



# Relacions en l'àmbit de treball

CFGS.1954.C07/0.08

**CFGS - Prevenció de riscos professionals**



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Ensenyament**

**ioc**  
institut obert  
de catalunya



Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

*Coordinació de continguts:*

M<sup>a</sup> Teresa Montoliu Monfort

*Redacció de continguts:*

Lúcia Orteu Guiu

M<sup>a</sup> Teresa Montoliu Monfort

Primera edició: setembre 2008

© Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya

Material realitzat per Eureka Media S.L. Dipòsit legal: B-32.907-2008

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

Treballar per a una empresa vol dir posar les capacitats i habilitats de l'individu al seu servei, amb l'objectiu d'acomplir una tasca i que es realitzin unes feines a canvi d'una remuneració. Es pot intuir que la motivació i el grau d'implicació que tingui el treballador condicionaran l'eficàcia del seu treball, i per tant de la mateixa empresa.

Actualment és ben reconeguda la importància del factor humà en l'èxit d'una empresa i, per tant, és fonamental conèixer les tècniques de gestió dels recursos humans i les diverses polítiques que hi ha.

Els treballadors, com a persones que són, es comporten d'una forma determinada segons les relacions entre ells, creen estructures més petites, com grups o equips (formals o no)... També hi influeixen les formes de comunicació, els conflictes que es poden produir i les formes de negociació per resoldre'ls.

És fonamental que qui dirigeixi l'empresa conegui bé els seus recursos per extreure'n el màxim rendiment. També ha de comprendre que la satisfacció del treballador amb el seu treball i la seva vinculació amb l'empresa són positius per a tots dos. Abordarem tots aquests temes per fer-ne una visió global, però aprofundida.

Aquest crèdit està estructurat en tres unitats didàctiques que aborden la relació del treballador amb l'empresa des de diversos vessants, per oferir una visió completa del tema.

La unitat didàctica "El factor humà a l'empresa" ofereix una primera aproximació a la relació entre empresa i entorn, definirem què és una empresa i per què una empresa no és un ens aïllat, sinó intrínsecament interdependent del que l'envolta. Veurem quins factors intervenen en la producció i productivitat. Introduïrem la idea del capital humà com un dels actius primordials d'una empresa, el qual ens fa comprendre la importància de la seva motivació, i també ofereix un grau més alt de satisfacció. Es tractarà en profunditat la necessitat de generar una cultura d'empresa que relacioni sentimentalment el treballador amb la pròpia empresa. Així doncs, s'estudien les polítiques de gestió de recursos humans a l'empresa.

En la unitat didàctica "El conflicte i la comunicació en l'àmbit laboral", es reflexiona sobre el procés de comunicació al si de les organitzacions. S'analitzen els mecanismes de comunicació i les tipologies que hi ha. També s'estudia el procés des de la practica, es donen les pautes per millorar-la i per evitar el conflicte que es produeix quan la comunicació és deficient. Tothom coneix la importància de la negociació com a mitjà per assolir les diferències d'interessos. S'aprofundeix en aquest tema, tot veient quins tipus de negociació hi ha, quins són els elements principals que hi intervenen i quines són les polítiques més usals per negociar amb èxit.

La unitat didàctica "El treball en equip" està dedicada a assimilar la importància del treball cooperatiu al món de l'empresa actual. Es plantegen els conceptes de

grup, d'equip i de grups formals i informals. S'estudia el grup des de diversos vessants, com ara la seva formació, els rols dels seus membres i les relacions entre ells o la influència del comportament del grup en la marxa del treball. S'analitza quins són els mètodes per constituir un grup eficaç i com gestionar-lo. Es dedica part de la unitat a la reunió de treball com a instrument de gestió eficaç. S'estudia quins tipus hi ha, com preparar-ne una, i com dirigir-la. Finalment es planteja una reflexió sobre la importància de la decisió a l'empresa, tot analitzant el procés de presa de decisions des de tots els vessants possibles.

## Objectius

En acabar el crèdit, heu de ser capaços de fer el següent:

1. Organitzar la informació i els seus canals d'accés i d'ús en les relacions en l'àmbit de treball.
2. Afrontar els conflictes que es produeixen en l'àmbit de treball amb la participació de les persones implicades.
3. Prendre decisions, a partir dels objectius de l'empresa o del grup, tenint en compte els condicionaments tècnics i humans que hi concorren i les opinions personals.
4. Liderar un equip de treball d'acord amb l'estil de direcció més adequat a les característiques situacionals.
5. Valorar el comportament individual de les persones a partir dels sistemes de supervisió i control.
6. Aplicar el procés d'integració de nous treballadors en l'equip de treball, en funció de la informació que se'ls dona de l'empresa, la coneixença dels companys, el lloc de treball, les tasques que cal fer, els mètodes de treball i el funcionament de l'empresa.
7. Conduir un procés de negociació en funció dels objectius essencials que s'han d'assolir i de l'aplicació de les tècniques de negociació.
8. Conduir les reunions de treball en funció dels objectius que cal assolir i de l'aplicació de les tècniques de dinamització i funcionament de grups.
9. Distingir les característiques de funcionament d'un grup de treball i els factors organitzatius i de comunicació.
10. Potenciar els factors que afavoreixen la motivació en el treball a partir de les polítiques generals de l'empresa sobre recursos humans.
11. Executar totes les fases que componen un programa o una actuació de formació, d'acord amb les necessitats detectades, els recursos i el pressupost.





## Continguts

### Unitat didàctica 1: **El factor humà a l'empresa**

1. Persones i motivació en l'organització
2. Polítiques de direcció de persones

### Unitat didàctica 2: **El conflicte i la comunicació en l'àmbit laboral**

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

### Unitat didàctica 3: **El treball en equip**

1. Treball col·lectiu
2. Gestió d'equips de treball



# El factor humà a l'empresa

Llúcia Orteu Guiu

Relacions en l'àmbit de treball



# Índex

<b>Introducció</b>	<b>5</b>
<b>Objectius</b>	<b>7</b>
<b>1 Persones i motivació en l'organització</b>	<b>9</b>
1.1 L'empresa com a sistema	9
1.1.1 Elements d'una organització	10
1.1.2 Persones i avantatge competitiu	12
1.2 El treballador en la societat del coneixement	13
1.3 Models d'organització de les persones en la història	16
1.3.1 Fase inicial: organització científica del treball i escola de relacions humanes (1880-1945)	16
1.3.2 Període de l'inici i desenvolupament de la direcció de recursos humans (1945-1973)	18
1.3.3 Període del canvi en la direcció dels recursos humans (1973-actualitat)	18
1.4 Les persones i la motivació	19
1.4.1 Fases del procés de motivació	20
1.4.2 Teories motivacionals	21
1.4.3 Com guanyar-se el compromís dels treballadors	28
<b>2 Polítiques de direcció de persones</b>	<b>31</b>
2.1 Direcció i desenvolupament de les persones	32
2.1.1 Participació en la definició de l'estratègia de l'empresa	32
2.1.2 Gestió administrativa dels aspectes relacionats amb les persones	33
2.1.3 Gestió de les relacions de l'empresa amb els representants dels treballadors i sindicats	34
2.1.4 Gestió de les persones	34
2.2 Captació i selecció de persones per a l'empresa	34
2.2.1 El perfil idoni del lloc de treball a cobrir	36
2.2.2 El procés de selecció de persones per a l'empresa	37
2.3 Formació i entrenament del personal de l'empresa	40
2.4 Les necessitats de formació	41
2.4.1 La gestió de la formació	42
2.4.2 El pla de formació	43
2.5 Avaluació del potencial i desenvolupament de les carreres professionals	44
2.6 Avaluació de l'acompliment	44
2.7 Planificació de plantilles	45
2.8 Sistemes de remuneració i compensació dels treballadors	46
2.8.1 Comunicació interna	48
2.9 Noves eines de gestió de les persones en l'organització	48
2.9.1 La gestió del coneixement	49
2.9.2 La gestió per competències	53
2.9.3 Balanced scored: valoració del capital intel·lectual	56
2.9.4 La intel·ligència emocional en l'organització	57
2.9.5 La flexibilitat en l'organització	57



## Introducció

En aquesta unitat didàctica farem una introducció al concepte d'empresa i identificarem els seus elements bàsics. Farem referència als trets essencials de l'empresa en el món globalitzat i en el paper que hi desenvolupa socialment. Posteriorment, centrarem l'atenció en el que s'ha identificat com el principal actiu de les organitzacions: les persones.

Quin és aquest paper fonamental que s'atribueix a les persones que componen les organitzacions? Per donar resposta a aquesta pregunta plantejarem una visió global del funcionament d'una organització des del punt de vista dels recursos humans, tot intentant identificar quin és el paper dels treballadors a l'empresa, i la seva contribució en l'obtenció de la competitivitat de l'organització. Analitzarem com les noves tecnologies de la informació han modificat els requisits que s'exigeix als treballadors perquè puguin desenvolupar la seva tasca en les empreses de la nova economia globalitzada.

Com gestionarem les persones en les organitzacions? Presentarem les principals polítiques de direcció de persones que han de permetre gestionar aquest actiu empresarial de la forma més eficient possible per a l'organització, i que sigui compatible a més 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 en l'empresa.

La funció d'aquesta unitat didàctica dins del crèdit consisteix a identificar el paper que tenen les persones dins de l'organització i conèixer els mecanismes que incideixen en la seva motivació.

El nucli d'activitat "Persones i motivació en l'organització" ens aproximarà al paper que té el treball com a factor productiu. Iniciarem el seu estudi amb una aproximació al concepte d'empresa i la seva finalitat, la considerarem com un sistema obert, en constant interrelació amb el seu exterior. Identificarem el paper dels quatre elements bàsics de l'organització: l'estratègia, els processos, la cultura d'empresa i les persones. Treballarem els diferents models històrics d'organització del treball, fent una anàlisi de la seva influència sobre la motivació i la implicació del treballador. 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.

En el nucli d'activitat "Polítiques de direcció de persones" estudiarem les funcions de l'activitat de gestió de persones en les organitzacions, centrant-nos en les principals polítiques de gestió de persones: captació i selecció; formació i entrenament; avaluació del potencial i desenvolupament de carreres professionals; avaluació de l'acompliment, planificació de plantilles, sistemes de remuneració i compliment i comunicació interna.

Finalment farem una breu ressenya de les noves eines utilitzades en la gestió de persones: gestió del coneixement, la gestió per competències, el *balanced-scored* o valoració del capital intel·lectual, la intel·ligència emocional en l'organització, i la flexibilitat en l'organització.

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 de 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 les treballadores.
5. Identificar les principals polítiques de direcció de persones a l'empresa: valoració de llocs de treball; informació als treballadors i treballadores; promoció i formació en el treball, valoració de llocs de treball, política salarial, integració dels treballadors i treballadores.
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. Persones i motivació en l'organització

Una empresa és una agrupació de persones que coordinen les seves activitats per tal d'aconseguir la màxima eficiència possible. Podem considerar-la com un sistema dins del qual es desenvolupen una sèrie d'activitats que tenen com a finalitat la producció i/o la distribució de béns i serveis, per obtenir-ne un lucre econòmic.

Per tal d'assolir la seva finalitat, una organització ha d'utilitzar una sèrie de recursos, tant materials com immaterials: recursos financers, tecnològics, humans...

Cal centrar la nostra atenció en l'equip humà que participa en l'organització aportant el factor treball, el que s'ha anomenat tradicionalment com a *recursos humans*, i farem referència a les qüestions relatives a la gestió i administració d'aquests elements immaterials incorporats al procés productiu, que han de col·laborar a procurar la màxima rendibilitat per a l'organització.

En els darrers temps, en un món caracteritzat per l'economia global i la deslocalització de les empreses s'ha reconegut que el treball de les persones en les organitzacions és l'element clau que fa que aquestes siguin competitives, i el que diferencia una de les altres. Això fa que les organitzacions hagin centrat el seu interès a aconseguir –amb una bona gestió i direcció de recursos humans– la màxima eficiència d'aquest factor productiu.

### 1.1 L'empresa com a sistema

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.

Aquesta producció la realitza a partir de la combinació dels diferents factors productius. 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.

#### **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 en el 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 hi inclouen el capital financer (els diners).

Aquests factors que integren l'empresa s'han 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 i a partir d'una estratègia marcada obtenir la màxima productivitat dels factors productius que utilitza per tal de maximitzar els seus beneficis.

L'empresa, per tal d'aconseguir les seves fites, ha d'actuar de manera que les parts que la componen actuïn coordinadament. És per això que considerem l'empresa un sistema.

Podem definir un sistema com una entitat constituïda per diferents parts organitzades (que són els seus components), i que interactuen entre elles, de manera que les propietats del conjunt depenen d'aquesta interacció col·lectiva.

Perquè un sistema funcioni caldrà que ho faci el sistema general i també cadascuna de les parts.

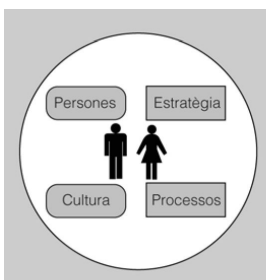
L'empresa considerada com a sistema es caracteritza perquè està formada per una sèrie d'elements que actuen coordinadament per a l'obtenció d'un objectiu comú.

L'empresa es constitueix com un **sistema obert**, que rep influències externes, que la forcen a adaptar-se contínuament a les situacions canviant del seu entorn per sobreviure. L'empresa com a sistema es relaciona amb el seu entorn exterior, ja que rep una sèrie d'*inputs*, i alhora emet *outputs*.

L'empresa com a sistema obert es defineix com una organització en què coexisteixen 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.

### 1.1.1 Elements d'una organització

Podem classificar els elements que componen una organització diferenciant els elements estructurals de l'empresa (estructura, sistemes, estratègia...) i els elements relacionats amb els elements culturals i organitzatius (cultura d'empresa i persones).



Els quatre pilars bàsics d'una organització. Font: J. M. Gasalla (2006). La nueva dirección de personas (pàg. 77).

Per al bon funcionament d'una organització cal una actuació coordinada de les diferents parts que formen l'empresa: l'estratègia, els processos, la cultura d'empresa i les persones.

#### Els quatre pilars d'una organització

“El parell de conceptes situats a la dreta representen, d'alguna manera, la part hard de l'organització, i el parell de l'esquerra, la seva part «aparentment» soft. I diem

«aparentment» ja que en l'evolució i tendència actuals de les organitzacions allò soft s'està tornant hard, és a dir, està prenent un paper central l'aspecte humà i cultural de l'organització; de manera que estratègia i processos (la seva aplicació i funcionament eficient) depenen molt més que abans del posicionament i realitat humana i cultural d l'organització.»

J. M. Gasalla (2006). *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo* (pàg. 78).

## L'estratègia

L'estratègia és el conjunt coherent d'accions realitzades per l'empresa que va adreçada a l'obtenció d'un avantatge competitiu.

L'estratègia serà la forma com l'empresa crearà valor, i contindrà unes fites en funció de les quals podrà mesurar i valorar el seu èxit.

---

L'estratègia és el "què" es farà, i el "com" es farà és la cultura d'empresa.

---

## Els processos

Els processos consisteixen en els sistemes de gestió de les activitats que es realitzen a l'empresa; és la forma com es fan les coses en el dia a dia.

Els processos són les relacions i dinàmiques que es donen en l'organització i que provoquen la transformació dels factors de producció.

---

Els processos determinen quin és el grau d'eficiència del sistema.

---

## La cultura d'empresa

La cultura d'empresa és el conjunt de normes, creences i valors que comparteixen els membres d'una organització, i que s'exterioritzen en el comportament dels seus membres. En tota organització podem trobar comportaments comuns de les persones que la componen que suposen la "forma com es fan les coses" en aquella organització.

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

---

La forma com es toleren els canvis en l'organització seria un element de la cultura d'empresa.

---

La cultura d'una organització suposa un tret distintiu per a l'empresa; la cultura de cada organització és única i distingeix aquell col·lectiu dels altres.

---

La cultura d'empresa expressa una idea d'identitat col·lectiva dels membres que la formen.

---

Els membres de l'organització amb les seves conductes exterioritzen aquests valors culturals. La **socialització** dels nous membres que s'incorporen a l'organització suposa la seva adaptació als trets culturals del nou grup mitjançant el contacte amb els altres membres.

### Cultura d'empresa i estratègia

La cultura i l'estratègia de l'empresa han d'estar en consonància; no es pot plantejar una estratègia que no respecti els valors i les creences de les persones que formen l'organització.

### El canvi cultural

Les empreses necessiten reorientar les seves estratègies continuament a causa dels canvis constants que es produeixen en el seu entorn. Per tal que no hi hagi rebuig per part

---

"El cap sempre té raó" o "la informació és poder, no la comparteixis", serien trets propis d'una cultura tradicional.

---

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 comporta molt de temps, i calen actuacions concretes que facilitin el canvi cultural.

### **La nova cultura de les organitzacions**

Donar suport a la diferència, desenvolupar la capacitat d'assumir riscos, o aprendre a gestionar els conflictes en lloc d'evitar-los, serien elements propis d'una cultura moderna en l'organització.

L'estratègia d'una organització ha de respectar la cultura empresarial establerta o potenciar un procés de canvi cultural per tal que ambdues estiguin en equilibri.

## **1.1.2 Persones i avantatge competitiu**

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 ella.

### **Conjunt d'elements que componen l'entorn**

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

L'entorn de les empreses es caracteritza per ser molt variable, i els canvis que es produeixen són cada vegada de més intensitat i amb un ritme creixent de caducitat dels avenços tecnològics. Tot això fa que el grau d'incertesa sobre l'entorn augmenti, i es faci molt difícil saber cap on evolucionarà i preveure quins seran els canvis futurs.

En un context canviant, la capacitat de les organitzacions d'adaptar-se al canvi serà el seu principal avantatge competitiu.

L'existència d'un entorn canviant fa que les organitzacions estiguin en un procés de canvi permanent .

Un element clau per a la supervivència de l'organització serà la seva capacitat d'adaptació continuada a les situacions externes en constant transformació.

### **Avantatge competitiu**

Una organització té un avantatge competitiu quan és capaç d'aconseguir alguna situació que li suposa un element diferenciador que implica una millor posició competitiva davant dels seus rivals.

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, una producció a costos menors que els del rival poden ser l'origen d'un d'avantatge competitiu per part d'una empresa.

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

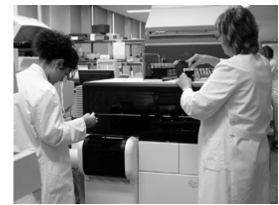
La finalitat de les diferents formes d'organització del treball de les persones és garantir l'assoliment d'una millora de l'eficiència per millorar la producció i augmentar els beneficis de l'organització, al llarg de la història s'han plantejat diferents models per obtenir la màxima eficiència del factor humà.

#### **Adaptació del factor humà i formació continuada**

Una altra conseqüència de les noves formes de treball és la importància creixent del factor humà dins de les organitzacions. El contingut del treball el formen cada vegada tasques més intel·ligents, la qual cosa fa que es requereixin unes aptituds i habilitats determinades del treballador, que impliquen una qualificació formativa més elevada.

Les organitzacions, com a sistemes oberts, estan en contínua evolució, apareixen constantment noves tasques o necessitats, i desapareixen les antigues. Els recursos que utilitzen també han de ser modificats al mateix ritme, entre ells, el recurs productiu treball que incorporen els individus que formen les organitzacions.

Així mateix, unes organitzacions amb recursos similars a unes altres (amb una tecnologia semblant, i un nombre de persones aproximat) poden ser molt més productives que unes altres, en funció de la qualitat dels recursos humans que les componen.



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

La necessitat de l'adequació dels recursos productius a la contínua evolució de què són objecte les organitzacions, i la necessitat d'obtenir la màxima productivitat dels seus recursos humans, fan que la forma com es gestionen els recursos humans en les organitzacions hagi esdevingut d'una importància cabdal.

## **1.2 El treballador en la societat del coneixement**

En la nova societat la informació esdevé una mercaderia amb valor econòmic; l'adquisició, emmagatzematge, transmissió i utilització de la informació permet crear coneixement que pot ser utilitzat en l'àmbit econòmic: de la mateixa manera que en la Revolució Industrial la màquina de vapor va ser l'element tecnològic que va provocar els canvis en la manera de produir, en la societat del coneixement aquest actua com la tecnologia clau que –aplicada als processos productius– genera els canvis en l'activitat econòmica.

En la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit es mostra la tipologia de coneixements i qualitats en el perfil futur d'un treballador industrial, segons un estudi realitzat per Angel Hermosilla el 2003.

### Globalització econòmica i societat del coneixement

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 s'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 a 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 el qual tots els elements actuen a escala global.

L'ús de les tecnologies de la informació i les comunicacions (TIC) i la capacitat d'utilitzar el coneixement com un recurs dins de les organitzacions han provocat canvis en les empreses que han afectat directament el seu component humà.

Els canvis produïts en la societat del coneixement han suposat l'aparició de nous perfils professionals; apareixen noves professionals directament relacionades amb el desenvolupament del sector TIC. S'ha produït un augment de demanda dels perfils següents:

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

Els canvis produïts sobre el factor treball han exigít també als treballadors el desenvolupament de noves competències professionals: ha canviat el contingut de la major part de les professions –tot i que no estiguin directament relacionades amb el sector TIC– ja que quasi en totes elles la utilització dels nous mitjans tecnològics, han suposat noves formes de fer el treball, i l'exigència de nous coneixements, habilitats i aptituds als treballadors.



L'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació ha revolucionat els sistemes de treball.

### Les competències transversals professionals

Algunes de les competències transversals professionals que s'exigeixen als treballadors de la societat de la informació per tal d'incrementar la competitivitat i la productivitat són les següents:

- Gestió de recursos: temps, diners, materials i distribució, personal.
- Relacions interpersonals: treball en equip, ensenyar a 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, fer servir ordinadors.
- Domini tecnològic: seleccionar tecnologies, aplicar tecnologies en la tasca i reparar equips.

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 durant 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 canvia a un nou lloc de treball” (M. Castells, 1998): persones capaces de tornar a aprendre..

La necessitat de formació continuada i permanent al llarg de la vida professional i la capacitat d'autoaprenentatge són nous reptes que es plantegen als treballadors en la nova societat del coneixement.

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

La constant adaptació del treballador mitjançant la formació contínua ha de permetre-li una major adaptació a les exigències del lloc de treball i a la forma de realitzar la tasca. 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 demani el mercat de treball.

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.

La capacitat d'aprendre a aprendre esdevé un element clau en el context de la societat del coneixement.

### Estratègia de Lisboa

El Consell Europeu de Lisboa del 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 puguin tenir èxit, i apunta unes fites cap a les quals haurien d'orientar-se la política i l'acció de la Unió Europea; es planteja com a data de referència per assolir-les el 2010.

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

- Garantir l'accés universal i continuat a l'aprenentatge, amb l'objecte d'obtenir i renovar les qualificacions necessàries per participar de manera sostinguda en la societat del coneixement.
- Augmentar la inversió en recursos humans per tal de donar prioritat al capital més importat 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 properes als interessats com sigui possible, amb suport de les tecnologies de la comunicació.



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.

### 1.3 Models d'organització de les persones en la història

Històricament hi ha hagut diverses formes de gestió de les persones en l'organització. Podem concretar aquesta evolució en tres etapes:

1. Fase inicial (1880-1945): organització científica del treball i escola de relacions humanes
2. 1945-1973: període de l'inici i desenvolupament de la direcció de recursos humans
3. 1973 a l'actualitat: període del canvi en la direcció dels recursos humans

#### 1.3.1 Fase inicial: organització científica del treball i escola de relacions humanes (1880-1945)

Frederick W. Taylor, amb la seva teoria sobre l'organització científica del treball, estudia com augmentar la productivitat amb una adequada organització industrial i sistemes de retribució i incentius als treballadors. Intenta introduir un suposat caràcter científic a l'organització de l'empresa.

---

Quan es fa referència al model propugnat per F. W. Taylor es parla de *taylorisme*.

---

Els principis fonamentals de l'anomenada **organització científica del treball** són 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.

#### Conseqüències del taylorisme

La concepció del treball segons Taylor 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...–, la reducció de les qualificacions dels obrers i el temps d'aprenentatge necessari.

Com a conseqüència de la concepció de treball de l'organització científica del treball, es fragmenten i 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, junt amb la disciplina, és l'únic element 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, i considera 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 s'ubiquen 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 forma 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 estricta en el desenvolupament de l'activitat de l'operari, sense que tingui cap tipus d'autonomia.

L'organització científica del treball no té en compte els aspectes de l'organització informal i de l'entorn en l'àmbit laboral, i considera la retribució econòmica com a única motivació del treballador.

L'escola de relacions humanes obre les portes a la psicociologia com a disciplina acadèmica aplicada a l'organització del treball i de l'empresa, se centra en elements que fins aleshores no s'havien tingut en compte com la importància dels grups informals en el treball, la motivació no econòmica del treballador, el lideratge, etc. Enfront del taylorisme, que considerava el treballador com una màquina que havia de fer rendir al màxim, intentant evitar tots aquells moviments inútils, l'escola de relacions humanes té en compte les necessitats psicociològiques del treballador.

El principal exponent d'aquest corrent és Elton Mayo, amb les investigacions realitzades a la Western Electric de Chicago –que es coneixen com a *efecte Hawthorne*. Aquest autor pretén superar els problemes de rebuig dels treballadors a l'organització taylorista del treball i fa 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 sobre un grup de treball tindria 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 havien 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.

L'escola de relacions humanes descobreix 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.

#### 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.

### 1.3.2 Període de l'inici i desenvolupament de la direcció de recursos humans (1945-1973)

Els models de direcció de recursos humans centren el seu estudi en l'empresa com a sistema, i en el contingut mateix del treball: relacionen les necessitats psicosocials dels treballadors amb les característiques del lloc de treball, de manera que plantegen enriquir el lloc de treball mitjançant diferents mecanismes (participació, treball en equip, etc.) per poder satisfer les necessitats dels treballadors i que això porti un increment del seu rendiment i de la producció.

Els models que recullen aquesta idea, tot i que de manera incipient serien el model humanista de McGregor, i el model bifactorial de Herzberg.

En l'apartat "Les persones i la motivació" d'aquesta unitat didàctica s'explica el model bifactorial de Herzberg.

#### El model humanista de McGregor

McGregor (1960) constitueix els fonaments de la moderna direcció de recursos humans, amb l'exposició d'una teoria –molt difosa en l'actualitat– que pretén explicar l'estil de direcció de les empreses contraposant-la a la teoria de Taylor. McGregor formula una teoria –que denomina teoria Y, en contraposició a com Taylor va anomenar la seva (teoria X)– que es basa en la idea que el treballador necessita desenvolupar les seves capacitats i la seva creativitat en el treball, i necessita reconeixement; només amb la satisfacció d'aquestes necessitats superiors es podrà motivar el treballador.

### 1.3.3 Període del canvi en la direcció dels recursos humans (1973-actualitat)

A partir dels anys noranta la direcció de persones incorpora a les seves funcions tradicionals (la gestió tècnica, la gestió administrativa i la gestió de relacions laborals) la coparticipació en la definició de l'estratègia empresarial, la qual cosa implica que aquesta es comença a dissenyar en un àmbit estratègic i de manera alineada amb l'estratègia de l'empresa.

#### La persona com a recurs productiu

La transformació més important que s'ha produït en el període del canvi en la direcció dels recursos humans és passar de considerar el treballador com un cost a considerar-lo com el principal recurs productiu.

La gestió de recursos humans en l'organització té un paper fonamental per assolir una millora de la productivitat.

Les polítiques de recursos humans cal que estiguin alineades amb l'estratègia de l'empresa, per tal que des del factor humà contribueixin a l'assoliment dels seus objectius. Hauran d'ajudar a la fidelització de les persones amb el projecte de l'empresa (contracte psicològic), impulsar l'organització i aportar valor en la consecució dels objectius que es plantegen.

#### Motivació i gestió de les persones

Es considera que una motivació adequada i un bon clima laboral com a conseqüència d'una gestió eficient dels recursos humans porten a un increment de la productivitat.

Actualment s'ha establert que no és suficient buscar l'augment de la productivitat, sinó que cal fer-ho amb la millora de la motivació del treballador, i l'augment del seu nivell de compromís i participació. El model que es planteja és el d'una direcció de persones que busca involucrar i comprometre el treballador en el projecte de l'empresa.

## 1.4 Les persones i la motivació

El paper fonamental dels recursos humans en l'organització, que pot arribar a constituir el seu principal avantatge competitiu, fa que calgui estudiar aquells elements que determinen el comportament de les persones dins de l'organització.

En el resultat del desenvolupament del treball de les persones hi influeixen tant aspectes relacionats amb les seves habilitats i destreses com aspectes psíquics del treballador com l'interès, la voluntat de realitzar la tasca, etc.

Davant d'un estímul determinat, una persona reaccionarà d'una manera o una altra, depenent bàsicament de la seva personalitat. Motivar una persona és donar-li uns certs estímuls per tal que adopti un comportament determinat.

### 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.

Cal centrar l'atenció en aquells aspectes motivacionals de l'individu, que permetin alhora assolir els objectius de l'organització i desenvolupar els interessos i expectatives dels treballadors.

La **motivació** és allò que impulsa, dirigeix i manté el comportament de les persones.

Si centrem l'atenció en el procés de motivació dins de l'àmbit laboral, podem dir que la motivació és un dels principals factors que expliquen els resultats del treball, ja que un treballador més motivat és un treballador més productiu.

La **motivació laboral** és allò que condiciona la conducta del treballador i que el mou a assolir uns determinats objectius personals o de grup.

Entre els elements motivadors dins de l'àmbit laboral en trobem de tipus material com el salari i altres de tipus immaterial com la consideració que com a treballador se li transmeti o les relacions que mantingui amb les persones que formen l'organització (companys, caps, etc.) o bé factors de tipus organitzatiu relatius a la forma com s'organitza el treball dins de l'organització.

Se sol identificar dos grans aspectes del treball que són motivadors de la conducta laboral: els que fan referència a l'entorn laboral i els que tenen a veure amb el contingut del treball.

### Comportament de les persones en organitzacions

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



El procés que mou el treballador a actuar d'una determinada manera és la motivació.

Els aspectes motivadors relacionats amb l'entorn laboral fan referència a les característiques de l'ambient on es desenvolupa l'activitat laboral, i són de tipus material i social.

Podeu consultar en la secció "Annexos" del web, la teoria de Hackman i Oldham sobre la relació entre la motivació i les característiques del lloc de treball.

Podem identificar els següents elements motivadors que fan referència a l'entorn laboral:

- La remuneració econòmica del treball
- Les oportunitats de promoció del treballador
- Les condicions del treball (ambient tèrmic, habitabilitat de l'espai, condicions d'il·luminació, horari de treball, etc.)
- Possibilitats de participació en el treball
- Estabilitat a l'ocupació
- Ambient social del treball
- Etc.

Els aspectes motivadors que fan referència al contingut del treball tenen a veure amb l'activitat del treball que es realitza.

Podem identificar els elements motivadors següents que fan referència al contingut del treball:

- Característiques de la feina (varietat, importància per al treballador, etc.).
- Autonomia del treballador per realitzar la tasca.
- Oportunitats del treballador de desenvolupar les seves competències, etc.

#### 1.4.1 Fases del procés de motivació

El procés de motivació s'inicia amb l'existència d'una necessitat insatisfeta per part del treballador, que crea una tensió provocada pel seu desig d'assolir una meta o un objectiu concret. Som davant de la primera fase del procés.

Serà important la tasca de gestió de persones dins de l'organització, per tal d'acostar els interessos dels treballadors i de l'organització.

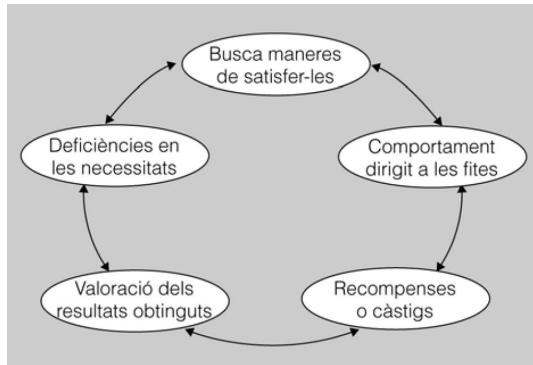
En la segona fase, la persona identifica aquell comportament que el durà a assolir el seu objectiu. En aquesta fase s'ha de tenir en compte tant la motivació intrínseca o interna de l'individu (la responsabilitat, el gust pel treball ben fet...) com la motivació extrínseca o externa a l'individu (estímul que l'organització aporta...) per tal de decidir com intervenir per poder assolir l'objectiu o meta identificat a la primera fase.

##### **Estar motivat**

Estar motivat vol dir que l'individu opta per aplicar les seves energies a l'assoliment de la meta o objectiu que s'ha plantejat. Si no existeix aquest estímul inicial, no es produirà el comportament.

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. D'aquí deriva la importància de les actuacions motivadores dirigides als equips de treball. En la figura 1.1 es mostra l'esquema del procés de motivació.

**FIGURA 1.1.** Esquema del procés de motivació



**Les diferències individuals**

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.

**1.4.2 Teories motivacionals**

L'estudi del comportament humà des de la perspectiva de la motivació laboral ha estat objecte d'estudi des de diferents perspectives. Les diferents teories de la motivació han estat classificades en funció de criteris diferents.

El criteri tradicional de classificació de teories de la motivació és el que diferencia les teories centrades en el contingut de les teories centrades en el procés de motivació.

**Les causes de la motivació**

Les teories del contingut se centren en analitzar quines són les necessitats personals que mouen els individus a l'acció.

Les teories centrades en el contingut intenten explicar quins són els factors interns de les persones –les seves necessitats– que els mouen a actuar d'una determinada manera.

Dins de les teories del contingut podem destacar:

- Jerarquia de les necessitats de Maslow
- Teoria dels dos factors de Herzberg

Les teories centrades en el procés volen determinar quins són els elements que generen el comportament concret de l'individu, i es fixen en les seves expectatives, valors i intencions.

Entre les teories del procés destaquem:

- Teoria de les expectatives de Vroom

**Teories del contingut i 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.

- Teoria de l'equitat d'Adams
- Teoria de l'establiment de fites de Locke

### Jerarquia de les necessitats de Maslow

Si partim de la idea que la necessitat és allò que motiva la conducta humana, se'n deriva que allò que impulsa les persones a actuar és una idea d'insatisfacció. En aquest sentit, Maslow agrupa i classifica les necessitats de les persones en una estructura jeràrquica; una jerarquia de necessitats que ha tingut gran transcendència en l'àmbit de la pràctica organitzacional.

Segons Maslow, les persones actuen en funció de les seves necessitats; 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 persones que tinguin satisfetes les necessitats d'un nivell se sentiran motivades per satisfer-ne unes altres d'una escala superior, ja 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.

Segons Maslow les necessitats humanes estan jerarquitzades en cinc nivells. En la taula 1.1 es mostren els diferents nivells de necessitats de la persona.

TAULA 1.1. 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 del treball ben fet...

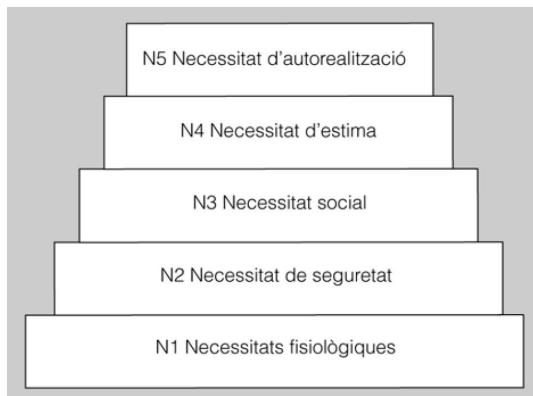
L'aplicació d'aquesta teoria d'ordenació jeràrquica de les necessitats en el món organitzacional significa que les eines de motivació no poden aplicarse de la mateixa manera a tot el col·lectiu de treballadors, sinó que caldran individualitzar-se. Caldrà establir per a cada treballador el seu nivell de motivació, i atendre així les seves necessitats en funció del nivell en què es trobi. Segons aquest autor:

- 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, perquè no generin resultats indesitjables en l'organització.



La figura 1.2 mostra de manera gràfica aquests nivells de necessitats.

**FIGURA 1.2.** Piràmide de les necessitats de Maslow



Per a Maslow les necessitats més elementals formen la base de la piràmide, i les que no ho són tant formen la part superior.

Segons la teoria de la jerarquia de les necessitats, per 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.

**Plans de prestació a la carta**

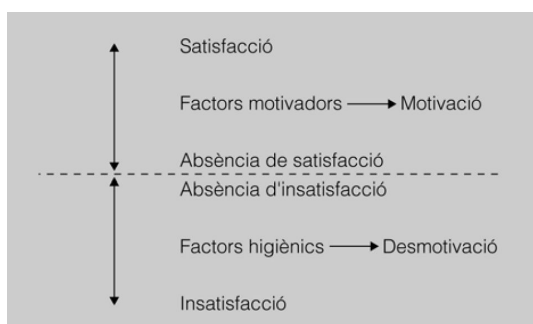
Algunes companyies deixen que els seus treballadors triïn i modifiquin les prestacions que reben de l'empresa per ajustar-les a les seves necessitats de cada moment.

**Teoria dels dos factors de Herzberg**

Herzberg, basant-se en els estudis de Maslow, va plantejar que els factors que creen satisfacció són diferents dels que generen insatisfacció; és a dir, que hi ha necessitats que quan no estan cobertes generen molta insatisfacció, però que quan ho estan la satisfacció que generen és molt baixa. Contràriament, hi ha necessitats que si no estan cobertes no provoquen una gran insatisfacció en la persona, però quan ho estan, generen una gran satisfacció. Caldrà, d'una banda, limitar aquells factors que produeixen insatisfacció en la persona i, d'una altra i paral·lelament, potenciar aquells elements que actuen com a motivadors.

Basant-se en aquesta idea va diferenciar els factors implicats en l'aparició de satisfacció o insatisfacció en el treball; i en aquest sentit parla de factors insatisfactoris o higiènics, i de factors de motivació o de satisfacció (figura 1.3).

**FIGURA 1.3.** Esquema de la teoria dels dos factors d'Herzberg



Els **factors higiènics** són aquells que quan no estan coberts generen un alt grau d'insatisfacció, però quan aquestes condicions existeixen no necessàriament generen una gran satisfacció en el treballador.

Els factors higiènics fan referència a condicions extrínseques del treball, que tenen a veure amb el context laboral; es consideren 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

---

Per a Herzberg les relacions interpersonals, la supervisió o el salari són factors higiènics.

---

Els **factors de motivació** són aquells que generen un nivell baix d'insatisfacció si no existeixen, però quan hi són creen uns forts nivells de satisfacció.

Els factors de motivació o de satisfacció estan relacionats amb el contingut del treball. Es consideren factors motivadors:

- Acompliment
- Reconeixement
- Responsabilitat
- Progrés
- El treball mateix
- La possibilitat de creixement
- L'èxit professional

Des del punt de vista de la gestió de persones es poden donar diferents combinacions d'aquests factors:

- Quan es donen els factors higiènics, i també els motivadors: el treballador se sentirà motivat. En aquest cas cal que al treballador se li segueixin assignant treballs que li suposin nous reptes, i se li mantinguin els factors higiènics.

### Exemple de treballador motivat

Un treballador que consideri que la seva retribució és justa, que té seguretat i estabilitat en el seu lloc de treball, que manté bones relacions amb els companys i amb els superiors i al qual s'assignen noves i engrescadores responsabilitats serà un treballador motivat.

- Quan es donen els factors higiènics i no es donen els motivadors: això farà que el treballador se senti desmotivats. Cal que se li assignin noves tasques per tal que tingui nous reptes professionals, i que se li mantinguin els factors higiènics.

### Exemple de treballador desmotivats

Un treballador que consideri que la seva retribució és justa, que se senti ben pagat, que mantingui bones relacions amb els seus companys i superiors, però al qual no s'assignen feines interessants i engrescadores i està avorrit en la seva feina serà un treballador desmotivats.

- Absència de factors higiènics i de factors motivadors: caldrà que es modifiqui el lloc de treball de manera que el treballador tingui millors condicions salarials i d'estabilitat, i que la seva activitat professional li proporcioni nous reptes.

### Exemple de treballador desmotivats

Un treballador que consideri que la seva retribució no és justa, i se senti mal pagat, que tingui poca estabilitat i seguretat en la seva feina, que mantingui males relacions amb els seus companys i superiors, i al qual no s'assignen tasques interessants i la feina l'avorreix serà un treballador desmotivats.

## Teoria de les expectatives de Vroom

Ubiquem la teoria de les expectatives de Vroom dintre de les teories del procés, que tracta d'explicar els passos que porten a la motivació.

Segons Vroom, la motivació del treballador dependrà de dos elements: la intensitat amb què vol assolir un objectiu i la probabilitat que existeixi d'assolir-lo.

Segons Vroom, 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.

La motivació depèn de com es donen dues variables, la intensitat amb què el treballador desitja obtenir alguna cosa, que anomena **valència**, i la percepció que té el treballador sobre la probabilitat d'aconseguir-la realitzant un esforç determinat, que anomenarà **expectativa**.

En la relació següent es pot apreciar com incideixen la valència i l'expectativa en la motivació segons la teoria de les expectatives de Vroom.

$$\text{Motivació} = \text{valència} \times \text{expectativa}$$

En l'àmbit laboral l'aplicació de les idees de Vroom exigeix que s'ofereixi als treballadors la possibilitat d'assolir uns objectius als quals puguin aspirar amb certa facilitat, proporcionant-los els mitjans per assolir-los, ja que si el treballador considera que les possibilitats d'assolir els objectius són mínimes perquè hi ha factors aliens que no controla, la motivació serà menor que si les possibilitats avaluades pel treballador són elevades.

#### Les aspiracions d'ascens en l'organització

Segons la teoria de Vroom, un treballador que vulgui ocupar un lloc de treball d'una categoria superior i estigui ubicat dins d'una organització que tingui com a política de gestió de persones promocionar a aquells elements vàlids de l'organització a les vacants que es produeixin, se sentirà fortament motivat davant la propera jubilació del seu cap. No serà així en una organització que tingui com a política la contractació de personal extern per cobrir aquestes vacants.

#### Teoria de la finalitat de Locke

Per a Locke el que determina el comportament de les persones són les fites que se li proposen.

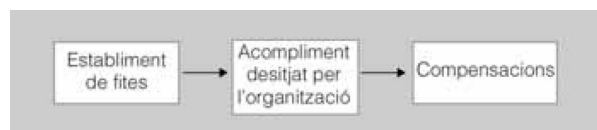
Segons la teoria de la finalitat, l'individu es motiva amb l'establiment de fites conscients i voluntàries. La motivació augmentarà a mesura que les fites parcials es vagin aconseguint i s'acostin a l'objectiu final.

#### La direcció per objectius

El sistema de valoració per objectius és un procediment pel qual s'identifica per a cada individu unes fites en relació amb els resultats que s'espera obtenir. La consecució d'aquests objectius ha d'anar acompanyada d'incentius econòmics.

En la figura 1.4 es pot apreciar com funciona el procés de motivació segons la teoria de la finalitat de Locke.

**FIGURA 1.4.** Procés de motivació segons la teoria de la finalitat de Locke



La teoria de Locke té una gran aplicabilitat en l'àmbit laboral. En aquest sentit, es proposen algunes mesures:

- Definir les fites que es pretenen assolir; 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, 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 retroalimentació al treballador mitjançant l'oferiment d'informació i dades sobre els seus avenços per tal que pugui reorientar el seu esforç.

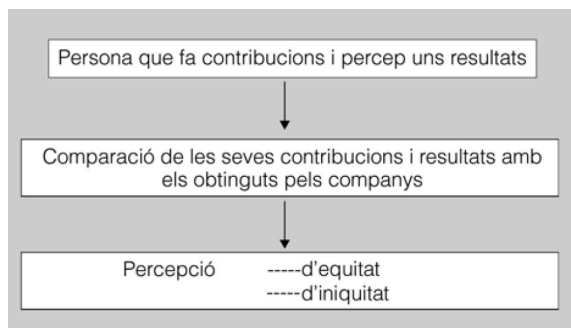
## Teoria de l'equitat d'Adams

Adams basa la seva teoria en la idea d'equitat que té la persona en el seu àmbit de treball, en relació amb la percepció entre l'aportació que realitza a l'empresa i la que en rep.

La **teoria de l'equitat** explica la influència que exerceixen les percepcions sobre el tracte just o injust que reben les persones dins de l'entorn laboral sobre la seva motivació.

En la figura 1.5 es mostra com actua la teoria de l'equitat sobre la motivació del treballador.

**FIGURA 1.5.** Procés de motivació segons la teoria de l'equitat d'Adams



Segons aquesta teoria, 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. Aquesta comparació pot generar un sentiment d'equitat o d'iniquitat. En el primer dels casos, el treballador estarà motivat, i desmotivats en el cas contrari.

Els elements que determinen aquesta sensació de justícia o injustícia en el treballador són quatre:

1. **La persona.** És el treballador que percep l'equitat o la iniquitat de les situacions laborals.
2. **La comparació amb els companys.** Pot ser qualsevol grup o persones que utilitza el treballador com a referent.

---

Actualment la teoria de la motivació de Locke ha adquirit una gran importància en la direcció de les persones en l'organització.

---



---

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

---

3. **Les entrades.** Són les característiques i esforços que aporta el treballador.
4. **Els resultats.** És el que el treballador obté pel seu treball (salari, reconeixement, ascensos...).

Quan el treballador té una sensació d'iniquitat perquè percep que està recompensat de manera desigual, pot actuar de diferents maneres:

- Modificant les seves aportacions (entrades) de manera que siguin menors.
- Intentant modificar els seus resultats, per tal que estiguin en relació amb les seves aportacions.
- Abandonant la feina a causa de la frustració i injustícia que percep i que pot dur-lo a renunciar-hi.

### 1.4.3 Com guanyar-se el compromís dels treballadors

En les organitzacions actuals, en què la flexibilitat i la capacitat d'adaptar-se a les noves circumstàncies que va plantejant l'entorn són requisits per

assegurar la seva supervivència, es planteja un nou enfocament de les relacions laborals anomenat amb el terme anglosaxó *empowerment*.

L'*empowerment* o potenciació, habilitació o apoderament fa referència al compromís dels treballadors amb l'organització.

#### La missió d'Iberdrola

Iberdrola defineix la seva missió com "satisfer les necessitats dels clients en condicions competitives, amb la millor qualitat i al menor cost possible, i contribuir al perfeccionament de l'entorn econòmic i social".

Per guanyar-se el compromís de les persones que componen l'organització, des de la gerència cal plantejar-se un sistema directiu orientat al compromís. Per assolir aquest compromís dels treballadors es poden plantejar una sèrie d'accions:

- Comunicar la missió de l'empresa i fer que sigui atractiva per als treballadors. La missió de l'empresa fa referència a les fites que es proposa, més enllà de la mera obtenció d'un lucre econòmic. Comunicar-la i fer-la atractiva als treballadors implica oferir-los una vocació transcendent superior amb la qual tots puguin comprometre's.
- Generar una sensació de comunitat basada en els valors compartits.
- Basar les contractacions laborals en els valors, de tal manera que se seleccionin treballadors amb valors i habilitats que es corresponguin amb els valors i ideologia de l'empresa, i sigui més fàcil el compromís.
- Donar suport al desenvolupament professional dels treballadors. La capacitat de les organitzacions per satisfer les aspiracions professionals dels treballadors és un element potenciador del seu compromís.

- Comprometre l'organització amb la formació dels treballadors, per tal d'impulsar el seu desenvolupament.
- Oferir llocs de treball que siguin desafiaments.

### **El disseny del lloc de treball**

Algunes de les mesures que es proposen per actuar sobre el disseny del lloc de treball per a augmentar la motivació dels treballadors són:

- Mínima divisió del treball.
- Potenciació del treball en equips cooperatius.
- Simplificació de l'estructura de l'organització.
- Recerca de coherència entre les exigències del treball i la delegació de poder i autonomia, els grups de treball s'han de dotar d'autonomia i de capacitat de decisió per operar.
- Elaboració d'un sistema d'avaluació de l'acompliment i reconeixement just.
- Rotació de tasques: ampliació i enriquiment de tasques.
- Enriquiment del contingut del treball.
- Potenciar la participació del treballador en la presa de decisions relacionades amb la seva tasca.





## 2. Polítiques de direcció de persones

Tradicionalment s'han anomenat *recursos humans* les persones que treballen en una organització i que tenen en comú l'assoliment dels màxims nivells d'eficàcia per tal de poder-la fer més competitiva.

Actualment es considera que les persones són el principal avantatge competitiu de les organitzacions, i que són el motor de la seva actuació. Aquest important paper de l'element humà de l'empresa implica que el planejament de les persones en l'organització 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.

Amb la gestió de recursos humans en l'organització es pretén aconseguir l'adequació més eficaç de les persones als processos de treball que es realitzen en l'empresa.

La gestió de les persones en l'organització fa referència a les polítiques i les actuacions que consideren la utilització i la gestió dels treballadors com un recurs de l'organització dirigit a la millora de la productivitat i la competitivitat.

Amb la gestió de les persones es vol donar resposta als reptes que es planteja l'organització, i ha de preveure les activitats que es duran a terme per aconseguir les persones que l'organització necessita per al seu desenvolupament.

La resposta que es doni a les diferents qüestions que es plantegin en cada cas en l'àmbit de la gestió dels recursos humans de l'organització dependrà de quin sigui el planejament 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 que les puguin assolir amb èxit.

La filosofia de la funció de persones considera 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.

La política de direcció de persones és també un instrument per aconseguir la vinculació i el compromís dels treballadors amb el projecte de l'empresa.

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.

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

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

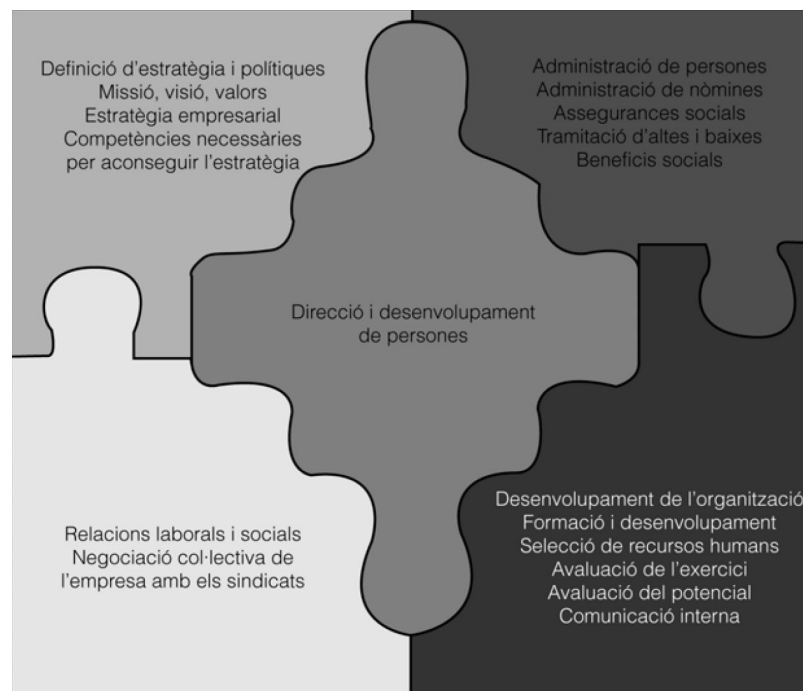
## 2.1 Direcció i desenvolupament de les persones

El contingut de les funcions i activitats de la direcció i desenvolupament de persones actual es concreta en diferents àrees (figura 2.1):

- Participar en la definició de l'estratègia de l'empresa.
- Realitzar la gestió administrativa dels aspectes relacionats amb les persones.
- Ocupar-se de les relacions de la direcció amb els representants dels treballadors.
- Gestionar les persones de l'organització.

En la figura 2.1 es mostren les diferents àrees relacionades amb la direcció i el desenvolupament de les persones en les organitzacions.

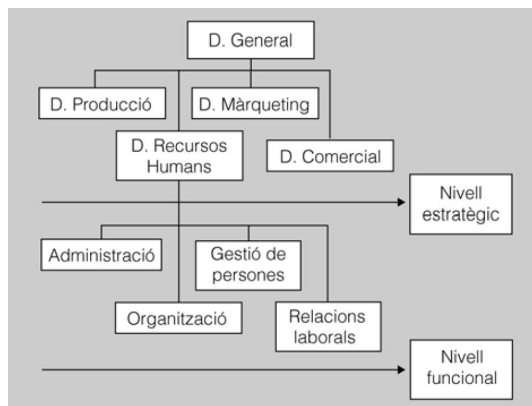
**FIGURA 2.1.** Àrees relacionades amb la direcció i desenvolupament de les persones



Font: Gasalla

### 2.1.1 Participació en la definició de 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. Per aconseguir-ho es fa imprescindible que el director de recursos humans estigui situat, dins l'organigrama de l'empresa, en el màxim nivell i que formi part de la direcció (figura 2.2).

**FIGURA 2.2.** Organigrama d'una empresa

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

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, junt amb la resta de membres del comitè de direcció, i puguin definir polítiques per a la direcció de persones que estiguin alineades amb l'estratègia de negoci de l'organització.

Una política de recursos humans que estigui alineada amb l'estratègia de l'empresa, i en la qual el factor humà contribueixi a assolir els objectius, farà que tota l'organització sigui 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 adequada dels recursos humans porten a un increment de la productivitat.

Es considera que la direcció de recursos humans ha d'estar plenament 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.

### 2.1.2 Gestió administrativa dels aspectes relacionats amb les persones

Les funcions concretes que es desenvoluparan en la gestió administrativa dels aspectes relacionats amb les persones seran totes aquelles activitats administratives que fan referència a les obligacions contractuals de l'empresa relatives a l'àmbit laboral. Relacionem-ne algunes:

- 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 dels departaments de recursos humans en l'organització, i en alguns casos, l'única que se'ls assignava.

### 2.1.3 Gestió de les relacions de l'empresa amb els representants dels treballadors i sindicats

Des del departament de recursos humans es gestionen 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...

### 2.1.4 Gestió de les 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 que se'n desvincula.

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, 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

## 2.2 Captació i selecció de persones per a l'empresa

La funció de **captació** i **selecció** de les persones pretén dotar l'empresa dels recursos humans necessaris per realitzar les funcions i activitats demandades per

En la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit podeu veure un fragment de l'article "Progressar a l'empresa", on es reflexiona sobre la importància de les polítiques de direcció de persones.

l'organització. La seva finalitat és garantir que l'empresa tingui les persones adequades per dur a terme la seva estratègia en el moment que les necessiti, així s'eviten procediments de contractació d'urgència, que podrien implicar un alt nombre de fracassos.

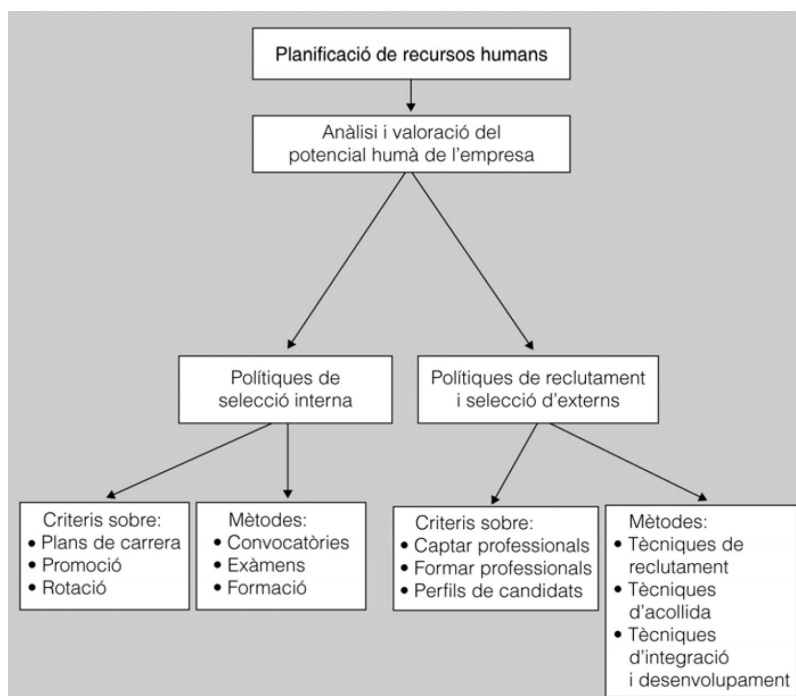
Actualment la captació i selecció de persones és considerada com un procés dinàmic, en què s'intenta posar en consonància els interessos, expectatives i plans de futur de l'empresa i del candidat a ocupar el lloc de treball.

Per assegurar l'èxit de les polítiques de captació i selecció, haurien de donar-se una sèrie de requisits:

- Ha de ser clara: cal que estigui definida de manera explícita.
- Cal que estigui alineada amb la política, l'estratègia i els objectius de l'empresa.
- Cal que estigui d'acord amb la legislació laboral vigent.
- Ha de ser flexible, admetre correccions i matisos per adaptar-se a cada situació.
- Ha de ser coneguda per tots els interessats, i difosa per l'empresa mitjançant la comunicació interna.

En la figura 2.3 es mostra el funcionament de la captació i selecció i la relació amb altres funcions de gestió de persones.

FIGURA 2.3. Funcionament de la captació i selecció de persones



Les causes que poden ocasionar la necessitat d'incorporar noves persones a l'organització són diverses: causes productives (increment de l'activitat de l'empresa, creació de nous centres de treball, o nous departaments, llançament de

nous productes o activitats, implementació de nova tecnologia...) o bé altres causes, que suposen un índex de rotació de treballadors permanent en l'empresa (baixes definitives de caràcter voluntari, incapacitats temporals o permanents, excedències, acomiadaments, jubilacions, morts...).

La funció de captació i de selecció de persones per a l'organització s'haurà d'entendre com un procés continuat, sense que tingui una durada limitada en el temps i que finalitzi quan s'hagi produït la incorporació en unes places determinades. Caldrà que l'organització tingui previstos uns processos per captar i seleccionar els recursos humans que necessiti l'organització en cada moment.

#### Amiguisme

Cada lloc de treball ha d'estar ocupat pel treballador amb més capacitat per desenvolupar-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 garantir una correcta adequació de la persona al lloc de treball que ocupa, caldrà que la política de captació i selecció de persones es basi en criteris de professionalitat, d'igualtat d'oportunitats, mèrit i capacitat.

Per definir la seva política de captació, l'organització haurà de definir els objectius que pretén assolir amb la captació i selecció, prefixant les accions que haurà de dur a terme per assolir-los.

#### Objectius de les polítiques de captació i selecció

Que la plantilla es rejoyeneixi, que els seus treballadors assoleixin un nivell de formació determinat, que tinguin unes competències determinades que l'organització demana, són algunes de les polítiques de captació i selecció que pot pretendre assolir l'organització.

### 2.2.1 El perfil idoni del lloc de treball a cobrir

La selecció dels homes i les dones que s'integraran en l'organització es realitzarà, valorant també les seves aptituds i actituds i no només en base a un criteri de competència tècnica. 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.

L'eina que s'utilitzarà per definir les qualitats tècniques, socials i personals del candidat a ocupar el lloc de treball és el *perfil psicoprofessiogràfic* o *professiograma*.

#### Integració en l'empresa

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

El **professiograma** és l'eina que recull el conjunt dels elements, tant quantitius com qualitius que s'exigeixen per ocupar un lloc de treball determinat.

Per confeccionar el perfil de la persona que ocuparà el lloc de treball, caldrà tenir en compte, entre d'altres, els aspectes següents:

- Tasques principals i tasques específiques que haurà de desenvolupar en el lloc de treball.

- Posició que ocuparà en l'organigrama de l'organització i nivell d'autoritat que tindrà.
- Requisits de formació necessaris.
- Experiència professional.
- Actituds aconsellables que cal que reuneixi.
- Estil de lideratge, si es demana.
- Necessitat o no de treballar en equip.
- Oportunitats de promoció i desenvolupament, etc.

En la figura 2.4 es pot veu un model de profессиograma.

**FIGURA 2.4.** Model de profессиograma

Grup	Aspecte a considerar	Punts				
		1	2	3	4	5
Dades personals	Edat: Sexe: EC:			x		
	Família: Fills:					
Dades físiques	Aspecte físic:		x			
	Impediments que invaliden la candidatura:					
Inteligència					x	
Aptituds	Verbal		x	x	x	
	Numèrica			x		
	Abstracta					
	Mecànica					
	Espacial					
Personalitat	Domini d'un mateix			x	x	x
	Estabilitat			x	x	
	emocional			x	x	
	Responsabilitat			x	x	
	Compliment del deure					
	Sentit de l'ordre					
	Energia					
	Flexibilitat					

### 2.2.2 El procés de selecció de persones per a l'empresa

Per efectuar el procés de selecció de persones, l'empresa pot utilitzar el seus serveis interns o recórrer a serveis externs (gabinets de psicologia, empreses de selecció de recursos humans, etc.). També pot optar per una tercera opció, la de realitzar una part del procés dins de l'empresa i encarregar-ne a elements externs a l'organització una altra.

#### **Els headhuntings o caçatalents**

La figura del *headhunting* o caçatalents és la d'un professional especialitzat en la recerca d'alts directius per encàrrec del seu client, que actua dirigint-se directament al "candidat" amb el perfil idoni, sense que sigui necessari que aquest hagi iniciat cap procés de recerca de feina.

**Els serveis de selecció externs**

Quan l'empresa no sigui prou gran per tenir un equip intern propi especialitzat en la selecció de treballadors, recorrerà a empreses especialistes. En els casos de selecció de personal molt qualificat amb un pes important dins de l'organització també se sol recórrer a serveis de selecció externs.

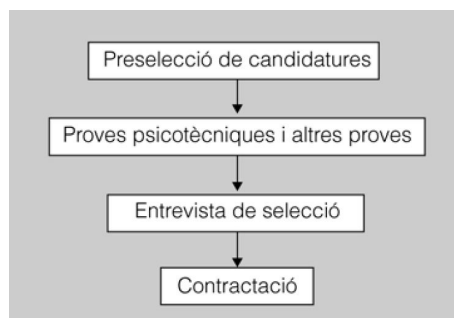
El procés de captació i selecció de treballadors per ingressar a l'empresa es pot desglossar en una sèrie de procediments dirigits a atreure els candidats que poden estar interessats a integrar-se en l'empresa després de passar unes proves selectives.

Les fases d'aquest procés serien:

1. Decisió de l'empresa de cobrir el lloc de treball.
2. Període de captació de candidats.
3. Descart dels candidats que no tenen el perfil demanat.
4. Elecció de la persona més adequada.
5. Incorporació a l'organització i període d'acollida.

En la figura 2.5 es mostra com operen les etapes del procés de selecció.

**FIGURA 2.5.** Etapes del procés de selecció



**Les fonts de reclutament**

L'organització pot utilitzar un procés de reclutament intern, amb la captació de candidats pertanyents a la mateixa organització, o bé un procés de reclutament extern a l'organització. Tant un sistema com l'altre presenten avantatges i inconvenients.

**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.

**Bon clima**

El bon clima que generen en els treballadors les expectatives de progressar en la seva organització és un dels avantatges del reclutament intern.

**Selecció interna enfront de selecció externa**

El coneixement de l'organització que té el candidat, l'estalvi de temps de formació o de despeses de selecció són alguns dels avantatges del reclutament intern. Els desavantatges que aquest sistema pot presentar per l'organització és l'endogàmia, i la no incorporació de noves persones amb idees noves i formes de treballar diferents.

La selecció externa suposa noves aportacions per a l'empresa, i treballadors més flexibles que els que ja estan integrats en l'organització. Per contra, hi ha un major risc de fracassos en el procés d'incorporació.

Entre les fonts externes de selecció podem destacar:



- Anuncis en premsa diària
- Selecció mitjançant la pàgina web de l'empresa
- Utilització de portals especialitzats en contractació
- Borses de col·legis professionals
- Borses de treball d'universitats, instituts de formació professional i altres centres formatius
- Utilització d'empreses de treball temporal
- Oficines públiques de treball
- Recomanacions dels treballadors

### Proves psicotècniques i altres proves

És habitual que el candidat a ocupar una plaça dins del procés selectiu sigui sotmès a una sèrie de proves que poden ser de diferents tipologies:

- **Proves psicotècniques.** Pretenen conèixer el comportament futur i les habilitats i capacitats de l'aspirant. N'hi ha de diferents tipus: les que mesuren diferents aspectes de la personalitat (reacció davant de la frustració, agressivitat, adaptació a la societat...); les que mesuren les aptituds del candidat (rapidesa, precisió aptituds numèriques...), les que mesuren la intel·ligència, etc.
- **Tests de capacitats.** S'utilitzen per mesurar les diferents aptituds dels candidats. Capacitat mecànica, coordinació psicomotora, etc.
- **Proves pràctiques.** Estan dirigides a la realització d'una tasca pròpia del lloc de treball que s'ofereix, etc.
- **Altres proves.** Dinàmiques de grup, estudis grafològics, etc.

### L'entrevista de selecció

Amb l'entrevista de selecció es pretén obtenir una idea més clara del perfil del candidat, s'avaluen les seves possibilitats per desenvolupar correctament el lloc de treball.

En aquesta entrevista es tenen en compte diferents aspectes. En la taula 2.1 els mostrem agrupats en diferents àmbits.

#### Les pràctiques en centres de treball

El crèdit obligatori en tots els cicles formatius de Formació en centres de treball permet connectar l'empresa amb el futur treballador, i pot ser una via d'accés del futur tècnic a un lloc de treball.



L'entrevista és la prova més important del procés de selecció, i no es concep la contractació de cap treballador sense haver-la realitzat.

TAULA 2.1. Aspectes de l'entrevista de selecció

Camp personal	Camp formatiu	Camp professional	Camp motivacional
Imatge física Capacitat de comunicació verbal Capacitat de comunicació no verbal Introversió, extraversió Estabilitat emocional Capacitat de lideratge Sociabilitat	Formació principal Formació complementària Predisposició a la formació continuada	Experiència assolida en diversos camps Trajectòria professional	Motivació per al lloc de treball Interessos professionals Perspectives de futur

## El període d'acollida

En l'actualitat s'està veient la importància que tenen els programes d'acollida dels nous treballadors que s'integren a l'empresa per assegurar una ràpida adaptació al seu nou lloc de treball i a les normes de conducta i companys de la nova organització en què s'integren.

### El cicerone

S'anomena *cicerone* el treballador que assumeix la funció d'acollir i integrar el nou empleat a l'organització, i li serveix de guia en tots els aspectes que necessita. Normalment sol ser un company de la mateixa categoria professional que el nouvingut.

Els programes d'acollida tenen, entre d'altres, els objectius següents:

- Donar a conèixer al nouvingut la història, el funcionament i les instal·lacions de l'empresa.
- Posar-lo en contacte amb els seus nous companys.
- Informar-lo sobre aquelles qüestions relatives a la forma de treballar de l'organització (sistemes de treball, normes internes de l'empresa, etc.).
- Adaptar el nou treballador a la cultura de l'organització.

Aquesta acollida es realitza mitjançant diferents mecanismes: sessions informatives, informació verbal per part del superior, etc.

## 2.3 Formació i entrenament del personal de l'empresa

Dins de les funcions relacionades amb la gestió de persones en l'organització, hi ha la funció de formació.

Dins de l'empresa podem definir la formació com aquell procés que té com a finalitat la millora de les habilitats, coneixements i actituds del treballador que li permetin adaptar-se millor a les activitats laborals.

La finalitat de la formació dins de l'empresa és la millora i actualització de les habilitats, coneixements i actituds del treballador de manera que s'obtinguin canvis que permetin ser aplicables per l'organització en la consecució dels seus objectius.

Gràcies a la formació l'organització es proveeix d'aquells coneixements, actituds i habilitats necessaris per al seu desenvolupament en cada moment.

Antigament la formació dins de l'organització s'orientava principalment cap a la capacitat tècnica de les persones; actualment, es dirigeix també al desenvolupament de les habilitats i les actituds que permetran que aquesta formació sigui eficaç i repercuteixi en l'obtenció de beneficis per a l'organització.

La formació es concep no només com una eina per augmentar la productivitat dins de l'empresa, sinó també com una forma de fidelitzar els treballadors, ja que contribueix al fet que el treballador pugui dissenyar el seu propi desenvolupament futur dins de l'empresa.

Podem diferenciar el que anomenem *formació* del que és l'educació. La formació s'entén com un concepte ampli, que inclou l'aprenentatge, el desenvolupament, l'entrenament, etc. i s'orienta cap al treball, enfront de l'educació, més orientada cap a la persona.

En la taula 2.2 es mostra una comparació dels diferents elements que fan referència a la formació i a l'educació.

TAULA 2.2. Comparació entre formació i educació

Formació	Educació
Orientada més cap al treball que cap a la persona.	Orientada més cap a la persona.
Sol ser un procés més planificat, sistemàtic i mecànic.	És un procés menys mecànic amb canvis menys previsibles en l'individu.
Objectius clars i precisos.	Objectius menys clars i difusos.
Orientada a dotar de coneixements tècnics i actituds per dur a terme activitats específiques.	Orientada més cap al desenvolupament d'estructures més tècniques i conceptuals, per a estimular les capacitats d'analitzar i sintetitzar dels individus.
Efectes més previsibles, uniformes i més a curt termini.	Efectes menys previsibles, variables i a més llarg termini (efectes més profunds).



La fidelització del treballador consisteix en la vinculació de l'individu amb l'organització.

## 2.4 Les necessitats de formació

La formació afecta empresa i treballador i cobreix diferents necessitats d'ambdós.

La importància de la formació a l'empresa deriva de la seva necessitat d'adaptació continuada als canvis constants del mercat, que demana comptar amb les persones amb la formació i preparació adequades a cada moment, que permetin donar solució a les necessitats de l'organització.

La formació –junt amb altres funcions associades a la gestió de persones dins de l'organització, com la captació i selecció de persones– ha de permetre que l'empresa disposi de les persones adequades, en quantitat i competències, per garantir a cada moment el desenvolupament de l'estratègia empresarial.

### Formació i estratègia empresarial

Una empresa constructora que té previst fer una expansió cap al mercat immobiliari dels països del centre d'Europa, haurà d'assegurar-se que té dins de l'organització les persones amb el suficient coneixement de la llengua, de l'ordenament jurídic i dels mercats de la zona que ho facin possible, i la formació serà una via per aconseguir-ho.

Respecte de la formació dels treballadors, s'ha de tenir en compte que en les noves societats de la informació l'educació i la formació han passat de ser una etapa preparatòria de la vida laboral, a convertir-se en una necessitat permanent dels individus al llarg de la seva vida professional.

Gràcies a la formació, els treballadors poden adaptar-se als canvis constants que es produeixen en el mercat de treball, la qual cosa els permet no ser exclosos del treball o devaluats com a treballadors.

### 2.4.1 La gestió de la formació

La gestió de la formació dins de l'empresa s'ha anat desenvolupant des de dins de l'organització, amb formadors interns que transmetien el saber de l'organització als nous membres.

#### Formadors

Actualment els plans de formació de l'empresa poden realitzar-se amb les aportacions de formadors interns i formadors externs a l'organització.

La complexitat dels aspectes formatius dins de l'organització fa que el disseny del procés formatiu hagi assolit una especial importància, per tal d'assegurar l'èxit de la formació. Aquest aspecte s'ha d'assignar a una persona o grup de persones dins de l'organització la funció dels quals és, d'una banda, assegurar el funcionament de tot el procés, des del moment inicial en què es detecten les necessitats de formació que cal cobrir, passant pel disseny de les accions de formació –escollint els mitjans tècnics i humans necessaris– i, finalment, l'avaluació dels resultats del procés i, de l'altra, verificar el nivell d'aplicació a l'empresa.

#### Formació i cultura d'empresa

Una cultura d'empresa que reconeix de manera implícita o explícita la importància de la formació, actuarà com a element motivador, enfront d'aquella organització que culturalment no la valora, i la imparteix només perquè ho estableix la legislació.

Dins del procés de formació es poden donar una sèrie de barreres que poden dificultar l'assoliment dels resultats pretesos. Algunes de les barreres que poden produir-se i que caldrà tenir en compte a l'hora de dissenyar els processos formatius són:

- Por dels treballadors que com a conseqüència de la formació obtinguda l'empresa els exigeixi uns acompliments superiors.
- Creença per part dels treballadors que hauran de rebre una compensació superior per part de l'organització.
- Falta d'implicació dels caps directes dels treballadors que poden influir sobre la motivació i sobre la percepció de la utilitat i conveniència de la formació dels seus treballadors.
- Por del canvi que pot implicar l'aplicació de tècniques innovadores apreses en els processos formatius.

## 2.4.2 El pla de formació

La formació en l'empresa no es pot identificar amb les accions formatives concretes; consisteix en un procés que s'inicia molt abans que aquestes es duguin a terme, i finalitza després de l'acabament del curs o l'acció formativa concreta.

En aquest procés podem diferenciar tres etapes successives, que estan interrelacionades i que formen el que anomenem *pla de formació*. Les etapes del pla de formació són les següents:

### 1. Estudi i recollida d'informació sobre l'empresa i les seves necessitats

El primer pas dins del pla de formació és l'avaluació de les necessitats de formació que té l'empresa. L'objectiu d'aquesta primera etapa serà detectar quines són les necessitats de l'empresa que es poden millorar amb la formació.

Per efectuar aquesta detecció de necessitats caldrà diagnosticar la situació actual de l'empresa i el seu entorn, per identificar en quins àmbits, a quins nivells i sobre quins aspectes la formació és necessària.

#### Anàlisi DAFO

Una eina que pot ajudar-nos a efectuar una primera anàlisi sobre la situació de l'empresa és la realització d'un quadre DAFO, que reculli les debilitats i forces internes de l'empresa i les amenaces i oportunitats externes del sector.

Aquesta informació es mostra gràficament en un quadre de dues columnes i dues files, que s'anomena DAFO, per les inicials dels aspectes que recull:

**TAULA 2.3.**

Debilitats (internes)	Amenaces (externes)
Forces (internes)	Oportunitats (externes)

A partir dels coneixements de les necessitats de formació se'n podran fixar els objectius. La fixació d'aquests objectius permetrà determinar el punt al qual es vol arribar, i es planificaran i desenvoluparan les accions formatives, i finalment s'avaluarà el seu assoliment.

### 2. Desenvolupament i execució de les accions formatives

La segona etapa del pla de formació consisteix en el desenvolupament i execució de les accions formatives, en funció dels objectius fixats en l'etapa anterior.

En aquest moment caldrà valorar els mètodes, tècniques i instruments necessaris per efectuar les accions formatives, en funció dels individus que les han de rebre i dels recursos disponibles en l'organització. Caldrà determinar també qui serà el formador, i si serà un formador intern o extern a l'organització.

### 3. Avaluació de les accions formatives i valoració del grau d'implementació

L'última etapa serà la verificació dels resultats obtinguts amb l'aplicació i desenvolupament de la formació.

Aquest control i seguiment permet obtenir retroalimentació sobre el procés i els resultats de la formació, i ens pot permetre corregir alguns

aspectes de la implementació de la formació, i sobretot introduir millores en les accions formatives següents.

Pel que fa a les accions formatives, caldrà valorar quin és el grau de transferència de la formació al lloc de treball.

La **transferència** consisteix en el grau de generalització i manteniment dels resultats de la formació al lloc de treball; és a dir, del nivell d'aplicació per part del treballador al seu lloc de treball dels coneixements, habilitats i destreses obtinguts.

## 2.5 Avaluació del potencial i desenvolupament de les carreres professionals

Els sistemes d'avaluació del potencial i desenvolupament de les carreres professionals tenen com a finalitat dissenyar el procés de desenvolupament del treballador en l'organització. Amb aquesta avaluació es pretén identificar dins de l'organització aquelles persones amb *potencial*, i oferir-los una carrera professional interessant dins de l'organització.

La finalitat d'aquests sistemes és vincular el desenvolupament futur del treballador en el si de l'organització per tal de fidelitzar-lo.

Les polítiques d'avaluació del potencial i desenvolupament de carreres professionals actuen com a elements motivadors i d'adhesió per al treballador, ja que suposen l'oferiment de nous reptes per desenvolupar en el si de l'organització.

Es pretén detectar aquelles persones que poden ser importants per a l'organització, i implicar-les en el desenvolupament del seu futur professional dins de l'empresa.



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

## 2.6 Avaluació de l'acompliment

Una de les funcions encomanades a la direcció de recursos humans és el disseny dels sistemes d'avaluació de l'acompliment i de les eines necessàries per implementar-los.

Amb els sistemes d'avaluació de l'acompliment es pretén efectuar una anàlisi que permeti determinar l'eficiència del treballador en la realització de les seves funcions i mesurar les seves contribucions a l'organització.

Aquesta eina d'avaluació del rendiment té una funció que va molt més enllà del simple control del treballador, ja que permet donar una informació a l'avaluat sobre l'acompliment de les fites plantejades, i serveix per planificar noves fites i objectius per al període següent.

És important, per tant, que en el disseny d'un sistema d'**avaluació de l'acompliment** es tingui en compte no només la proposta de la direcció, sinó que a més sigui acceptat pels treballadors que seran avaluats, per tal que no es contempli 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:

- 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.

#### **Avaluació per objectius**

Hi ha diferents mètodes d'avaluació de l'acompliment i 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 aquell període. Normalment qui realitza l'avaluació és el responsable del grup, i serveix per marcar noves fites per al període següent.

#### **Avaluacions de 180°, 360° i 450°**

L'avaluació 180° és aquella en què intervenen el cap i la persona o les persones que depenen de l'avaluat; l'avaluació 360° inclou també persones del seu mateix nivell jeràrquic, i en l'avaluació 450° intervé a més a més el client.

## **2.7 Planificació de plantilles**

La **planificació de plantilles** exigeix fer un procés de reflexió sobre el nombre de persones que necessita l'organització i les competències que cal que tinguin.

Planificar plantilles vol dir preveure que l'organització tingui els treballadors adequats, en mida i característiques, que necessiti en cada moment.

Dins del procés de planificació de plantilles poden proposar-se accions relatives al següent:

- Disseny de sistemes de selecció i reclutament de personal
- Disseny de plans de carrera
- Planificació de plans de formació
- Disseny de sistemes d'acollida integració

- Sistemes de promoció interna
- Etc.

## 2.8 Sistemes de remuneració i compensació dels treballadors

La retribució dels treballadors és una de les principals despeses de l'empresa, i és l'element bàsic de compensació de l'aportació del treballador i un element motivador important.

### Importància del sistema 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.

Els sistemes de remuneració i compensació tenen com a finalitat la compensació de la contribució efectuada pel treballador a l'organització.

Cal que el sistema de remuneració i compensació expressi els valors empresarials, de manera que serveixi d'element motivador en aquest sentit, i potencii els comportaments dels treballadors.

La forma com es configuren els conceptes retributius en una organització sol expressar els seus valors.

La remuneració té diferents funcions dins de l'empresa:

- És un dels elements motivadors dels treballadors.
- Possibilita atreure i retenir els millors treballadors per a l'empresa.
- Pot actuar com a element compensador de les contribucions efectuades per cada treballador, potenciant aquestes aportacions.

### Valors de l'empresa i retribució

Una organització que compensa el treballador en funció del seu temps de permanència en l'empresa (el plus d'antiguitat) de manera que un treballador obtingui una percepció superior només pel fet que fa més temps que està vinculat a l'organització, provocarà una motivació del treballador a romandre-hi. 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.

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

La nòmina (figura 2.6) és el document que recull les contraprestacions econòmiques que rep el treballador per les seves aportacions a l'organització.



FIGURA 2.6. Nòmina

**RECIBO INDIVIDUAL JUSTIFICATIVO DEL PAGO DE SALARIOS**

Empresa: Domicilio: CIF: CCC:	Trabajador: NIF: Núm. Afil. Seguridad Social: Grupo profesional: Grupo de Cotización:
--	---

Periodo de liquidación: del ..... de ..... al ..... de ..... de 20.....	Total días <input style="width: 30px;" type="text"/>
---	--

I. DEVENGOS	IMPORTE	TOTALES
1. Percepciones salariales		
Salario base .....	_____	
Complementos salariales	_____	
_____	_____	
_____	_____	
Horas extraordinarias .....	_____	
Horas complementarias (contratos a tiempo parcial).....	_____	
Gratificaciones extraordinarias.....	_____	
Salario en especie.....	_____	
2. Percepciones no salariales		
Indemnizaciones o suplidos	_____	
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social	_____	
Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos	_____	
Otras percepciones no salariales	_____	
A. TOTAL DEVENGADO.....	_____	_____
I. DEDUCCIONES		
1. Aportación del trabajador a las cotizaciones a la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta	%	
Contingencias comunes .....	_____	
Desempleo.....	_____	
Formación Profesional.....	_____	
Horas extraordinarias.....	_____	
TOTAL APORTACIONES.....	_____	
2. Impuesto sobre la renta de las personas físicas.....	_____	
3. Anticipos.....	_____	
4. Valor de los productos recibidos en especie .....	_____	
5. Otras deducciones.....	_____	
B. TOTAL A DEDUCIR.....	_____	_____
LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A - B).....	_____	_____

Firma y sello de la empresa RECIBÍ  
 ..... de ..... de 20.....

Per establir els diferents nivells retributius s'utilitza la descripció i valoració dels llocs de treball. La **descripció** i **valoració** dels llocs de treball consisteix a comparar els llocs de l'empresa amb la finalitat de determinar el seu valor relatiu per tal d'establir els diferents nivells retributius en funció de la dificultat i importància de cada lloc de treball.

La descripció i valoració de llocs de treball és una eina que s'utilitza per dissenyar una estructura salarial que respecti el principi de justícia interna dins de l'empresa.

**Els sistemes de remuneració i compensació**

Les organitzacions han de dotar-se 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 protagonisme 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.

### 2.8.1 Comunicació interna

La comunicació en l'àmbit empresarial té com a finalitat integrar les persones en l'organització, i facilitar els canals que possibilitin la retroalimentació o el *feed-back*. Desenvolupar bones polítiques de comunicació tant amb els elements externs (proveïdors, clients, etc.) com amb els interns (treballadors) ha esdevingut fonamental en les organitzacions, i la implementació de les noves tecnologies de la comunicació han facilitat aquesta comunicació.

En la unitat didàctica "El conflicte i la comunicació en l'àmbit laboral" es tractarà específicament el tema de la comunicació en les organitzacions.

### 2.9 Noves eines de gestió de les persones en l'organització

En els últims temps, i amb la importància que ha anat adquirint la gestió de les persones en l'organització, s'han desenvolupat noves tècniques i eines de gestió dins de les organitzacions, que coincideixen en la importància que donen al factor humà.

#### La gestió de les organitzacions

Alguns dels conceptes actuals que afecten la gestió de les organitzacions i dels seus recursos humans són els següents:

- Direcció per objectius
- Gestió per competències
- Intel·ligència emocional
- Gestió del caos
- Flexibilitat de l'organització
- Intervenció ambiental
- Direcció per valors
- Gestió del coneixement
- Organització que aprèn o *learning organization*
- *Balanced score*: valoració del capital intel·lectual

### 2.9.1 La gestió del coneixement

El coneixement és un recurs clau de l'activitat econòmica; la principal activitat de les organitzacions 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.

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 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.

Tradicionalment no s'ha reconegut el paper dels departaments de recursos humans en el procés de generació de valor de l'empresa. La funció que es feia des d'aquesta àrea era vista com "de suport", i tenia un paper secundari a l'empresa.

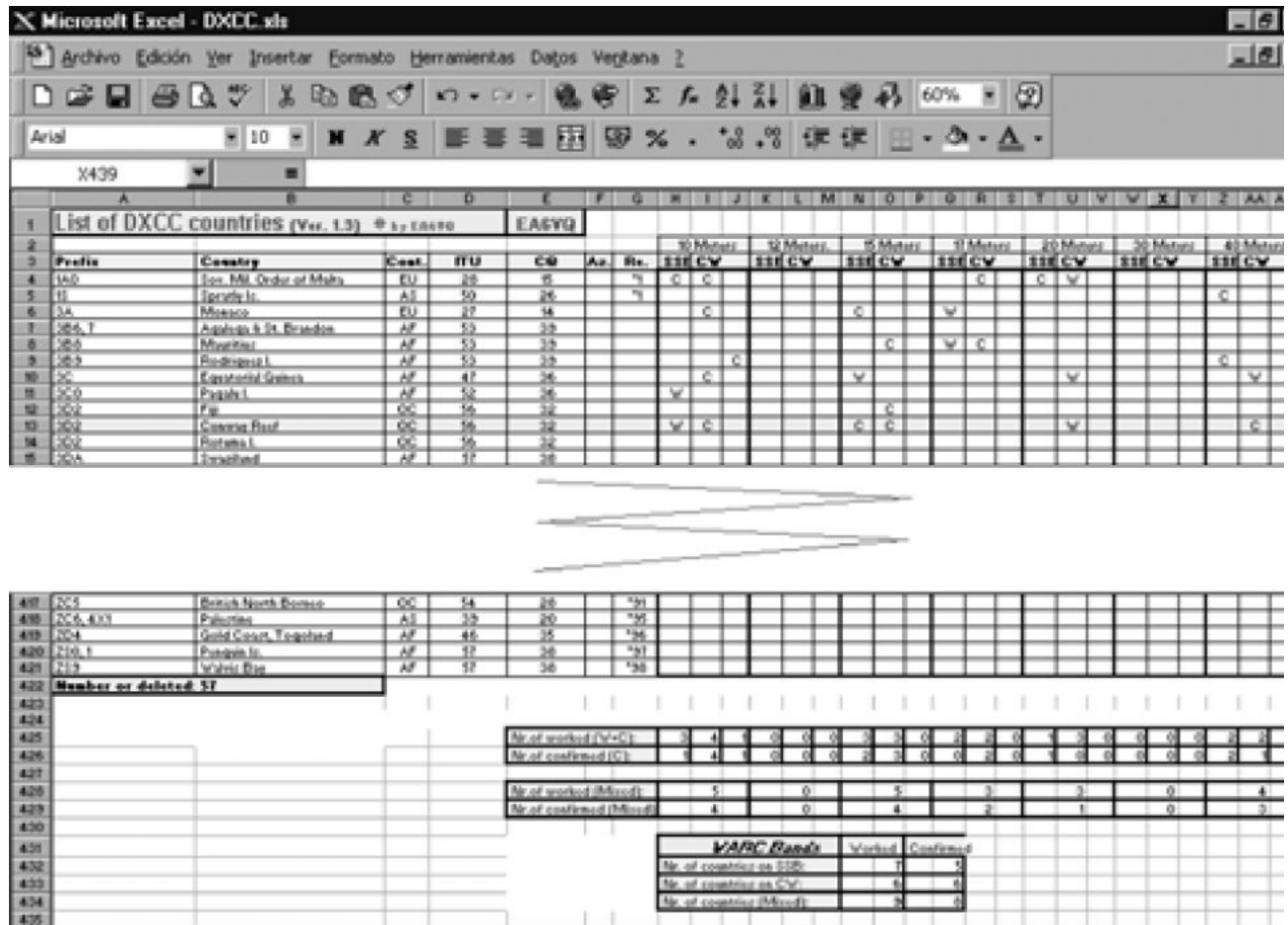
Es reconeix que l'element diferencial de tota organització serà la gestió que faci del seu coneixement.

El coneixement radica en les persones, per la qual cosa es converteix en el principal actiu de l'empresa, i la direcció i desenvolupament de persones es converteix en el pilot de l'estratègia interna de l'empresa.

Alguns autors equiparen la societat de la informació amb la societat del coneixement, i utilitzen indistintament els conceptes dades, informació i coneixement. Aquests termes, però, no són equivalents: les dades no estructurades no condueixen a la creació d'informació, ni tampoc la informació pot ser considerada com a coneixement, ja que no posseeix un significat per si mateixa, i no pot ser utilitzada com a recurs productiu per l'organització.

El pas cap a la generació de coneixement implica un processament i tractament tant de les dades (figura 2.7) com de la informació, i aquesta és la matèria primera del coneixement. Les dades per elles mateixes no tenen aplicabilitat a l'organització; cal que siguin tractades i convertides en informació perquè puguin generar el coneixement que l'organització necessita.

FIGURA 2.7. Tractament de dades



Les organitzacions utilitzen el coneixement per a la presa de decisions, però per tal que aquesta informació esdevingui coneixement i sigui aprofitable cal que es gestioni correctament. En aquest sentit, caldrà diferenciar entre dada, informació i coneixement.

Seguint la conceptualització de Davenport i Prusak podem definir els conceptes següents:

- **Dada.** Les dades són un conjunt discret de factors objectius sobre un fet real, representat per símbols, però sense que posseeixi significat per si mateixes. Un exemple seria les quanties concretes de productes venuts, en funció del model i talles d'una empresa de fabricació de sabates.
- **Informació.** La informació té rellevància i propòsit, està formada per dades processades, organitzades i catalogades. Un exemple seria una anàlisi comparativa entre la venda dels diferents models i talles de la fàbrica de sabates, que ens permetrà saber si hi ha un nivell inferior o superior de venda d'un determinat model o talla.
- **Coneixement.** El coneixement té lloc únicament dins de les persones, i comprèn les capacitats d'ampliar, extrapolar i inferir informació nova. La informació ens descriu la realitat, mentre que el coneixement ens dona pautes per a les nostres actuacions futures. L'exemple seria les conclusions

que ens permet extreure la informació obtinguda sobre l'evolució dels gustos i necessitats dels consumidors, i ens permetrà fer una predicció de la nostra producció futura.

L'organització que gestiona correctament el seu coneixement és capaç d'adaptar-se de manera ràpida als canvis de l'entorn, pot entrar en un procés d'aprenentatge continuat i innovar creativament gràcies a aquest coneixement.

Seguint la classificació que efectuen alguns autors (Nonaka i Takeuchi), dins de les organitzacions podem diferenciar dos tipus de coneixement:

- **Coneixement tàcit** seria aquell que està incorporat a la persona, i que pot transformar-se en coneixement explícit a través d'un procés de reflexió.
- **Coneixement explícit** és el que és susceptible de ser emmagatzemat i distribuït a la resta de l'organització a través de les TIC.

#### Coneixement tàcit i coneixement explícit

El coneixement tàcit resulta molt difícil d'explicar o transmetre, tant de manera oral com de manera escrita. En canvi, el coneixement explícit està organitzat en el cervell de l'individu i, per tant, resulta fàcil documentar-lo en forma de llibre, manuals, procediments, etc. És important la diferenciació entre coneixement tàcit i coneixement explícit, ja que caldrà gestionar ambdós tipus de coneixement de manera diferent; si bé és possible emmagatzemar el coneixement explícit en bases de dades i altres sistemes d'informació, on les noves tecnologies tenen un paper fonamental, no resultarà factible estructurar i emmagatzemar el coneixement tàcit, per la qual cosa la millor estratègia per gestionar-lo serà fomentar la creació de xarxes de col·laboració entre les persones de l'organització (*sharing networks*) i fins i tot elaborar recursos per indicar quins són els coneixements de cadascun dels membres de l'organització.

Nonaka manté la tesi que es pot crear nou coneixement organitzacional a través de quatre processos de conversió que involucren el coneixement tàcit i el coneixement explícit:

1. **Externalització del coneixement.** Es refereix a la conversió de coneixement tàcit en coneixement explícit. Defineix un procés de transformació que implica la conversió de tàcit a explícit, i a més implica l'intercanvi de coneixement entre individus i grup.
2. **Socialització.** Fa referència a la creació d'un nou coneixement tàcit a partir de coneixement tàcit compartit. En una organització pot fer-se a través de processos d'entrenament (*coaching*) i tutoria, comprèn l'intercanvi de coneixement tàcit entre els individus per transmetre coneixements i experiències personals. Aquesta experiència conjunta suposa un nou coneixement tàcit compartit.
3. **Combinació.** Fa referència a la creació de nou coneixement mitjançant l'intercanvi de coneixement explícit en l'organització.
4. **Internalització.** Té lloc quan el coneixement explícit es converteix en tàcit. Comprèn la conversió del coneixement organitzacional explícit en

#### Diferència entre coneixement i informació

El coneixement es deriva de la informació, així com la informació es deriva de les dades. La informació és merament descriptiva, mentre que el coneixement és predictiu.

coneixement implícit individual. Aquest coneixement tàcit i les experiències guanyades a nivell individual poden ser novament compartides (socialitzades) per convertir-se en coneixement organitzacional i tornar a iniciar el cicle.

#### **Pas del coneixement tàcit a explícit**

Quan un aprenent expressa formalment els fonaments dels seus coneixements tàcits, els converteix en explícits i els fa compartibles.

#### **Pas de coneixement tàcit a tàcit**

El pas de coneixement tàcit a tàcit és la forma com un treballador novell aprèn d'un altre que domina una tècnica a través de l'observació, la imitació i la pràctica.

#### **Pas de coneixement explícit a explícit**

Un cas del pas de coneixement explícit a explícit és, per exemple, elaborar un informe basat en informacions diferents, combinant parts separades de coneixement explícit per establir un nou coneixement.

#### **Pas de coneixement explícit a tàcit**

En el pas de coneixement explícit a tàcit, un nou coneixement explícit s'estén i és interioritzat pels treballadors de l'organització en espais de trobada entre treballadors.

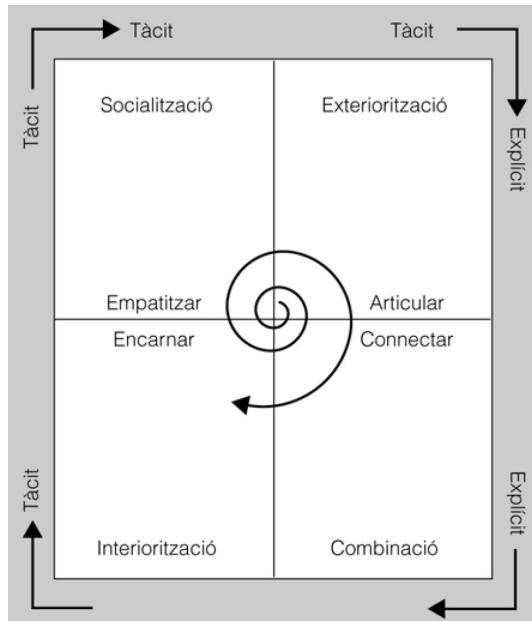
En la taula 2.4 es mostren els quatre processos que involucren el coneixement tàcit i el coneixement explícit i que possibiliten la creació del nou coneixement organitzacional.

**TAULA 2.4.** Processos de conversió del coneixement

	<b>Coneixement tàcit</b>	<b>Coneixement explícit</b>
<b>Coneixement tàcit</b>	<b>Socialització:</b> exposicions orals, instruccions, i tradicions que afegeix el coneixement nou a la base col·lectiva de l'organització mitjançant models compartits o pràctiques de treball.	<b>Exteriorització:</b> suposa fer "tangibles" el coneixement tàcit permetent la seva comunicació. És l'activitat essencial de creació del coneixement.
<b>Coneixement explícit</b>	<b>Interiorització:</b> analitza les experiències adquirides quan es posen en pràctica els nous coneixements, i s'incorporen en les bases de coneixement tàcit dels membres de l'organització.	<b>Combinació:</b> es crea coneixement explícit en reunir coneixement explícit originat per fonts diferents gràcies a l'intercanvi d'opinions, experiències, reunions, escrits, i es pot classificar i ordenar en bases de dades.

En la figura 2.8 es mostra com es transforma un tipus de coneixement a l'altre.

FIGURA 2.8. Cercle de Nonaka-Takeuchi



Font: Nonaka-Takeuchi

## 2.9.2 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 de 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 forma 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 autodirigida en un context particular, una situació o un problema.

Les competències estan lligades a les persones, són específiques de cada organització i són mesurables. En el concepte de competència s'inclou:

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

### Els components de les competències

Les competències poden ser de tipologies diverses: les cognitives o de coneixement (saber); les funcionals o d'habilitats i aptituds (saber fer), i les relacionades amb les actituds i els valors (voler i poder fer).

### L'assoliment de les competències cognitives

En relació a les competències cognitives la via d'assolir la qualificació professional és el 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 mitjançant 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.

En la taula 2.5 es mostren exemples d'alguns tipus de competència.

TAULA 2.5. Tipus de competències

	Competències Concepte		Característiques de les persones que posseeixen la competència
<b>Habilitats i aptituds</b>	Capacitat d'aprendre	Fa referència a l'habilitat per adquirir i assimilar nous coneixements i destreses i utilitzar-los en la pràctica laboral.	Capten i assimilen amb facilitat conceptes i informació. Realitzen algun tipus d'estudi regularment. Tenen una permanent actitud d'aprenentatge i d'esperit investigador. El coneixement que posseeixen agrega valor al treball.
	Adaptació al canvi	És la capacitat per enfrontar-se amb flexibilitat i versatilitat a situacions noves i per acceptar els canvis positivament i constructivament.	Accepten i s'adapten fàcilment als canvis. Responen al canvi amb flexibilitat. Són promotors del canvi.
	Creativitat i innovació	És l'habilitat per presentar recursos, idees i mètodes nous i concretar-los en accions.	Proposen i troben formes noves i eficaces de fer les coses. Són recursius. Són innovadors i pràctics. Busquen noves alternatives de solució i s'arrisquen a trencar els esquemes tradicionals.
	Treball en equip	És la capacitat de treballar amb els altres per assolir fites comunes.	Identifiquen clarament els objectius del grup i orienten el seu treball a la seva consecució. Tenen disposició a col·laborar amb els altres. Anteposen els interessos col·lectius als personals.
	Visió de futur	És la capacitat de visualitzar les tendències del medi amb una actitud positiva i optimista i orientar la conducta cap a la consecució de les fites.	Coneixen clarament les tendències de l'entorn i s'hi adequen. Tenen fites ben establertes i treballen per assolir-les.
<b>Actituds</b>	Entusiasme	És l'energia i la disposició que es té per realitzar una tasca.	Volent fer el que fan. Se senten impulsats a assolir allò que es proposen.



TAULA 2.5 (continuació)

	Competències	Concepte	Característiques de les persones que posseeixen la competència
	Positivisme i optimisme	És el conjunt de pensaments que estan relacionats amb la confiança en l'èxit d'una tasca o d'una idea.	Veuen sempre l'aspecte favorable de les situacions, s'enfronten a les situacions amb realisme. No es donen per vençuts fàcilment.
	Persistència	És la tenacitat, la insistència permanent per assolir un propòsit i no defallir fins aconseguir-lo.	Insisteixen, persisteixen i no desisteixen fins a assolir allò que es proposen. Estan altament motivats per aspectes interns.
	Flexibilitat	És la disposició a canviar d'enfocament o de manera de concebre la realitat, i la recerca d'una millor forma de fer les coses.	No són tossuts ni rígids en la seva forma de pensar o actuar. Identifiquen clarament quan és necessari canviar i ho fan. Adopten posicions diferents per tal de trobar solucions més eficients.
	Recerca de l'ex-cel·lència	És el compromís amb les coses ben fetes i l'afany per millorar cada cop més.	Fan la seva feina cada dia millor, encara que hagin d'assumir més treball. No estan satisfets amb les coses com estan, i busquen millorar-les. No accepten la mediocritat.
<b>Valors</b>	Ètica	És la interiorització de normes i principis que fan responsable l'individu del seu propi benestar i del dels altres mitjançant un comportament basat en conductes morals socialment acceptades, i es comporten en conseqüència.	Posseeixen una bona reputació i antecedents. Són correctes en les seves actuacions. Tenen clarament definida la prevalença dels interessos col·lectius per sobre dels individuals.
	Responsabilitat	Fa referència al compromís, a un alt sentit del deure, al compliment de les obligacions de les diferents situacions de la vida.	Compleixen els compromisos que adquireixen. Assumeixen les possibles conseqüències dels seus actes.
	Lleialtat i sentit de pertinença	Es refereix a defensar i promoure els interessos de les organitzacions on col·laboren com si fossin seus.	Anteposen els interessos de l'organització als interessos propis. Se senten orgullosos de formar part de l'organització.
	Orientació al servei	És la disposició per realitzar el treball sobre la base del coneixement de les necessitats i expectatives dels clients externs i interns de l'organització.	Posseeixen un tracte cordial i amable. S'interessen pel client com a persona. Es preocupen per entendre quines són les necessitats del client, tant intern com extern, i donar-los solució.

La gestió per competències s'aplica en la gestió de recursos humans principalment en els àmbits següents:

1. Planificació de recursos humans
2. Captació i selecció
3. Avaluació de l'acompliment i del potencial
4. Formació i desenvolupament de carreres
5. Remuneració

### 2.9.3 Balanced scored: valoració del capital intel·lectual

La majoria dels sistemes de valoració actuals en les companyies se centren principalment en els **indicadors financers**. Aquests es basen únicament en fets passats (emfatitzant els resultats i el curt termini) i sobretot no tenen en compte el conjunt d'actius d'una societat que, tot i no reflectir-se en els estats comptables tradicionals, generen o poden generar valor per a l'empresa en el futur.

Per poder valorar tots aquests intangibles que componen el **capital intel·lectual** de l'empresa, Robert Kaplan de la Universitat de Harvard i David Norton planegen un nou sistema de gestió estratègic denominat **balanced scored** (BSC, en endavant).

El BSC pretén complementar els indicadors financers amb els indicadors no financers, i obtenir un balanç que permeti a la companyia no només obtenir uns bons resultats a curt termini, sinó també construir el seu futur.

Podem definir el **BSC** de la manera següent: forma integrada, equilibrada i estratègica de mesurar el progrés actual i subministrar a la direcció futura de l'empresa informació rellevant, per mitjà d'un conjunt d'indicadors coherents, a través de les quals és possible veure el negoci en el seu conjunt.

Els indicadors del BSC estan agrupats en quatre perspectives diferents:

1. Perspectiva financera
2. Perspectiva interna
3. Perspectiva d'aprenentatge
4. Perspectiva del client

És un sistema que permet superar les limitacions dels sistemes de mesurament tradicional dels resultats de l'empresa (que efectuava només una valoració del balanç visible, compost pels actius tangibles), però que és incapaç de mesurar l'anomenat balanç invisible (que són els actius intangibles: estructura interna i externa de l'empres, competències personals dels treballadors).

En un moment en què el coneixement esdevé el principal recurs productiu de les empreses i en què les persones –en qui resideix aquest coneixement– constitueixen el seu principal actiu, resulta vital poder valorar aquest conjunt d'elements intangibles que componen el capital intel·lectual de l'empresa.

El BSC ha de permetre subministrar informació molt valuosa per a la presa de decisions en la gestió de recursos humans a l'empresa, i també ha de permetre visualitzar més fàcilment la seva aportació en el procés de generació de valor de l'empresa.

## 2.9.4 La intel·ligència emocional en l'organització

En els darrers temps, diferents autors (el més conegut dels quals és Daniel Goleman) han anat insistint en la idea que l'èxit professional i social de les persones no està determinat tant pel seu coeficient d'intel·ligència (CI), com per la seva intel·ligència emocional. Es pot definir la intel·ligència emocional com la capacitat de les persones de comprendre i dominar les pròpies emocions. Aquesta capacitat aplicada a l'àmbit de la gestió empresarial és fonamental per a la presa de decisions, comunicació amb els companys, resolució de conflictes, per establir relacions de confiança, etc.

### Aristòtil i la intel·ligència emocional

"Qualsevol pot enfadar-se, això és molt senzill. Però enfadar-se amb la persona adequada, en el grau exacte, en el moment oportú, amb el propòsit just i del mode correcte, això, certament, no resulta tant senzill."

Aristòtil. *Ètica a Nicòmaco*.

## 2.9.5 La flexibilitat en l'organització

Un fenomen que ha suposat la irrupció de les TIC és la necessitat dels individus i l'organització d'adaptar-se als canvis continuats que es produeixen en els productes els processos i els mercats. La flexibilitat laboral és una de les formes que adopta.

La **flexibilitat laboral** és la capacitat d'adaptar el factor treball a les condicions generals del mercat i a les circumstàncies específiques de l'empresa.

L'aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació requereixen noves formes d'organització del treball per tal de poder implantar-les de manera que s'obtingui el màxim augment de la productivitat. Aquests sistemes d'organització del treball més flexible no suposen un desplaçament total dels sistemes d'organització tradicionals, sinó que subsisteixen ambdós models dins del sistema econòmic i fins i tot sovint dins de la mateixa empresa.

### Increment de la productivitat i reducció de costos

"La flexibilidad es tan importante en cuanto a su capacidad para reducir los costes laborales y para aumentar o disminuir la mano de obra de manera rápida i indolora, como en cuanto a su capacidad para aumentar la productividad."

M. Carnoy (2001). *El trabajo en la era de la información*.

Els fenòmens que explicarien aquesta flexibilitat en l'organització serien els següents:

- La “redefinició de la relació entre gestió i treball”, és a dir, l’aparició de noves formes d’organització del treball facilitades per l’ús de les TIC, en concret la capacitat de combinar i separar el treball en projectes i tasques específiques que poden realitzar-se a qualsevol lloc i en qualsevol moment.
- La pressió empresarial per flexibilitzar cada cop més la contribució del treball al procés productiu.
- La pèrdua de la protecció institucional del treballador que –amb la individualització del treball– depèn cada cop més de la seva capacitat de negociació individual.

### La individualització del treball

Les relacions individualitzades són aquelles que no tenen les condicions de treball estàndard. Podríem dir que les condicions estàndard serien: contracte indefinit, jornada laboral a temps complet; lloc de treball ubicat en el centre de treball de l’empresa; i empresa que treballa directament per a la destinatària de la seva prestació laboral, i no per una contrata o una empresa de treball temporal.

Actualment estan creixent les formes de treball atípic derivades de relacions laborals individualitzades: treball temporal, treball per mitjà d’empreses de treball temporal, treball a temps parcial, autoocupació, teletreball...

- Necessitat constant per part del treballador de redefinir les seves qualificacions per adequar-les al procés de canvi continuat.

La flexibilització laboral es manifesta en diferents àmbits. En funció de quin sigui podem parlar de diferents tipus de flexibilitat. En la taula 2.6 podem veure els diferents tipus de flexibilitat en funció de l’àmbit en què actuen.

TAULA 2.6. Tipus de flexibilitat

Àmbit d’actuació	Concepte	Formes que adopta
<b>Flexibilitat numèrica</b>	Consisteix en l’adaptació de la quantitat de ma d’obra necessària a l’empresa, que permet adaptar el número de treballadors a les necessitats de l’empresa en cada moment, en funció del seu volum de facturació i les seves necessitats puntuals.	Es realitza amb diferents mecanismes: acomiadaments, jubilacions anticipades, ús de contractes temporals, etc.
<b>Flexibilitat funcional</b>	Fa referència a la capacitat d’un mateix treballador per ocupar i desenvolupar llocs de treball diferents dins de la mateixa empresa.	Es realitza amb els mecanismes de mobilitat funcional dels treballadors.
<b>Flexibilitat salarial</b>	Fa referència a la reducció de costos laborals basada en la reducció del cost treball.	Es realitza amb mecanismes de retribució variable o per incentius o objectius, així com mecanismes de doble escala salarial, entre altres.
<b>Flexibilitat espacial</b>	Basada en la mobilitat geogràfica dels treballadors, que no han de realitzar la jornada laboral en els locals de l’empresa.	Teletreball, <i>outsourcing</i> , etc.

TAULA 2.6 (continuació)

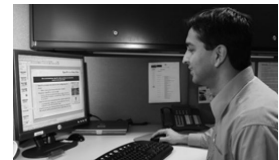
Àmbit d'actuació	Concepte	Formes que adopta
<b>Flexibilitat en la idea del contracte social entre empresa i treballador</b>	Es perd la idea del contracte tradicional de què derivaven una sèrie de drets i deures recíprocs entre ambdues parts de la relació laboral.	Subcontractacions, ús d'empreses de treball temporal, etc.
<b>Flexibilitat en la idea de permanència en el lloc de treball</b>	El treball flexible es basa en una relació laboral de temps determinat, sense cap compromís de treball futur.	Formes de treball temporal.

### La flexiseguretat

Els canvis organitzatius produïts per la implementació de les TIC sovint s'han entès com una generalització de la precarització dels llocs de treball. S'ha identificat la flexibilitat laboral amb la precarietat: com un procés que porta a la devaluació dels drets laborals per tal d'atreure la inversió empresarial.

En els últims temps alguns autors han definit un nou terme: la *flexiseguretat*, que vol ser un punt de trobada que possibiliti la flexibilitat que demana l'empresa amb el manteniment d'un sistema social que garanteixi els drets dels treballadors.

La flexibilitat es pot definir com la combinació de la flexibilitat organitzativa que demanen les empreses per fer front als reptes de la globalització amb la seguretat que demanen.



El teletreball és una de les formes que adopta la flexibilitat de les empreses



# El conflicte i la comunicació en l'àmbit laboral

Llúcia Orteu Guiu

Relacions en l'àmbit de treball





# Índex

<b>Introducció</b>	<b>5</b>
<b>Objectius</b>	<b>7</b>
<b>1 Conflicte i negociació</b>	<b>9</b>
1.1 El conflicte en l'organització	9
1.1.1 La funció del conflicte	9
1.1.2 Tipus de conflicte	10
1.1.3 La gestió del conflicte	11
1.1.4 Un model de gestió eficaç de conflictes	12
1.2 La negociació en l'àmbit laboral	14
1.2.1 Concepte de negociació	15
1.3 Tipus de negociació	15
1.4 Els elements en les situacions de negociació	18
1.5 La negociació competitiva; les manipulacions i les regles del grup	20
1.6 La negociació cooperativa	22
<b>2 La comunicació en l'entorn laboral</b>	<b>25</b>
2.1 Les funcions de la comunicació interna	26
2.2 Nivells i tipus de comunicació en l'entorn laboral	28
2.2.1 Tipus de comunicació en funció de l'estructura o xarxa utilitzada	29
2.2.2 Tipus de comunicació en funció de la direcció del flux d'informació	31
2.2.3 Tipus de comunicació en funció del mitjà utilitzat	31
2.2.4 Tipus de comunicació en funció de la periodicitat	32
2.3 Instruments de la comunicació interna	33
2.4 El procés de comunicació	33
2.4.1 Esquema del procés de comunicació	34
2.4.2 Etapes del procés comunicatiu	35
2.4.3 Barreres de la comunicació	35
2.5 Tècniques de comunicació	37
2.5.1 La comunicació oral	37
2.5.2 La comunicació escrita	39
2.5.3 La comunicació no verbal	39
2.6 L'estil comunicatiu: l'assertivitat	40
2.6.1 Tipus de respostes assertives	41



## 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 forma com es realitzen afectarà el comportament global. És per això que 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.

Dins d'aquest crèdit dedicat a les relacions que es donen entre les persones dins de l'àmbit laboral, dedicarem aquesta unitat didàctica a comentar els conflictes que poden sorgir entre els seus membres i les vies per resoldre'ls, entre les quals n'hi ha una de privilegiada: la comunicació.

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

Aquesta unitat didàctica està composta per dos nuclis d'activitat. En el nucli d'activitat "Conflicte i negociació" s'abordan els tipus de conflicte que es donen en l'empresa, i el paper que tenen 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.

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

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 seva plasmació en supòsits pràctics.



## Objectius

En acabar la unitat didàctica, heu de ser capaços del 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 gestió de conflictes.
10. Conèixer els elements que intervenen en les negociacions i la forma com actuen.
11. Identificar les tècniques de negociació competitiva i cooperativa.



## 1. Conflicte i negociació

El conflicte és un element consubstancial a l'existència de qualsevol grup humà. En totes les situacions en què existeix un col·lectiu de persones, tant en l'àmbit familiar, com social o organitzacional, poden produir-se discrepàncies entre els membres que componen el grup, la qual cosa pot fer que sorgeixi el conflicte.

En les organitzacions, la interacció de les persones i grups que es transmeten informació, i coordinen les seves activitats per tal d'assegurar el seu funcionament promou la col·laboració i també possibilita l'aparició de conflictes. La negociació i la comunicació esdevenen tècniques per resoldre'ls.

### 1.1 El conflicte en l'organització

Resulta inevitable que en la vida diària de les organitzacions es produeixin conflictes. Les discrepàncies entre els seus membres per la forma com es reparteixen les tasques, la demanda de millores laborals per part dels treballadors a la direcció de l'empresa, o l'enfrontament d'un departament o equip de treball per obtenir uns recursos determinats, en podrien ser alguns exemples.

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

Perquè es pugui parlar de conflicte s'han de donar tres elements:

1. Interdependència entre les parts, de manera que els objectius i desitjos d'una d'elles puguin dependre de les accions de l'altra.
2. Percepció per alguna de les parts d'existència d'incompatibilitats entre els seus objectius o interessos amb els dels de l'altra part.
3. Existència d'interacció a través de la comunicació.

#### El conflicte positiu

És inevitable que sorgeixin conflictes en el si de les empreses, i de vegades fins i tot és aconsellable, ja que canalitzat de manera correcta el conflicte pot ser positiu per a l'organització.

#### 1.1.1 La funció del conflicte

Tradicionalment les situacions de conflicte s'han considerat perjudicials per a l'organització, perquè es considerava que consumien recursos i podia arribar a dificultar els objectius que es proposa.

De l'existència de conflicte és possible treure'n beneficis per a l'organització, ja que pot actuar com a element de canvi o d'innovació dins de l'empresa.

En la taula 1.1 es mostren els aspectes positius i negatius que pot tenir el conflicte per a l'organització.

Una organització sense conflictes pot ser més plàcida, però condueix a l'estancament.

TAULA 1.1. Aspectes positius i negatius d'un conflicte

Aspectes positius	Aspectes negatius
Pot incrementar la motivació dels treballadors.	Pot incrementar la tensió i l'estrès de les persones implicades.
Pot suposar una millora de la innovació, a causa de la pluralitat de punts de vista que es manifesten.	Pot implicar hostilitat entre les persones implicades.
Mostra els canvis que cal fer en l'organització.	Si no es gestionen correctament poden provocar agressions físiques i verbals i afavorir el caos.
Permet intentar noves formes i estratègies de funcionament en l'organització.	Esmerça recursos de temps entre les persones implicades.

Les organitzacions han d'intentar tenir un nivell òptim de conflicte que permeti afavorir l'acompliment per mitjà de la innovació i l'adaptació al canvi, sense que sigui massa baix i dificulti la supervivència de l'organització, ni massa elevat i generi una situació d'enfrontament i de desgast de l'organització.

### 1.1.2 Tipus de conflicte

Podem classificar els conflictes en funció de diferents elements:

- En funció dels efectes que té sobre l'organització:
  - **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 en possibiliten la recerca de solucions, faciliten els canvis positius per a l'organització, i l'adaptació als requisits de les noves situacions.
  - **Conflictes disfuncionals.** Són aquells enfrontaments que perjudiquen l'organització i en dificulten la consecució dels objectius. L'administració de l'empresa ha d'intentar eliminar els conflictes disfuncionals.
- En funció del nivell de les parts implicades:
  - **Conflictes interindividuais.** Són els que es planteja l'enfrontament d'un individu contra un altre.
  - **Conflictes intragrups.** Són aquells en què l'enfrontament es planteja entre un individu i un grup.



- **Conflictes intergrupals.** Són els que es plantegen entre diferents grups de l'organització.
  - **Conflictes intraorganizacionals.** Són aquells que es plantegen entre els individus i les organitzacions per les quals treballen.
- En funció del contingut central del conflicte:
    - **Conflictes d'objectius o interessos.** Es plantegen en el cas que dues entitats tinguin interessos incompatibles sobre un aspecte determinat.
    - **De judicis, opinions o interpretacions.** Són aquells que es plantegen per la diferent interpretació que fan les parts d'un mateix assumpte.
    - **De valors o normes.** Són aquells que plantegen discrepàncies sobre els valors o les normes de l'organització.
    - **D'aspectes identitaris.** Són aquells que tenen a veure amb el reconeixement d'alguna o algunes de les parts.

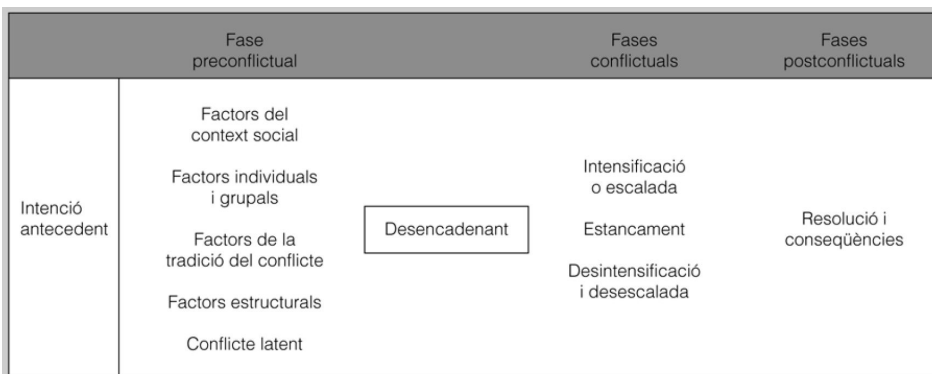
### 1.1.3 La gestió del conflicte

Els conflictes poden aportar elements beneficiosos per a l'organització; el que és important és com es gestionen.

Font: A. Rahim; Carlos M. Alcover de la Hera i altres (2004). *Introducción a la psicología del trabajo* (pàg. 438). Madrid: McGraw-Hill.

En la dinàmica del conflicte poden diferenciar-se tres fases: la fase preconflictual, en què el conflicte està latent, encara no s'ha manifestat; la fase conflictual i la fase post conflictual (figura 1.1):

**FIGURA 1.1.** Fases del conflicte



Font: A. Rahim; Carlos M. Alcover de la Hera et al. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo* (pàg. 438). Madrid: McGraw-Hill.

#### Conflictes funcionals i disfuncionals

No és correcte classificar els conflictes en una categoria dicotòmica: els funcionals i els disfuncionals. En una banda situaríem els completament destructius, i en l'altra els constructius completament; i entre ambdues hi ha una extensa zona grisa.

1. **Fase preconflictual.** El conflicte comença sovint molt abans que hi hagi un element que el desencadeni, i que sigui constatable per les parts que hi intervenen, i finalitza molt després de l'acord final. La comprensió dels antecedents del conflicte que es desenvolupen en aquesta fase latent són els que sovint ajuden a la seva resolució.

2. **Fase conflictual.** En aquesta fase podem diferenciar diferents moments: fase d'intensificació o escalada, fase d'estancament, i fase de desintensificació o desescalada. La fase conflictual està marcada per un esdeveniment desencadenant del conflicte. Aquest element no és el conflicte en sí, sinó un element que hi està relacionat o que se'n deriva.

Un cop es planteja el conflicte la seva tendència és l'increment en intensitat fins que les parts s'ubiquen en una posició que valoren com a positiva per intentar-lo resoldre. Posteriorment es pot plantejar un estancament, quan les parts esgoten els recursos personals i/o econòmics o d'altres tipus que han esmerçat. En aquesta situació la resolució és complexa, ja que les parts estan molt ubicades en les seves posicions i els resulta difícil donar el primer pas per cedir i poder arribar a un acord. Finalment s'inicia la desescalada, i a través de l'increment de la comunicació es produeix un desbloqueig que pot donar lloc a un acord total o parcial.

3. **Fase postconflictual.** En la que es resol el conflicte i es generen les seves conseqüències. El conflicte es pot resoldre perquè s'arriba a una solució acordada o per altres mecanismes: imposició per una tercera part (gerència, responsable de l'àrea, etc.) o per la ruptura de les relacions entre les parts o la generació d'un nou conflicte.

En aquest moment es generen les conseqüències de futur; si les parts han arribat a un acord, les parts hauran redefinit les seves relacions, i això determinarà els contactes futurs. Si no hi ha hagut acord, tindrà el reflex en la generació de nous conflictes en el futur.

### 1.1.4 Un model de gestió eficaç de conflictes

Una bona gestió del conflicte serà aquella que potenciarà els aspectes positius, i minimitzarà els aspectes negatius que el conflicte pugui generar. Serà difícil plantejar una recepta única que garanteixi una gestió eficaç del conflicte. Plantejarem el model de gestió eficaç de conflictes proposat per

M. Afzalur Rahim. El model que planteja aquest autor té com a eixos:

- Assolir el manteniment d'una quantitat moderada del conflictes que anomena com a cognitius (que són els que tenen a veure amb la tasca, i fan referència als recursos escassos, les polítiques, els procediments, els rols...) en els diferents nivells de l'organització.
- Reduir el conflicte afectiu en tots els nivells de l'organització.
- Capacitar els membres de l'organització per seleccionar i utilitzar estils apropiats de gestió de conflicte de manera que puguin ser efectius per utilitzar-los en diferents situacions.

#### Els conflictes afectius

Els conflictes afectius són els que tenen a veure amb aspectes socioemocionals. Fan referència a les normes, els valors, la identitat individual o de grup, etc.

#### Conflicte cognitiu i conflicte afectiu

Molts autors consideren que els aspectes cognitius i afectius del conflicte estan íntimament relacionats, de manera que en augmentar-ne un també provoca l'increment de l'altre.

El desacord amb un company de feina sobre com presentar un informe comú, que seria un conflicte cognitiu, pot derivar cap a la consideració d'una de les parts que l'altra es creu millor perquè vol fer prevaldre les seves idees. Haurà evolucionat cap a un conflicte afectiu.

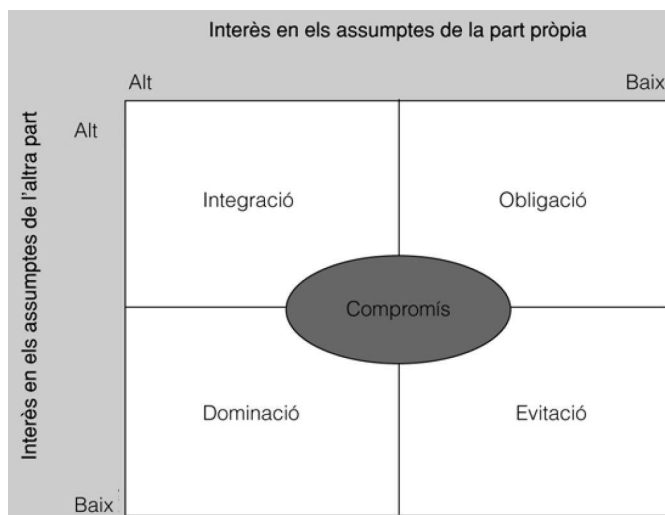
Per a Afzalur Rahim, davant l'existència d'un conflicte poden plantejar-se cinc estils de lideratge (figura 1.2). Els estils de lideratge són:

1. **Estil d'integració.** És aquell que mostra un alt interès en els assumptes propis i un alt interès en els assumptes de l'altra part. És aquell que persegueix la recerca d'alternatives favorables per a totes les parts implicades.
2. **Estil d'obligació.** És aquell que mostra un alt interès pels assumptes de l'altra part, i un baix interès en els assumptes propis. És el que deixa de defensar els interessos propis per poder satisfer els de l'altra part.
3. **Estil de domini o competició.** És el que mostra un baix interès pels assumptes de l'altra part, i un alt interès pels propis. Planteja el conflicte amb l'única alternativa de guanyar o perdre, ignorant els interessos de l'altra part, i la possibilitat d'una solució negociada.
4. **Estil d'evitació.** És el que mostra un baix interès tant pels assumptes propis com pels de l'altra part. Es vincula amb l'evitació de la resolució del conflicte, sense satisfer ni els propis interessos ni els de l'altra part.
5. **Estil de compromís.** Busca realitzar concessions sempre que l'altra part també en faci, i la recerca d'una solució negociada acceptable per ambdues parts.

#### La gestió eficaç del conflicte

El manteniment d'un nivell adequat de conflicte cognitiu en l'organització, i la reducció dels conflictes afectius es justifiquen per les conseqüències positives que se'n deriven. La capacitat dels membres de l'organització per gestionar els conflictes és la que determinarà l'aplicació dels dos aspectes anteriors.

FIGURA 1.2. Estils de gestió del conflicte



Font: A. Rahim

La utilització d'un estil o un altre dependrà de molts factors com les característiques de la situació que ha generat el conflicte, l'estil personal, etc. En la taula 1.2 es mostren les relacions entre l'estil de gestió i la situació conflictiva.

TAULA 1.2. Relació entre gestió i conflicte

Estils de conflicte	Situacions en què és apropiat	Situacions en què no és apropiat
<b>Integració</b>	L'assumpte és complex. No hi ha temps disponible. Quan es necessita la participació dels altres per implementar els resultats. Una part sola no pot resoldre el problema. Els recursos necessaris estan repartits entre les parts. Cal sintetitzar idees per donar bones solucions.	La tasca o el problema és simple. Es requereix una decisió immediata. No hi ha altres parts relacionades amb els resultats. No hi ha habilitats de resolució que tinguin altres parts.
<b>Obligació</b>	Es considera que la pròpia postura pot estar equivocada. L'assumpte és més important per a l'altra part que per a la pròpia. Estàs en una situació de debilitat. És important mantenir la relació. Es desitja tenir alguna cosa per poder intercanviar-la en el futur.	L'assumpte és important per a tu. Creus que tens raó. L'altra part està equivocada o és poc ètica.
<b>Dominació</b>	Es necessita rapidesa en la decisió. L'assumpte és important per la pròpia part. Cal controlar els subordinats assertius. Una decisió desfavorable per l'altra part és costosa. Els subordinats no tenen experiència en decisions tècniques. Cal desenvolupar un curs impopular d'acció.	L'assumpte és complex. La decisió no ha de prendre's ràpidament. L'assumpte no és important per a la pròpia part. Ambdues parts són igualment poderoses. Els subordinats són altament competents.
<b>Evitació</b>	L'assumpte és trivial. Efecte potencialment disfuncional en enfrontar-se amb els màxims beneficis obtinguts per l'altra part en la resolució. Cal un període de calma.	Les parts no estan disposades a endarrerir l'assumpte a resoldre. Requereix atenció sense demora. La decisió és responsabilitat de la pròpia part. L'assumpte és important per la pròpia part.
<b>Compromís</b>	Cal una solució temporal a un problema complex. Les parts són igualment poderoses. Els objectius de les parts són mútuament excloents. El consens no s'ha pogut assolir. Els estils integradors i dominadors no han donat resultats.	El problema és suficientment complex per requerir un enfocament de resolució de problemes. Una part és més poderosa que l'altra.

Font: A. Rahim; Carlos M. Alcover de la Hera et al. (2004). Introducció a la psicologia del trabajo (pàg. 438). Madrid: McGraw-Hill.

## 1.2 La negociació en l'àmbit laboral

En totes les situacions de la vida en què estem en contacte amb altres persones posem en pràctica la nostra capacitat de negociació. També en l'organització es generen situacions conflictives que cal resoldre per la via del pacte.

La negociació és present en totes aquelles situacions en què tractem d'aconseguir de l'altra persona o grup de persones alguna cosa que volem i ens afecta.

### La negociació com a competència laboral

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 s'aplicaran quan negociïn 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, o s'entrevista amb un client, o realitza gestions amb els proveïdors impliquen situacions de negociació.

Els ràpids processos de canvi propis de l'anomenada *societat del coneixement* impliquen laboralment l'existència de nous perfils professionals en els quals 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.

### 1.2.1 Concepte de negociació

La **negociació** és aquell procés de comunicació que s'estableix amb una altra persona o grup de persones, amb qui hi ha interessos comuns i interessos oposats amb la finalitat d'assolir un acord.

Perquè hi hagi una negociació calen dues o més parts en conflicte i que entre elles hi hagi una situació d'interdependència. A més a més, cal la voluntat d'assolir una solució satisfactòria per a totes les parts implicades amb la utilització de tècniques comunicatives.

La negociació implica tractar les situacions conflictives mitjançant el diàleg i la recerca de solucions acceptables per a les parts implicades; és una alternativa a l'enfrontament i a la imposició de solucions per a la resolució de les tensions.

La negociació presenta uns avantatges evidents enfront 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.
- Permet evitar els enfrontaments entre les parts, i, per tant, que la relació personal entre elles –tot i l'existència d'un conflicte– no es vegi perjudicada, i així es possibilita la conservació de la relació entre les persones implicades.

### 1.3 Tipus de negociació

Les negociacions poden ser de diferent tipus, en funció de quina sigui la variable que es tingui en compte. 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. En la taula 1.3 es poden veure les diferents tipologies.

#### Situació d'interdependència

La interdependència entre les parts implicades en un conflicte implica que 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 vol, necessita la col·laboració de l'altra.



Negociar vol dir posar-se d'acord.

#### Posar-se d'acord

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 les parts en conflicte.

TAULA 1.3. Tipus de negociacions

Críteris de classificació	Tipus de classificació	Explicació
<b>En funció de si es té consciència de l'existència de negociació</b>	Negociacions tàcites	Són aquelles en què les persones que hi intervenen són conscients que intenten posar-se d'acord en una qüestió litigiosa. 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.
	Negociacions explícites	Són aquelles en què les parts que hi intervenen són conscients que s'està realitzant una negociació.
<b>Segons els interessos de les parts implicades</b>	Negociacions de pèrdues/guanyos o suma zero	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/guanyos.
	Negociacions de guanyos/guanyos o de pura coordinació	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 <i>jocs de pura coordinació</i> o <i>de guanyos/guanyos</i> .
	Negociacions mixtes	Es donen interessos en part en conflicte i en part coincidents: són situacions mixtes en què les dues parts tenen tant interessos oposats com interessos coincidents.
<b>En funció del tipus de parts implicades</b>	Negociacions interpersonals	Són aquelles en què les parts implicades són persones; exemple uns amics que trien on aniran de vacances, o uns companys de treball que acorden com realitzar una campanya de màrqueting i tenen diferents punts de vista.
	Negociacions 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 realitzar una funció determinada.
<b>En funció del nombre de parts que hi intervenen</b>	Negociacions bilaterals	Les parts implicades són dues. 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 hivernacle sobre el planeta és una negociació multilateral, ja que hi estan implicats molts països, cadascun dels quals actua amb interessos propis.

### La negociació tàcita, una situació negocial que amaga el seu nom

Un exemple de negociació tàcita és quan el nostre banc ens carrega un càrrec en el compte corrent per haver gestionat el cobrament d'un xec bancari. Normalment no reconeixem aquesta situació com a negocial, i ens limitem a donar 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 li cobren aquests càrrecs. Presentar una situació de tal forma que l'altra part no la identifiqui com a negocial, podrà afavorir els nostres interessos. 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 a algun d'ells. 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.

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.

La defensa davant d'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 no hem identificat com a negociació.

### La negociació competitiva

La negociació competitiva, o també anomenada *de pèrdues/guanyos*, 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. Com que la residència dels pares és en localitats i províncies diferents, que estan a una distància 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 de l'espòs és obtenir la custòdia del seu únic fill. Som 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 just i exactament el que no vol l'altra part, i no hi ha per tant, possibilitat d'enteniment, de trobar una sortida que pugui satisfer les 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 que està plantejada la negociació.

### Situacions cooperatives

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

S'anomenen també jocs de pura coordinació, ja que les preferències respectives de les parts són perfectament i positivament correlatives. En aquestes situacions ambdues parts tenen el mateix incentiu en coordinar-se per cooperar, perquè guanyen o perden conjuntament.

Per exemple dues persones són a l'interior d'una barca enmig d'un llac i cadascuna té un rem, i les dues volen dirigir-se a terra. Si les dues remen en el mateix sentit, la barca s'enfilarà 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 el qual les 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.

### 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. A aquest tipus de negociació també se l'anomena de suma positiva (o de no-suma-zero), i es diu que existeix 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 per a tots.

Un exemple d'aquest tipus de negociació seria el 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 pugui autoritzar-se 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 uns interessos comuns, que és construir una piscina per a la comunitat de veïns, per la qual cosa la llei exigeix que tots els veïns estiguin d'acord.

### Interessos de les parts coincidents

Un exemple d'interessos de les parts coincidents és el cas de dues persones que decideixen trobar-se en una ciutat. Només si es troben ambdues hauran aconseguit els seus propòsits respectius. Només poden guanyar de manera conjunta; si una part guanya l'altra també ho farà.

### Interessos en part en conflicte i en part coincidents

Un exemple d'interessos en part en conflicte i en part coincidents és el cas de dos amics que volen anar de vacances junts. Un vol a Egipte i l'altre a Turquia. Hi ha interessos comuns –anar de vacances– i contraposats –cadascú prefereix anar a una destinació turística.

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 les dues parts hi surtin guanyant.

## 1.4 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 seu 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 diferents elements. En la taula 1.4 es mostren les magnituds més rellevants que hi intervenen, i la forma com es representen.



El conjunt negocial també s'anomena bargaining set, en la seva accepció anglesa.

TAULA 1.4. Elements de la negociació

<b>Nivell d'aspiracions de les parts</b>	És el que cada part negociadora vol assolir amb la negociació; els seus objectius, els seus màxims interessos.
<b>Valor de reserva de les parts</b>	És la millor alternativa que té cada part en cas que amb la negociació no s'arribi a un acord. És un element que té un pes fonamental en la negociació. Aquesta serà possible, i serà més o menys beneficiosa a una o altra part, 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.
<b>Zona de possible acord</b>	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.
<b>Conjunt negocial</b>	És la representació del conjunt de magnituds rellevants d'una situació de negociació.

### Valor de reserva

El poder de negociació relatiu de cadascuna de les parts depèn en bona part de l'atractiu que els pugui resultar a cadascuna d'elles no arribar a un acord.

### El primer pas

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

### Les magnituds negocials en una negociació concreta

Analizarem els elements negocials més rellevants i la seva representació gràfica 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-ne fins a 700 €. A l'hotel on està hostejada li han ofert una catifa que li agrada per 550 €, però creu que pot obtenir-ne una a millor preu si va al Gran Basar.

Allà es dirigeix a la botiga de l'Ahmed qui, 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 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 comparar-li per 400 €. El nivell d'aspiracions de les parts és el que cadascuna d'elles volen assolir amb la seva negociació.

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

En la figura 1.3 es mostra la representació gràfica del nivell d'aspiracions de cadascuna de les parts.



**FIGURA 1.3.** Nivell d'aspiracions de les dues parts

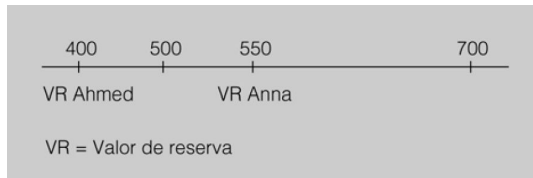


Valor de reserva: l'hem definit com la millor alternativa que té cadascuna de les parts en cas de no arribar a una solució pactada.

- 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 1.4 es mostra la representació gràfica d'aquestes magnituds en el mateix segment.

**FIGURA 1.4.** Valor de reserva de cadascuna de les parts



Zona de possible acord: és la zona que hi ha –si hi és– en què és possible l'acord entre les parts.

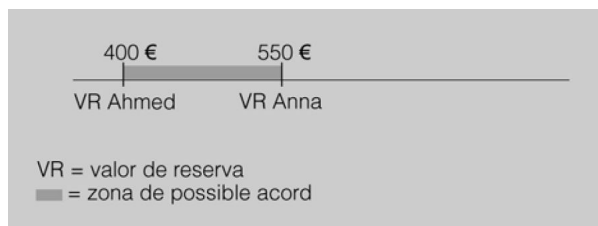
Amb la informació que tenim podem començar a preveure si és possible un acord entre l'Anna i l'Ahmed, si existeix zona de possible acord.

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 les dues parts se situarà entre aquestes dues magnituds. En la figura 1.5 representem aquestes magnituds.

**FIGURA 1.5.** Zona de possible acord en la negociació entre l'Anna i l'Ahmed



Amb els elements de la negociació representats en 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.

**La percepció del valor de reserva**

Tant determinant com el nostre valor de reserva és la percepció que té l'altra part d'aquesta magnitud. Si no és possible augmentar el nostre valor de reserva, podem 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 no.

La identificació de la forma com es donen les magnituds negocials rellevants, per mitjà de la seva representació gràfica ens permet extreure les següents conclusions:

- El poder de negociació relatiu de cadascuna de les parts depèn en bona mesura 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 que tindrà més capacitat per influir en el seu resultat.
- 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 situacions 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.
- 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.

#### **Estratègia 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.

#### **Millorar el poder de negociació**

Atesa 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. Es poden plantejar diferents estratègies:

- Intentar modificar el valor de reserva propi, buscant altres alternatives possibles a la negociació que millorin la situació negocial.
- Intentar modificar el valor de reserva de l'altra part, per empitjorar les seves possibles alternatives.
- Incidir sobre la valoració que l'altra part pugui fer sobre el propi valor de reserva: fer-li veure que la seva millor alternativa a un acord és pitjor del que pensa.
- Incidir sobre la valoració que l'altra part pugui fer sobre el valor de reserva de l'altra part, fer-li percebre que aquest és molt atractiu.

Tan important com augmentar el valor de reserva propi és concentrar els esforços a millorar les alternatives pròpies i rebaixar les percepcions que l'altra part té de les seves alternatives.

## **1.5 La negociació competitiva; les manipulacions i les regles del grup**

En la negociació competitiva s'utilitzen tècniques que tenen com a finalitat influir en l'actuació de l'altra part, mitjançant la manipulació de les seves percepcions o d'intervenir en la seva estructura de recompenses, de manera que serveixin 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 amb l'engany, en aquest grup hi trobem l'engany, l'ancoratge, la primera oferta i els punts focals.

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

**La manipulació de les percepcions**

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'incentius, de tal forma 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.

En la taula 1.5 es mostren les tècniques utilitzables en les negociacions competitives.

**TAULA 1.5.** Tècniques de negociació competitiva

Tècnica	Explicació	Exemple
<b>L'engany</b>	És una de les tècniques que afecta la percepció que té l'altra part sobre l'objecte de la negociació o sobre algun dels elements de l'estructura negocial. Però l'hàbit sistemàtic de verificació reduirà l'incentiu a enganyar per part dels negociadors sense escrúpols.	"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.
<b>L'ancoratge</b>	Consisteix a encorar les negociacions en un punt que interessa a la part que utilitza la tècnica. La forma 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 es troba en condicions d'incertesa, per falta d'informació. Per defensar-se cal tenir més informació o més bona. Pot funcionar també la formulació d'una contraoferta totalment allunyada i independent de la primera.	Una senyora gran vol vendre's un quadre que ha heretat de la seva família. L'antiquari a qui l'ofereix la identifica com una joia de gran valor, però li diu "aquesta peça està passada de moda, només puc donar-li 600 €". La senyora, que desconeixia el seu valor, acaba acceptantne 900. Les percepcions de la senyora han quedat ancorades en la primera oferta i mai no dirà: "Bé, jo n'esperava més, no me'n podria oferir 6.000 €?".
<b>La primera oferta</b>	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. La primera oferta es pot utilitzar per influir en les percepcions de l'altre jugador sobre quina serà la zona de possible acord.	En una negociació econòmica sobre la compra d'un objecte en què no hi ha acord es pot utilitzar l'argumentació següent: "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.

TAULA 1.5 (continuació)

Tècnica	Explicació	Exemple
<b>Els punts focals</b>	Són regles de distribució per resoldre un conflicte o un repartiment que solen utilitzar-se en situacions indeterminades, i que de vegades poden estar manipulades per la part que les formula. 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.	Els focus d'atracció 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.
<b>L'amenaça</b>	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 dissuadirlo perquè realitzi un determinat comportament. Perquè l'amenaça sorgeixi 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.	Un treballador que amenaça el seu empresari de denunciar-lo a Inspecció de Treball per irregularitats de l'empresa si aquest no li paga el que li deu, està efectuant una amenaça.
<b>La promesa</b>	Les promeses són regles de resposta que impliquen una recompensa per 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.	Quan l'empresari li diu al treballador que li renovarà el contracte de treball si accepta fer hores extraordinàries, està fent una promesa. El que diferencia una amenaça d'una promesa radica en el fet que, un cop obtinguda la cooperació de l'altra part aquesta no té cap motivació per complir la promesa formulada.
<b>L'avis</b>	Així com en el cas de les amenaces i promeses la regla de resposta compromet a fer accions que d'una altra manera no les fariem, en el cas de l'avis no existeix 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'avis té una mera funció informativa.	Un treballador pot amenaçar el seu empresari amb la formulació d'una reclamació judicial si no li paga els salaris que li deu.
<b>El compromís</b>	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, reforçant l'amenaça o el compromís formulat.	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.

## 1.6 La negociació cooperativa

Roger Fisher i William Ury són els creadors de l'anomenat **mètode de negociació de la Universitat de Harvard**. Aquest mètode planteja una sèrie de pautes per assolir una negociació cooperativa en què la finalitat no només és aconseguir els objectius propis, sinó que es pretén també 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.

El mètode de la Universitat de Harvard per efectuar una negociació efectiva es basa en quatre punts:

## 1. Separar les persones del problema.

La primera premissa que planteja el mètode de negociació cooperativa és que cal no confondre les persones implicades amb el problema que s'intenta resoldre; l'existència d'un motiu de desacord amb una altra persona no implica que hagi de produir-se també un enfrontament personal. L'existència d'una relació personal fluida i cordial amb l'altre pot ajudar que en el procés de negociació es pugui trobar una solució que pugui satisfer els interessos de les dues parts.

Aquesta millora de la relació personal amb l'altra part es pot assolir amb la utilització de tècniques psicològiques i comunicatives per millorar la comunicació. Algunes de les que proposa el mètode són:

- 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 les 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. Centrar-se en els interessos, i no en les posicions.

Cal diferenciar la posició dels interessos de cadascuna de les parts. La posició d'una part és el que aquesta ha decidit, i els interessos són el que ha motivat que es prengui aquesta decisió.

El mètode planteja la necessitat de conciliar els interessos de les parts implicades en lloc de les postures que aquestes adopten. Això és millor ja que:

- cada interès sol tenir diverses posicions que poden satisfer-se
- sovint es pot trobar una posició alternativa que satisfaci els interessos de les 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, les posicions es tornen rígides)



Un exemple que sol utilitzar-se 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 un 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.

- es posen en perill les posicions personals dels negociadors (si una part es doblega és fàcil que sorgeixin ressentiments)

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

Fomentar la capacitat d'inventar solucions és un mecanisme que afavoreix la negociació, ja que possibilita trobar-ne una que sigui avantatjosa per a totes les parts implicades.

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

- 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 hi ha sobre la taula, en lloc de buscar una única resposta. Caldrà imaginar-se opcions que puguin proporcionar beneficis mutus (engrandir el pastís abans de repartir-lo).

### **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.

---

L'habilitat per inventar opcions és una de les capacitats més valuoses que ha de tenir un bon negociador.

---

## 2. La comunicació en l'entorn laboral

La importància creixent del factor humà en les organitzacions i el desenvolupament de les tecnologies de la informació i la comunicació fan que la comunicació interna esdevingui un element fonamental en el desenvolupament de les organitzacions. 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 permet transmetre informació i construir les relacions entre ells. Comunicar impregna totes les activitats de l'organització i esdevé fonamental en la gestió de les organitzacions.

Els aspectes comunicatius en el si de les organitzacions tenen un paper important en la integració dels treballadors en l'organització, i això els fa ser un factor clau per assegurar l'èxit de les empreses. En aquest sentit, la comunicació interna de les organitzacions compleix una funció de gestió de les persones que les integren i de desenvolupament d'uns valors compartits entre els seus membres.

### Comunicació i sistema

“Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema.”

Katz i Khan, 1986

La comunicació esdevé un element fonamental en tots els processos que es desenvolupen en l'organització, i n'és un element bàsic, 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.

### El valor creixent del factor humà

“El valor creciente que tiene el factor humano y esa propuesta de un nuevo contrato social fundamentado en la comunicación entroncan con los más recientes desarrollos teóricos de una ética organizacional que tiene su base, precisamente en el dialogo, en un esfuerzo de transparencia ante los miembros de la organización y, también, en el reconocimiento de la dignidad y autonomía de todos los grupos implicados en la actividad empresarial y, especialmente, de los propios trabajadores. Por tanto, el nuevo modelo de organización ética es un modelo de organización comunicativa, en el que, entre otras presimas, se hace necesario asumir las siguientes directrices:

- Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia, que permita la intervención igual de todos los afectados en la toma de decisiones.
- Publicación de los diferentes compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo.”

Francisco Fernández Beltrán

## 2.1 Les funcions de la comunicació interna

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 com els perceben els destinataris.

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 en funció dels objectius de l'empresa.

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 dins de l'empresa compleix diferents funcions:

- Actua com a vehicle de cultura d'empresa: la comunicació és el principal vehicle de transmissió i de generació de la cultura de l'empresa, i té una funció determinant com a motor de canvi cultural.

### El canvi cultural

En un entorn canviant la cultura de l'organització caldrà que contínuament es vagi modificant, i s'adeqüi als objectius estratègics marcats en cada moment.

### La comunicació com a instrument de canvi

"La comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional."

NTP 685. *La comunicación en las organizaciones*. INSHT.

- Actua com a element d'integració, motivació i desenvolupament personal dels treballadors, ja que els permet estar informats i que se sentin part activa de l'organització.
- Actua com a element de millora del clima intern de l'organització i d'augment de la cohesió del grup, i redueix la seva conflictivitat.
- És una eina de direcció i administració: la comunicació és una eina indispensable per a la gestió de l'organització en tots els seus àmbits i nivells, i indispensable per dur a terme les funcions de direcció i administració.
- És una eina per a la millora contínua, dins de la gestió de la qualitat en l'organització: la comunicació és l'eix vertebrador dels models d'excel·lència.

### Comunicació interna i de gestió

Alguns autors parlen de la indissolubilitat de les funcions de comunicació interna i de gestió en el si de les organitzacions, ja que no és possible que es doni la segona sense la primera.

### La millora de la qualitat

"Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación."

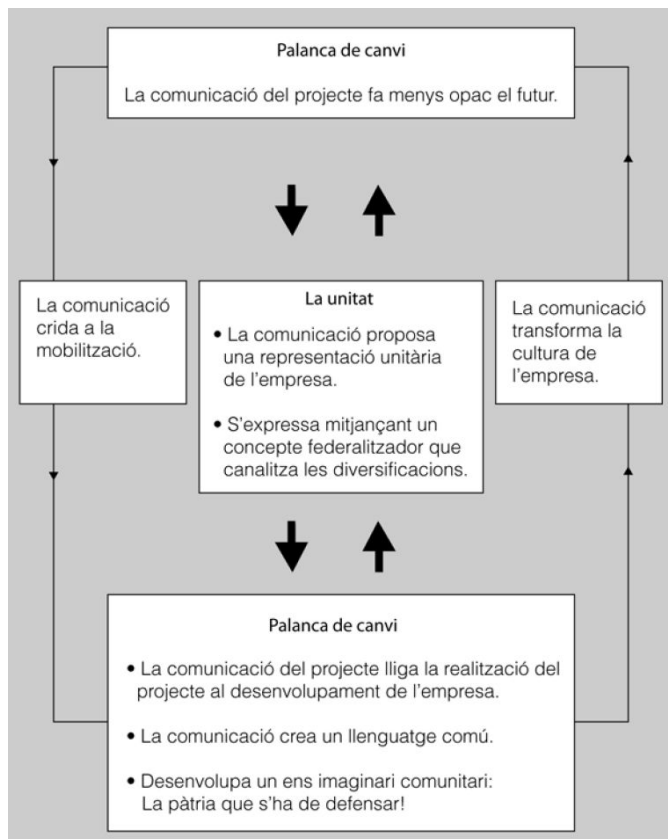


NTP 685. *La comunicació en las organizaciones.* INSHT.

- Constitueix una eina al servei de la gestió de la imatge corporativa: totes les accions que du a terme l'empresa contribueixen a generar la imatge corporativa de l'organització per mitjà del paper que tenen els seus membres i el tipus de comunicació interna que s'estableix.

En la figura 2.1 es mostra el paper que té la comunicació interna en l'organització.

**FIGURA 2.1.** La comunicació com a instrument de gestió



Una bona gestió de la comunicació interna ha de permetre cobrir les necessitats de comunicació dels individus i grups de l'organització.

Font: Pascale Well, pàg. 140

En la taula 2.1 es mostren els elements que propicien i no propicien la comunicació en l'organització.

**TAULA 2.1.** Elements propicis i no propicis a la comunicació

Propicis a la comunicació	No propicis a la comunicació
Reunions transversals.	Reunions només jeràrquiques.
Saber escoltar. Comunicació bidireccional (de dalt a baix i de baix a dalt).	Comunicació unidireccional (només de dalt a baix).
Orientació i suport per contacte directe.	Falta de suport o suport amb retard.
S'organitzen relacions, es creen equips i es renoven.	Es mantenen equips idèntics any rere any, i si hi ha canvis és per baixes.
S'estimula la millora de processos.	No s'afavoreix la iniciativa de millora.
El comandament és formador: es preocupa de formar el seu equip.	El comandament marca distància i es protegeix perquè els seus subordinats no aprenguin.

TAULA 2.1 (continuació)

Propicis a la comunicació	No propicis a la comunicació
Els comandaments prediquen amb l'exemple.	Els comandaments transmeten paraules i fan coses diferents del que diuen.
S'emfatitza en la col·laboració	S'emfatitza en la competitivitat.
Es poden plantejar problemes de manera sincera i oberta.	S'amaguen els problemes per por de ser castigats.
Relacions personals obertes.	Relacions personals tancades i distants.
Cultura organitzativa orientada a la tasca.	Cultura orientada al poder.
Cultura orientada al client i als resultats.	Cultura orientada a la norma.
S'avaluen destreses, habilitats, competències.	Es valora l'obediència i la submissió.

## 2.2 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 diferenciarem 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 és important per mostrar la imatge de l'organització, ja que afavoreix que els seus treballadors actuïn com a element difusor dels seus missatges a l'exterior.

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 del mitjà utilitzat
- En funció de la periodicitat

En la taula 2.2 classificarem els diferents tipus de comunicació que es produeixen en l'empresa en funció d'aquests criteris.

**TAULA 2.2.** Classificació dels processos de comunicació dins de l'empresa

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

## 2.2.1 Tipus de comunicació en funció de l'estructura o xarxa utilitzada

Dins de les organitzacions es produeixen diferents tipus de comunicació; el primer criteri de classificació que utilitzarem serà diferenciar els tipus de comunicació en funció de quina sigui l'estructura o xarxa utilitzada per realitzar aquesta comunicació. Segons aquest criteri podem diferenciar entre:

- Formal
- Informal

En l'organització es produeix comunicació formal, que es transmet pels mitjans formals que l'organització té constituïts a aquest efecte, i la comunicació informal, que es transmet per altres xarxes.

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.

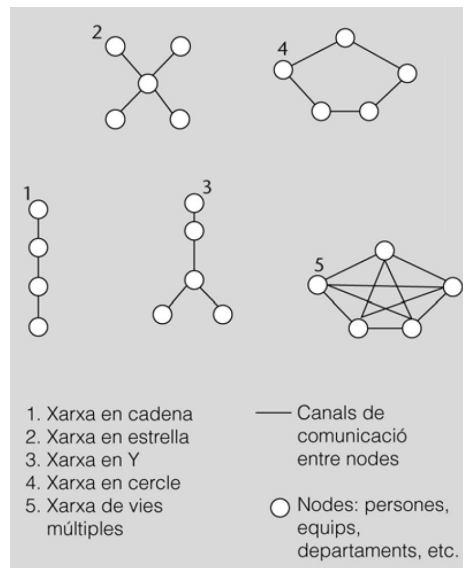
Per mitjà de la comunicació formal es transmeten les d'ordres i informacions per part de l'organització, es realitza la coordinació dels recursos materials i humans de l'empresa i la coordinació entre els diferents departaments i persones dins de l'organització.

En la figura 2.2 es mostren les diferents formes que pot adoptar la comunicació formal en l'organització.

### Els canals de la comunicació formal

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...

**FIGURA 2.2.** Tipus de xarxa de comunicació formal a l'empresa



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

La comunicació informal permet una comunicació per canals alternatius als oficials, que sovint són més ràpids i eficaços que aquests; sovint serveix per substituir-los quan no són eficaços.

### El paper del rumor en l'organització

El sistema de rumors és un important canal de comunicació en totes les organitzacions. És un mecanisme de comunicació més ràpid i efectiu que els sistemes formals de comunicació dins de l'organització.

El **rumor** és una comunicació que es realitza per canals no formals en l'organització.

Els rumors representen una proximitat entre els treballadors, i poden suposar un alliberament de la tensió i l'estrès. Els factors que els afavoreixen són:

- La falta de comunicació i informació
- La falta de motivació i la inseguretat en l'àmbit laboral
- L'existència de conflicte entre els diferents departaments

#### Fer front als rumors

La forma d'enfrontar-se als rumors és evitar que segueixin avançant, per mitjà de la comunicació pels canals formals de l'empresa, i evitar les causes que propicien que sorgeixin.

L'existència de rumors és molt habitual en l'àmbit organitzacional, i només caldrà actuar-hi en contra quan puguin crear problemes greus. Un

dels elements que fan problemàtics 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 a través de les successives transmissions del missatge.

## 2.2.2 Tipus de comunicació en funció de la direcció del flux d'informació

Dins de l'organització, i en funció de la direcció que prengui dins de l'estructura jeràrquica de l'empresa, podem diferenciar quatre tipus de comunicació:

1. Comunicació descendent
2. Comunicació ascendent
3. Comunicació horitzontal
4. Comunicació transversal

En la taula 2.3 es mostra el concepte i les característiques d'aquests tipus de comunicació.

**TAULA 2.3.** Característiques de les comunicacions en funció de la direcció del flux d'informació

	Concepte	Funció
<b>Comunicació descendent</b>	És la comunicació que circula des dels comandaments fins als treballadors, és a dir, de dalt a baix en l'organització.	Informar, coordinar i motivar el treballador. Amb aquesta comunicació es transmeten les ordres i instruccions sobre la realització de les tasques i sobre els procediments i pràctiques que es duen a terme en l'organització.
<b>Comunicació ascendent</b>	És la comunicació 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.	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.
<b>Comunicació horitzontal</b>	És la comunicació que s'estableix entre els membres d'un mateix nivell jeràrquic.	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.
<b>Comunicació transversal</b>	És la comunicació que es produeix entre dos membres de l'empresa que tenen diferents nivells jeràrquics i a més són de departaments diferents.	Possibilita el funcionament general de l'empresa, entre persones de diferents departaments.

### Formes habituals de comunicació descendent

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.

### Formes habituals de comunicació horitzontal

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

### Formes habituals de comunicació ascendent

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

## 2.2.3 Tipus de comunicació en funció del mitjà utilitzat

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

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

Quan es produeix la presència física directa dels interlocutors, la retroalimentació o *feed-back* és immediata, i es produeix normalment per mitjà dels signes no verbals de la comunicació (mirada, postures del cos, etc.).

La **comunicació escrita** consisteix en la transmissió del missatge mitjançant els signes gràfics de l'escriptura.

## 2.2.4 Tipus de comunicació en funció de la periodicitat

En funció de la freqüència en què es realitzen les comunicacions en l'organització diferenciarem entre:

1. Comunicacions permanents
2. Comunicacions de periodicitat fixa
3. Comunicacions de periodicitat variable
4. Comunicacions ocasionals

En la taula 2.4 es mostren els diferents tipus de comunicació en funció de la periodicitat.

**TAULA 2.4.** Característiques de les comunicacions en funció de la periodicitat

Tipus de comunicació	Definició	Tipologies que pot adoptar
<b>Comunicacions permanents</b>	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.
<b>Comunicacions de periodicitat fixa</b>	Són les que no tenen caràcter diari però si una freqüència determinada.	Reunions setmanals o quinzenals planificades, etc.
<b>Comunicacions de periodicitat variable</b>	Es realitzen sovint però sense estar predeterminat el moment en què s'efectuaran. Poden adaptar-se amb més facilitat a la situació i a les necessitats concretes de l'organització.	Correu electrònic, reunions ocasionals, etc.
<b>Comunicacions ocasionals</b>	Són les que es realitzen de manera excepcional quan la situació ho demana.	Realització de jornades sobre temes concrets, <i>workshops</i> , etc.

## 2.3 Instruments de la comunicació interna

La comunicació interna pot realitzar-se per diferents mitjans. Cal conèixer els diferents canals de transmissió de la comunicació interna per escollir el que sigui més adient per assolir en cada cas l'objectiu comunicatiu que es pretén.

Entre els diferents instruments de comunicació interna destaquem els que segueixen:

- Revistes internes
- Taulell d'anuncis
- Vídeo corporatiu
- Senyalització interna
- Publicitat institucional
- Intranet corporativa

### La intranet de l'organització

El gran desenvolupament de les TIC ha permès el desenvolupament de la tècnica web en l'àmbit de la comunicació organitzacional per mitjà de webs internes o intranets. Aquest canal comunicatiu permet reduir costos, estalviar temps i centralitzar la informació, al mateix temps que permet compartir la informació interna entre els membres de l'organització i organitzar la informació de la xarxa externa a què tenen accés.

---

La intranet o web corporativa fomenta la col·laboració entre els membres de l'empresa i constitueix un mitjà eficaç de gestió de la informació.

---

## 2.4 El procés de comunicació

La comunicació és un **procés psicològic i interactiu**, mitjançant el qual les persones influeixen en els altres i transformen el seu entorn.

Definim la comunicació com el procés d'intercanvi d'informació i coneixements d'una persona o grup a una altra, mitjançant una sèrie de símbols comuns.

En el procés comunicatiu poden utilitzar-se diferents tipus de símbols, verbals o no verbals. El llenguatge és el sistema de símbols més evolucionat i específic de la raça humana.

---

La comunicació no es defineix pel que es transmet, sinó pel que entén el receptor.

---

### La comunicació no verbal

La comunicació va molt més enllà de les paraules que emetem; la comunicació mitjançant el 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 d'un grup de persones el 55% de l'impacte està determinat pel llenguatge corporal (postura, gestos i contacte visual); el 38% pel to de veu, i només el 7% pel contingut de la presentació expressada amb el llenguatge oral.

### 2.4.1 Esquema del procés de comunicació

La comunicació és el resultat de l'enteniment entre emissor i receptor, però en aquest procés hi intervenen una sèrie d'elements que el condicionen:

- Emissor
- Receptor
- Missatge
- Codi
- Context
- Canal
- Soroll
- Retroalimentació

---

La **comunicació** es produeix no només mitjançant les paraules, sinó també amb les mirades, el to de veu, les postures del cos, etc.

---

Un mateix missatge en diferents **contextos** laborals pot tenir significats molt diferents.

---

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 per part del lector.

---

La **retroalimentació** 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.

---

En la taula 2.5 es mostren els elements de la comunicació i la seva definició.

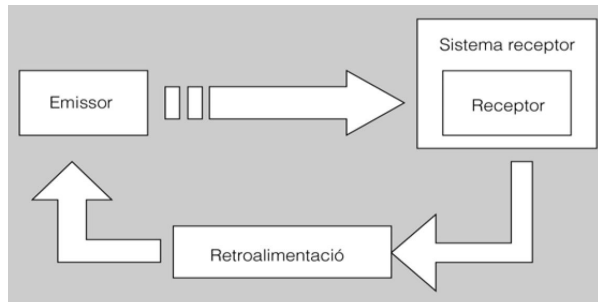
**TAULA 2.5.** Definició dels elements de la comunicació

Element	
<b>Emissor</b>	És la persona que transmet el missatge al receptor, i n'espera alhora una resposta sobre aquest missatge. Pot ser una persona o un grup de persones.
<b>Receptor</b>	És la persona o persones de l'organització que són destinatàries de la comunicació.
<b>Missatge</b>	És el contingut d'allò que es vol transmetre; pot ser una idea, una informació, sentiments...
<b>Codi</b>	És el conjunt de símbols o signes específics que utilitza l'emissor per expressar el seu missatge.
<b>Context</b>	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.
<b>Canal</b>	És el mitjà pel qual es transmet el missatge. En una organització la comunicació pot realitzar-se per diferents canals tant escrits com orals.
<b>Soroll</b>	Són tots aquells aspectes aliens a la comunicació interpersonal que dificulten la comprensió del missatge, i que poden produir-se en qualsevol etapa del procés.
<b>Retroalimentació</b>	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.

En la figura 2.3 es mostra el procés que segueix la comunicació, des de l'emissor, que transmet el missatge, fins al receptor, que el rep.



FIGURA 2.3. Esquema del procés de comunicació



## 2.4.2 Etapes del procés comunicatiu

En el procés comunicatiu podem distingir les etapes següents:

1. **Configuració de la idea.** La primera etapa consisteix en l'elaboració de la informació que es vol transmetre. Aquesta ha d'estar confeccionada en funció de l'objectiu que es vol aconseguir, triant també el codi i el canal que semblin més adequats en funció del tipus de missatge i de receptor.
2. **Codificació.** La codificació consisteix en la tria per part de l'emissor d'un llenguatge determinat, que anomenem **codi**. Per tal que la comunicació es produeixi, és necessari que l'emissor i el receptor reconeguin el codi emprat i donin significat idèntic als senyals que componen el missatge.
3. **Transmissió del missatge.** Perquè la 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.
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 el receptor ha rebut el missatge, l'ha de descodificar, ha d'interpretar el conjunt de senyals emesos per l'emissor i ha de comprendre el missatge que ha rebut.
6. **Retroalimentació.** 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 primera fase del procés de comunicació consisteix que l'emissor decideixi què vol dir, com ho vol dir, i a qui ho vol dir.

---

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

---

## 2.4.3 Barreres de la comunicació

En el procés comunicatiu poden aparèixer interferències que dificulten o impedeixen totalment que aquest es verifiqui.

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

Les interferències que es produeixen en el procés comunicació, que el dificulten o l'impedeixen, s'anomenen **barreres de la comunicació**.

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

Sobre els passos que cal seguir per preparar una exposició oral pública, podeu consultar la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit.

Es poden donar diferents tipus de barreres: barreres personals, barreres físiques i barreres semàntiques. En la taula 2.6 es poden veure aquestes tipologies.

**TAULA 2.6.** Tipologies de les barreres de comunicació

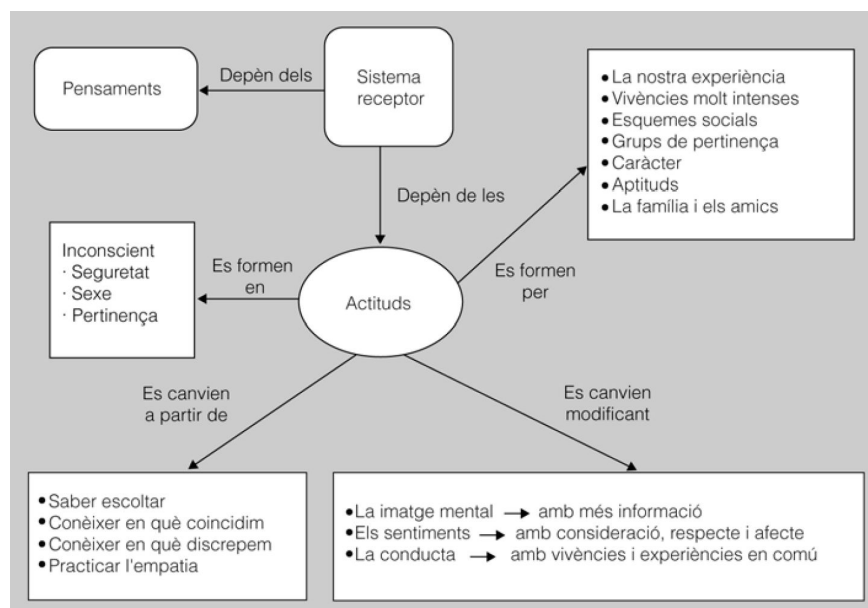
Tipus de barrera	Definició	Exemples
<b>Barreres personals</b>	Són aquelles interferències de la comunicació que es deriven de les emocions, dels mals hàbits d'escolta i de la personalitat o sistema de valors de l'emissor o el receptor.	No escoltar, la manca de concentració, la particular personalitat de l'emissor o del receptor o les emocions de vergonya, irritació, ira, enuig.
<b>Barreres físiques</b>	Són les interferències que es produeixen en l'ambient en què s'efectua la comunicació.	El soroll, la manca de temps, un espai poc apropiat.
<b>Barreres semàntiques</b>	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'algun dels símbols utilitzats, o una pèrdua o deformació dels significats de la comunicació són barreres semàntiques.

**Algunes barreres personals**

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 existeix sintonia entre l'emissor i el receptor.

En la figura 2.4 es mostra com actuen les barreres personals, com es creen les actituds i com es poden modificar.

**FIGURA 2.4.** Forma com actuen les barreres personals



El sistema receptor depèn dels sentiments, les actituds i els pensaments. L'esquema mostra de quina forma es formen i es modifiquen. Font: Departament d'Educació, materials RET, en xarxa (www.xtec.cat)

## 2.5 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 seva recepció ha estat errònia: un text excessivament llarg, o de lectura confusa, o una reunió informativa massa prolon-

gada 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 2.7 es fa una anàlisi comparativa dels avantatges i inconvenients de la utilització de la comunicació escrita i de la comunicació oral.

TAULA 2.7. Avantatges i inconvenients de les comunicacions escrita i oral

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

Font: adaptació d'INSHT

### 2.5.1 La comunicació oral

Per comunicar-nos correctament cal tenir clar el que es vol dir i determinar la forma com 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:

- Cal elaborar i estructurar correctament el missatge. Ordenar correctament el contingut d'allò que volem transmetre el fa més atractiu, permet mantenir l'interès dels interlocutors, ajuda a seguir el contingut i permet recordar-lo amb més facilitat.
- Facilita la confecció d'un esquema amb les idees principals i secundàries i amb els temps aproximats que es dedicarà a desenvolupar cadascuna d'elles.

S'ha de preparar també, si és necessari, un material de reserva per ajudar a la comprensió dels continguts que es volen transmetre.

#### Eficàcia comunicativa

Per obtenir la màxima eficàcia comunicativa, la comunicació ha de ser directa i cal que hi hagi respecte mutu entre els interlocutors.

Podem identificar una sèrie d'habilitats tant de l'emissor com del receptor que afavoriran la comunicació. Entre les habilitats de l'emissor per afavorir la comunicació destaquem:

- 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 retroalimentació.

Entre les habilitats del receptor per afavorir aquest procés comunicatiu destaquem:

- Facilitat per concentrar-se i centrar la seva atenció en el que li està transmetent l'emissor.
- Escoltar sense interrompre i sense perdre el fil.

En la taula 2.8 es mostren diferents tècniques per millorar la comunicació verbal.

**TAULA 2.8.** Tècniques per afavorir la comunicació verbal

Tècniques	Exemples	Avantatges	Claus més adients
<b>Respostes no verbals</b>	Mirar als ulls de qui parla. Assentir amb el cap. Inclinar el cos cap a qui està parlant.	Comunica miratge i acceptació personal. Mostra comprensió i interès.	Ser sincer. Ser conseqüent. Resistir les distraccions externes.
<b>Parafrasejar</b>	<i>Tal com jo ho entenc...</i> <i>El que vostè diu...</i> <i>Si fes un resum...</i>	Demuestra que s'està escoltant atentament. Ajuda a aclarir el missatge de l'emissor/a. Ajuda a comprendre millor el missatge.	Escoltar amb atenció. Parafrasejar bastant sovint. Es pot interrompre per fer-ho.
<b>Interferència de les connotacions</b>	<i>Això significa que...?</i> <i>Vol dir que...?</i> <i>Ajudaria a entendre...?</i>	Comunica estar interessat realment en el missatge.	Permetre que qui parla mantingui el control sobre la conversa. No tractar de persuadir. No semblar estar per sobre.
<b>Invitació a continuar</b>	<i>Què va passar aleshores?</i> <i>Expliqui-m'ho una mica més, si us plau.</i> <i>Podria posar-ne un exemple?</i>	Es guanya temps per entendre millor el missatge. Comunica desig de saber-ne més. Promou l'amplitud de criteri.	No s'ha de fer servir com a tècnica exclusiva. No s'ha d'atabalar qui parla.
<b>Connectar amb els sentiments subjacents</b>	<i>Si això m'hagués passat a mi, em sentiria igual de molesta.</i> <i>Com l'ha fet sentir...?</i>	Comunica un enteniment més personal i íntim. Dóna suport a l'empatia del receptor amb l'emissor.	Eviti dir com s'hauria d'haver sentit. Eviti pressionar per obtenir més informació. Eviti avaluar qui parla.

## 2.5.2 La comunicació escrita

En les organitzacions, la majoria de les comunicacions es produeixen de manera escrita, atesa la seva simplicitat i la seva economia, així com el caràcter de permanència dels missatges que es transmeten.

En la comunicació escrita l'emissor no pot obtenir una retroalimentació immediata del receptor, i tampoc hi ha possibilitats de comunicació no verbal. Això fa que calgui estructurar-lo correctament, de manera lògica i coherent per tal que el missatge arribi correctament al receptor i que la comunicació sigui efectiva i s'aconsegueixin els objectius que es proposem.

A continuació us presentem algunes pautes per a l'elaboració d'un document escrit:

- **Analitzar la situació.** Pensar en la situació que ha generat la necessitat d'escriure. Ens ajudarem de preguntes com: a qui ens dirigim? Qui ho ha de llegir? Què s'espera del receptor? Quina imatge d'empresa es vol 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 ajudarem amb preguntes com: què en sap el receptor? Quina serà la idea bàsica del missatge?
- **Ordenar el contingut.** Estructurar el missatge en: introducció, desenvolupament i conclusió. Ens ajudarem amb preguntes com: on inclourem la idea principal? Quina informació la complementarà?
- **Redactar el text.** Buscar les paraules adients en funció del contingut i del destinatari.
- **Revisar l'escrit.** Corregir els errors i millorar tot allò que calgui per tal d'adequar el text al lector i a l'objectiu prefixat.

### Consells per a la comunicació escrita

Alguns 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.
- Prefereu les estructures simples a les complexes.
- Eviteu detalls excessius.

## 2.5.3 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 no pas altres tipus de comunicació, ja que es basa en analogies i reflecteix els sentiments i pensaments d'una manera més clara.

En la taula 14 examinarem algunes formes de comunicació no verbal tenint en compte que s'han d'interpretar segons el context en què es donen.

**TAULA 2.9.** Significat de diferents formes de comunicació no verbal

Forma de comunicació no verbal	Significat
<b>Mirada</b>	<p>Quan es mira molt l'interlocutor indica una relació afectiva.</p> <p>No mirar la persona amb qui s'està parlant és un signe de desacord.</p> <p>Quan la persona que parla no mira el seu interlocutor és un senyal d'inseguretat.</p> <p>Apartar la mirada quan es parla o al final de la conversa és negar la possibilitat de respondre a qui escolta.</p> <p>Quan una persona està faltant a la realitat és possible que desviï la mirada.</p>
<b>Expressions facials</b>	Acostumen a transmetre les emocions: sorpresa, por, còlera, disgust, felicitat, tristesa...
<b>Postures</b>	<p>Quan dues persones tenen sintonia de manera inconscient solen adoptar les mateixes postures corporals.</p> <p>El canvi freqüent de postura en una conversa indica tensió interna.</p> <p>Inclinar-se cap endavant quan es parla expressa una actitud positiva cap a l'interlocutor.</p> <p>La ubicació de les persones en l'espai sovint obeeix al tipus de relació que mantenen: assure's l'un enfront de l'altre sol indicar enfrontament; fer-ho al costat, cooperació.</p>
<b>Mans</b>	Prémer les mans indica tensió, i obrir-les expressa sinceritat.
<b>Moviments</b>	Els moviments de cap aprovatoris indiquen afiliació i solidaritat.
<b>Forma de vestir</b>	<p>El tipus de roba transmet estatus socioeconòmic.</p> <p>La forma de vestir indica la pertinença a un grup determinat.</p>

## 2.6 L'estil comunicatiu: l'assertivitat

L'assertivitat és una tècnica que permet millorar l'eficàcia de la comunicació, i estableix unes comunicacions positives entre els diferents membres de l'organització que afavoreixen l'entesa i alhora permeten conservar les relacions personals entre qui les efectuen. L'assertivitat es relaciona amb l'autoestima, ja que implica una confiança en un mateix i en les pròpies capacitats, es valoren els propis drets i també els drets dels altres.

**L'assertivitat** és 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.

### Falta d'assertivitat

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 les pròpies necessitats. Un segon patró de persones poc assertives són les agressives, que tenen problemes amb els altres i que només tenen en compte les seves necessitats. En ambdós casos és possible que es generin problemes de relació amb les persones del seu entorn.

En la taula 2.10 es mostren els diferents tipus de comportament des del punt de vista de l'assertivitat.

**TAULA 2.10.** Tipus de comportament des d'un punt de vista assertiu

Tipus de comportament	Característiques
<b>Submis</b>	No defensa els seus drets i interessos personals. Respecta els altres però no a ell mateix. Les principals conseqüències són la pèrdua d'autoestima i la falta d'estimació dels altres, que acostumen a sentir-se constantment en deute amb aquesta persona o superior, i amb capacitat d'aprofitarse'n.
<b>Agressiu</b>	Defensa en excés els seus drets i interessos personals, sense tenir en compte els dels altres. Aquesta conducta sovint és una defensa perquè se sent excessivament vulnerable als atacs dels altres. Normalment genera rebuig en el seu entorn, la qual cosa fa que encara augmenti més la seva agressivitat.
<b>Assertiu</b>	Exposa les seves idees amb claredat, respectant els altres. Pretén arribar a un acord, no guanyar. Les persones del seu entorn se senten respectades i valorades. La persona assertiva sol ser considerada "bona", però no "ximple".

Les persones assertives es caracteritzen pel següent:

- 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.

### 2.6.1 Tipus de respostes assertives

En la taula 2.11 es mostren els diferents tipus de resposta assertiva amb l'explicació de amb quina finalitat cal utilitzar cadascuna d'aquestes tècniques.

**TAULA 2.11.** 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...	Cal fer l'afirmació sobre un dret/interès propi en un to de veu ferm i clar però no agressiu.	"Em permetes parlar un moment, no ho he pogut fer fins ara." "No em cridis, si us plau, jo tampoc ho estic fent."
<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, 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." "Ja t'he dit abans que m'agradaria acabar el que he de dir-te sense que m'interrompis." "No sabràs el que vull dir-te si no em deixis que acabi de ferho."
<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.	Descripció de la conducta de l'altre sense condemnar-la. Descripció objectiva de l'efecte que la seva conducta ens ha causat. Descripció dels propis sentiments. 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 enfront 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 sentir el que vull dir-te."



# El treball en equip

M<sup>a</sup> Teresa Montoliu Monfort

Relacions en l'àmbit de treball



# Índex

<b>Introducció</b>	<b>5</b>
<b>Objectius</b>	<b>7</b>
<b>1 Treball col·lectiu</b>	<b>9</b>
1.1 Sinèrgia	10
1.2 Intercanvi i complementació d'informació, coneixements i habilitats	11
1.3 Característiques generals del treball en grup	12
1.3.1 Tipus de grups segons el grau d'organització	13
1.3.2 La importància dels rols en els grups de treball	14
1.3.3 Procés de creació de grups	15
1.3.4 Avantatges i desavantatges dels grups de treball en l'empresa	16
1.4 Grups i equips de treball	17
1.4.1 Diferències entre equips de treball i grups de treball	18
1.5 Equips de treball	22
1.5.1 Avantatges i inconvenients dels equips de treball	23
1.5.2 Equips de treball eficaços i eficients	24
1.5.3 Claus per a l'eficiència d'un equip de treball	25
1.5.4 Mètode per formar un equip de treball eficient	26
1.5.5 La funció de coordinador o coordinadora d'un equip de treball	27
1.5.6 Classificació dels equips de treball	27
<b>2 Gestió d'equips de treball</b>	<b>31</b>
2.1 La reunió	31
2.1.1 Fase prèvia a la realització d'una reunió	32
2.1.2 Execució de la reunió	33
2.1.3 Avaluació de la reunió	35
2.2 Influència del comportament dels membres del grup en la reunió	35
2.2.1 Possibles actituds i posicionaments bàsics en una reunió	36
2.2.2 El rol de cada membre d'una reunió	36
2.2.3 Dinamització d'una reunió de treball	38
2.3 Classificació de les reunions de treball	38
2.3.1 Reunions virtuals	41
2.4 Lideratge en els equips de treball	41
2.4.1 Estils de lideratge	42
2.4.2 Teories de lideratge	42
2.4.3 Delegar competències	44
2.5 Anàlisi i mètode per a la presa de decisions	45
2.5.1 Anàlisi de les dades abans de prendre la decisió	45
2.5.2 Procés decisor	46
2.5.3 Seguiment de la decisió presa	47
2.5.4 Factors condicionants del procés decisor	47
2.5.5 Classificació de les decisions	47

---

2.5.6 Influència de la creativitat en la presa de decisions . . . . . 48

## Introducció

En aquest crèdit heu treballat fins ara els conceptes i l'enfocament pràctic de diversos aspectes que afecten el factor humà dintre l'empresa. Com ara la motivació dels treballadors, la comunicació, les relacions interpersonals i de les persones amb l'empresa o la negociació per resoldre conflictes. Ara treballarem un altre tema que és d'una gran importància amb vista a la productivitat i a la relació de les persones en el si de l'empresa: el treball en grup. Ho farem des dels conceptes teòrics fins a l'aprofitament pràctic.

Avui en dia, el món empresarial és molt exigent i demana que tot estigui molt controlat per maximitzar els beneficis minimitzant costos. És clar, doncs, que el treball s'ha d'organitzar i programar amb cura per extreure el millor dels recursos emprats. I un dels actius més valuosos que té una empresa són els treballadors. Aleshores, se'ls tria en funció de les seves capacitats i s'estudia la forma per aprofitar-los tan bé com es pugui.

El treball en grup és la forma de treball cada vegada més emprada per les empreses. Si això succeeix no és per qüestió de moda empresarial, hi ha bones raons per fer-ho.

La competència en l'entorn laboral no es dona solament al nivell de les empreses i l'empresari, sinó també al dels treballadors. Les capacitats i habilitats que se'ls demanen són molt altes, especialment en un món cada dia més globalitzat. Per tant, els treballadors es preparen per a un món laboral que els serà molt exigent. És molt difícil competir en totes les àrees i per això es tendeix a l'especialització.

Aquesta qüestió provoca que molts projectes laborals no els pugui abordar una sola persona i cal el treball en cooperació amb d'altres que tinguin una formació complementària. A més, s'ha demostrat que el rendiment, quan es treballa conjuntament amb altres persones, es multiplica. Per això el treball en grup té molts avantatges.

Treballar en grup és molt més que treballar en un mateix projecte i compartir un objectiu o un espai físic. Implica intercanvi de coneixements, de capacitats, complementarietat (potser no només laboral sinó també personal) entre els treballadors.

Organitzar un equip de treball perquè sigui eficient no és fàcil. Hi ha unes pautes a seguir per fer que un equip de treball sigui realment eficient.

Aquesta unitat didàctica proposa introduir-vos en el treball en equip, no solament des d'un punt de vista del treballador que hi participa, sinó també des de la perspectiva de la persona que ha de coordinar aquest equip de treball, perquè funcioni de manera eficient i aconsegueixi els objectius proposats.

La unitat didàctica està dividida en dos nuclis d'activitat. En el nucli d'activitat "Treball col·lectiu" es treballaran els conceptes de grup i equip, veureu els tipus,

les diferències i la seva utilitat. Aprofundirem en el coneixement dels equips de treball, es parlarà de la seva eficàcia, la formació i la coordinació. A més, rebreu les pautes per poder formar i dirigir-ne un.

En el nucli d'activitat "Gestió d'equips de treball" es treballarà com dirigir aquests equips de treball i com prendre decisions i exercir lideratge dins d'un grup de treball de la manera més eficient possible. Els equips es relacionen i transmeten la informació mitjançant les reunions, i, per tant, en aquest nucli d'activitat s'estudiarà la utilitat de la reunió de treball. Veureu la importància que té com a instrument de gestió dels grups i els tipus de reunions que hi ha. Treballarem com planificar i preparar una reunió de manera adient, i també la forma d'executar-la perquè sigui un mitjà eficaç per a la presa de decisions. També dedicarem una part important del nucli al procés de presa de decisions: s'introduirà la presa de decisions en l'àmbit empresarial, s'estudiarà el procés d'anàlisi del problema i de les possibles solucions prèvies a la presa definitiva d'una decisió, i també es farà una pinzellada de les tècniques per fomentar la creativitat. Per acabar la unitat, es tractarà el tema del lideratge en els equips de treball.

Per assolir els coneixements que anireu adquirint us suggerim que aprofundiu en la matèria treballant les activitats i els exercicis d'autoavaluació que trobareu al material en suport informàtic.

## Objectius

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

1. Afrontar els conflictes que es produeixen en l'àmbit de treball amb la participació de les persones implicades.
2. Prendre decisions, a partir dels objectius de l'empresa o del grup, tenint en compte els condicionaments tècnics i humans que hi concorren i les opinions personals.
3. Liderar un equip de treball d'acord amb l'estil de direcció més adequat a les característiques situacionals.
4. Valorar el comportament individual de les persones a partir dels sistemes de supervisió i control.
5. Aplicar el procés d'integració de nous treballadors en l'equip de treball, en funció de la informació que se'ls dona de l'empresa, la coneixença dels companys, el lloc de treball, les tasques que cal fer, els mètodes de treball i el funcionament de l'empresa.
6. Conduir les reunions de treball en funció dels objectius que cal assolir i de l'aplicació de les tècniques de dinamització i funcionament de grups.
7. Distingir les característiques de funcionament d'un grup de treball i els factors organitzatius i de comunicació.





## 1. Treball col·lectiu

“La unió fa la força”, “Junts cap a la victòria”... Són nombrosos els exemples que ens dona la nostra cultura de la importància del treball col·lectiu. Es troben elogis per tot arreu, des de la saviesa popular, fins a les agrupacions esportives, com ara el lema de l'Arsenal Futbol Club, que diu així: “Victoria Concordia Crescit”, que traduït al català diu ‘La Victòria arriba de la Concòrdia’, o sigui, de la unió.

I avui en dia, això es fa ben patent en la importància cada vegada més gran que té el treball en grup en el món laboral. Tradicionalment, quan es pensava a desenvolupar una tasca entre diverses persones, s'estudiaven solament les capacitats individuals dels treballadors que la desenvoluparien. El grup es formava com la suma dels individus, sota la direcció d'un cap.

La psicologia moderna, desenvolupada al segle XIX, aporta teories noves sobre el comportament de l'individu quan es troba dintre del que podríem anomenar *un grup*. Aquestes teories postulen que l'ésser humà no té el mateix comportament quan es troba tot sol i és l'únic responsable de les decisions, que quan ho fa acompanyat d'altres, ja que es produeix una influència mútua, no forçada.

A més a més, no només canvia el comportament de l'individu davant el que caldria esperar-ne, sinó que espontàniament es crea una nova identitat col·lectiva, amb unes característiques pròpies i diferents de la de qualsevol dels seus membres. Tot allò ha estat àmpliament estudiat, des dels filòsofs de l'antiguitat, com ara Aristòtil, passant pels grans pensadors, com Hobbes, o la psicologia de masses de Sigmund Freud, fins a la psicologia social moderna.

Com veiem, la investigació ha demostrat que l'individu està influït pels estímuls socials, la qual cosa és d'una gran importància perquè això afecta els grups de persones que treballen juntes.

En la recerca de l'eficiència més gran dels recursos de què disposen (incloent-hi el capital humà com un dels actius més valuosos), les empreses tenen especial cura a l'hora d'organitzar la feina. Cal dir que fins ara no hem definit aquestes influències entre membres del grup i si són o no positives. És clar que no tot són avantatges, però en general, podem afirmar que si el grup de treball està ben organitzat és molt beneficiós per a l'eficàcia.

L'organització del treball en grup s'està convertint en la fórmula més utilitzada per les empreses, especialment aquelles de més entitat.

---

L'Arsenal FC és un equip de futbol de Londres.

---

### Psicologia social

La psicologia social és una de les quatre grans branques de la psicologia que estudia com l'entorn social influeix directament o indirectament en la conducta i comportament dels individus.

## 1.1 Sinèrgia

No podem oblidar el fet que l'evolució humana està íntimament lligada al desenvolupament del grup com a tal. És a dir, que la interacció entre els individus és fonamental a l'hora d'aconseguir objectius d'un rang superior

El perquè succeeix això es fa evident si tenim en compte que la mateixa naturalesa humana ens fa susceptibles de crear noves possibilitats que no sempre serien predicables des del context inicial.

D'una banda, pel fet que les implicacions emocionals condicionen notablement l'eficàcia i la capacitat de treball de les persones. No cal recordar que la implicació i la motivació en qualsevol tasca multiplica notablement les capacitats de l'individu. Per exemple, qui no ha tingut un amic o una amiga que té problemes per aprovar la història i és incapaç de recordar la data de l'arribada a Amèrica de Cristòfol Colom, però en canvi ens podria dir de memòria l'alineació del Barça de qualsevol any des de la seva fundació?

Cal recordar, d'una altra banda, que mentre que en un context matemàtic clàssic perfecte, el resultat hauria de ser predictable si es coneguessin totes les variables que hi intervenen i fos possible definir les funcions que les relacionen; arran de les noves teories matemàtiques sorgides a partir de finals del segle XIX, es defineixen conceptes com ara el d'indeterminació, i més recentment les anomenades *teories del caos*.

En aquestes teories se'ns ensenya que, moltes vegades, les coses no són tan senzilles: el resultat es redueix a una simple probabilitat, més que a una certesa, i a més a més, apareixen factors nous que ningú no hagués pogut imaginar al principi, perquè es creen noves entitats.

De vegades la suma de les parts no és exactament igual a una part, més l'altra, més l'altra, sinó que de sobte apareix alguna cosa més. I això és exactament el que succeeix quan les persones s'uneixen amb un objectiu comú. Traduït al tema que ens pertany, el treball en col·laboració amb altres persones fa que moltes vegades el resultat sigui molt més satisfactori del que caldria esperar.

Aquest fet que acabem d'explicar, aplicat al món laboral, s'ajusta al concepte de *sinèrgia*.

La sinèrgia es defineix com la creació espontània d'un resultat positiu addicional que es produeix en realitzar un treball en equip i que no caldria esperar que es produís si el mateix treball fos realitzat pel mateix nombre d'individus individualment. 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.

La sinèrgia és deguda a la interacció entre les persones i promou la col·laboració i el treball en equip.

Si aprofundim més encara, ens adonarem que no solament guanya l'empresa, que necessitava els treballadors i treballadores que acomplissin un objectiu –o



La sinèrgia fa que el resultat obtingut pel grup sigui superior a la suma dels resultats que obtindria cada membre per separat.

sigui, una tasca concreta acomplerta—, sinó que a més a més, generalment aquests treballadors i treballadores també es veuen recompensats.

Aquest és un dels principals motius pels quals les empreses tendeixen cada vegada més a incentivar el treball en equip, ja que és una interacció de la qual tothom surt beneficiat.

## 1.2 Intercanvi i complementació d'informació, coneixements i habilitats

El primer motiu pel qual és molt interessant el treball en grup és la creació de la sinèrgia, que amplifica el resultat utilitzant els mateixos recursos. Podríem dir que aquest és un motiu que fa que la col·laboració en el treball sigui convenient.

Ara bé, hi ha un altre motiu que fa que la col·laboració a l'hora de treballar sigui imprescindible i és el següent: avui en dia no és fàcil per a les empreses trobar personal qualificat que pugui acomplir un projecte complet. No diem que les persones estiguin menys formades que abans, ben bé al contrari, però aquesta formació és molt concreta. Vegem per què.

Les exigències en matèria de coneixements del món actual no tenen res a veure amb les dels nostres avantpassats.

D'una banda, l'avenç que s'ha produït en els últims segles en les matèries científiques i tècniques, amb l'augment considerable de les dades a aprendre i, de l'altra, el ritme de vida actual, que fa que tot hagi de ser molt ràpid i eficaç, han conduït a un sistema d'educació cada vegada més especialitzat, en el qual cadascú té una gran quantitat de coneixements de la seva matèria, però no d'altres.

En certa manera, es podria dir que la tendència actual és la de convertirnos en experts.

Aquest fet ens fa més i més interdependents els uns dels altres, especialment laboralment: és clar que la majoria de tasques requereixen habilitats diferents que no sempre concorren en la mateixa persona. Les empreses tenen cada dia més dificultats a trobar treballadors prou qualificats en totes les àrees. L'única solució és la d'enfocar l'organització del treball cap a la col·laboració dels diferents experts. I, per tant, potenciar els equips de treball.

D'aquí ja podem deduir una de les característiques principals dels equips de treball: la **complementarietat** de les habilitats i coneixements.

Però, sempre és necessària aquesta complementarietat perquè un grup existeixi? Ens podríem preguntar si no és també possible un grup de treball en el qual tots els individus tinguin un nivell de coneixements semblant i col·laborin per aconseguir un determinat objectiu. La resposta evidentment és que *sí*. Aquesta és una de les diferències entre els conceptes d'equips i grups de treball.

### L'especialista

L'expert o especialista és un treballador o treballadora que té gran quantitat de coneixements en una matèria molt concreta i supera notablement el de la majoria dels treballadors o treballadores. Malgrat això, generalment la seva capacitat és insuficient en la resta de temes.

Per aprofundir en l'estudi de les diferències entre grups i equips de treball, podeu consultar el nucli d'activitat "Gestió d'equips de treball".

El **treball col·lectiu** o **de cooperació** es defineix com aquell que implica un grup humà amb habilitats i funcions per desenvolupar unes tasques i arribar a un objectiu final i hi englobem tant grups com equips de treball.

### 1.3 Característiques generals del treball en grup

Podem començar per dir que no sempre que reunim unes persones per fer una tasca es crea un grup. Perquè es pugui parlar de grup de treball com a tal és necessari que hi concorrin certes dades.

Cal que els membres que el formen tinguin un comportament comú que identifiqui el grup, i també que habitualment tinguin un cert sentiment d'identitat compartida.

Els grups de treball no són tots iguals i n'hi ha de diversos tipus. El que anomenem un *grup de treball* no és sempre una organització formal.

L'organització dels grups de treball encara és un tema relativament nou i és objecte d'investigació per part dels teòrics del funcionament laboral. Els grups de recursos humans de les empreses estudien aquest tema amb cura per millorar-ne l'eficàcia.

Tots els grups tenen unes característiques comunes que poden ser totes o alguna de les següents:

- Sentiment de pertinença al grup per part dels membres.
- És un sistema organitzat, en el qual els individus s'interrelacionen per dur a terme alguna funció o per aconseguir alguna cosa.
- Motivació. Les persones formen part d'un grup perquè creuen que

aquest satisfarà alguna de les seves necessitats.

- Els membres són interdependents entre si.
- Els membres interactuen entre si.

És important la primera característica que hem esmentat, el sentiment de pertinença al grup. Es tracta del sentiment de pertànyer a alguna entitat superior, que és més important que cadascun per separat. Fa que els membres abandonin una mica la seva individualitat i s'esforcin per un bé col·lectiu. Això genera unió entre ells i amb el concepte del grup. És el que s'anomena *cohesió*. El grup sol ser més cohesionat si el nombre d'integrants és més petit.

Definim cohesió com el sentiment d'unió dels membres d'un grup entre ells, que augmenta la motivació per continuar en el grup.

#### Identificació del grup

Hi ha moltes formes de reforçar el sentiment de pertinença al grup.

Les identificacions físiques es troben entre les més eficaces.

Poden ser des d'una simple xapa a la solapa, fins a tota una forma de viure, parlar, vestir...

De vegades són críptiques, perquè només els membres del grup es puguin reconèixer entre ells.

Quan els membres es reconeixen es genera un fort sentiment d'unitat, que a llarg termini acaba per reforçar la unió de la pròpia identitat amb la del grup.

### 1.3.1 Tipus de grups segons el grau d'organització

Quan pensem en un grup de treball ens solem referir als grups que s'organitzen per accomplir una tasca laboral i que són organitzats per la jerarquia de la mateixa empresa.

Anomenem aquests grups *grups formals* i, evidentment, estan relacionats amb l'organització formal de l'empresa.

L'organització formal d'una empresa està establerta d'un mode jeràrquic, per la cúpula de l'empresa i orientada cap a la assignació de treball. És una estructura intencionada perfectament definida, identificada i relativament estable.

Però aquests no són els únics tipus de grup que es creen en el si d'una empresa. És molt freqüent que, a causa de la interacció entre els seus membres, s'acabin creant vincles personals entre les persones amb certes afinitats i/o aficions compartides. Són els anomenats *grups informals* i es constitueixen per una organització informal.

Aquests grups informals poden influir en el funcionament de l'organització formal i l'empresa ha de tenir en compte la seva existència. 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 formal i informal a la mateixa empresa

Suposem que una empresa de *catering* ha d'organitzar un esdeveniment que consisteix en un sopar per a una ambaixada estrangera. El director de projectes de l'àrea tria els treballadors de l'empresa que sàpiguen parlar altres llengües, o almenys l'anglès. Hi haurà gent de totes les escales, cambrers, hostesses i auxiliars, directius... Aquest és un grup formal, jerarquitzat i dirigit cap a un objectiu laboral.

Però si haguéssim dit que en aquesta empresa hi havia un grup de *maitres* francesos, que es van conèixer a la feina i van fer amistat, aleshores estaríem parlant d'un grup informal, tot i que podrien coincidir amb les persones del grup anterior, però les raons per les quals s'uneixen i la forma com ho fan és molt diferent.

En resum, podem afirmar que hi ha dos tipus de grups segons el grau d'organització:

- **Grups informals.** Són els que es creen espontàniament en l'àmbit del treball. Es produeixen per la interacció personal dels treballadors. No tenen una estructura jerarquitzada i solen ser més oberts que els grups formals.
- **Grups formals.** Són aquells que són creats de manera intencionada per algú d'un rang superior dels membres, i que organitza el grup de manera estructurada i amb la intenció d'accomplir un objectiu laboral concret.

### 1.3.2 La importància dels rols en els grups de treball

Normalment el grup es constitueix amb persones la relació dels quals es limita al treball; aleshores, és ben evident que com a grup humà és àmpliament variat. Aquesta heterogeneïtat no s'ha de considerar negativa, al contrari, és enriquidora per al grup.

Per poder extraure el millor de cadascú i del grup, és important que la persona o persones que l'organitzen i dirigeixen estiguin previnguts i coneguin els rols bàsics que se solen adoptar quan les persones formen un grup.

De fet, si bé no tots el rols bàsics estan representats en cada grup, inconscientment les persones tendeixen a adaptar la seva pròpia personalitat a algun d'aquests –normalment, el que més s'acosta a la seva– i es produeix una mena de mecanisme de compensació.

Els estereotips bàsics són els següents:



El rol del líder és clau en qualsevol grup o equip de treball.

- **Líder:** sol ser innat (intel·ligència, empatia...) o per altres motius que el distingeixen de la resta. La figura del líder és important, però ha de ser ben acceptat i probablement no ho aconsegueixi si no té qualitats naturals com a tal o, per alguna raó, la resta del grup decideix reconèixer-lo com a líder. Cal remarcar que tots els rols poden ser assumits per una o més persones a la vegada excepte aquest. De líder només n'hi ha un, altrament generaria conflictes.
- **Exigent:** és una persona perfeccionista, que s'autoexigeix i també exigeix a la resta del grup. Pot ser conflictiva, però també ajuda que el grup treballi amb cura i no sigui conformista.
- **Negatiu:** és la persona que sempre està en desacord amb tot, és crítica i sol estar a la defensiva. Pot confondre's amb l'exigent, però la persona negativa no és productiva en les seves observacions i cal controlar que la seva negativitat no afecti la resta del grup.
- **Extravertit:** és una persona amigable que fàcilment transmet les seves emocions. Ajuda a unir el grup i a relaxar l'ambient, i és especialment important el seu paper integrador de les persones menys sociables.
- **Selectiu:** és una persona a qui li costa vincular-se amb qui li desagrada.
- **Nerviós:** aquella persona que tot ho fa amb nervi i de pressa. Sempre té pressa per començar la feina, però també per acabar-la. Pot ajudar a fer que el grup treballi d'una manera més eficient i ràpida, però cal tenir cura que la seva influència es compensi amb la dels exigents.
- **Conservador:** és una persona a qui li costa assumir canvis i a qui li agraden les tasques rutinàries. És necessària en un grup, perquè dóna estabilitat, però pot crear conflictes si cal prendre decisions molt arriscades i s'hi veu involucrada.

- **Introvertit:** és una persona amb dificultats per a les relacions. Cal tenir la precaució que se senti relaxada per treballar tranquil·la i no es vegi desbordada.
- **Mandrós:** la persona que aprofita la cobertura del grup per fer menys feina que la resta i, de vegades, fins i tot arrossega el grup. Cal detectarlo a temps i minimitzar la seva influència.

### 1.3.3 Procés de creació de grups

En el moment que les persones reben l'encàrrec de la formació del grup i es comença a constituir, encara no hi ha un sentiment de grup com a tal, no es posa en funcionament immediatament.

Un grup de treball necessita un període d'adaptació dels membres del grup, dels uns als altres, fins que estigui funcionant perfectament.

Aquest procés no és exactament igual per a tots els grups, i varia molt segons les característiques del mateix grup: el nombre de membres, les seves característiques personals, tant de caràcter com del grau d'afinitat...

Anomenem **cicle de vida d'un grup de treball** el seu procés de formació i dissolució. Normalment passa per cinc etapes més o menys diferenciades, que són les següents:

1. **Inicial o de formació:** és l'etapa d'incertesa respecte al propòsit del grup. Es produeix el coneixement inicial dels membres entre si, però encara no han format idees sobre la resta de persones i sorgeix el plantejament de l'estructura i del lideratge.
2. **De conflicte:** és l'etapa del conflicte entre els membres, que comencen a identificar els rols que assumirà cadascú. Pot ser que alguns membres acceptin l'existència del grup però no el líder que pretén controlar-lo o potser hi ha gent que no hi està adaptada... Alguns fins i tot acabaran per abandonar el grup abans que finalitzi aquesta etapa.
3. **D'adaptació i cohesió:** és l'etapa en què el grup comença a cohesionarse. Les relacions entre els membres es fan més properes. Cadascú assumeix el rol propi en el si del grup i accepta els dels altres. Com que es van minimitzant les friccions, es genera un sentiment d'unitat i es crea la identitat del grup.
4. **De permanència:** és l'etapa d'estabilitat del grup. Com que els problemes ja no són entre els membres, i la idea i objectius estan clars i assumits per tots, el grup se centra en la resolució de les tasques que se li demanen i a aconseguir objectius comuns. Aquesta és l'etapa de més productivitat del grup.

5. **De dissolució:** és l'etapa en què finalitza la relació grupal. Aquesta etapa pot succeir de sobte, perquè el grup s'havia format per un període de temps determinat, o pot durar un temps. En aquest cas la dissolució pot començar per molts motius (un dels membres ha d'abandonar el grup...), però continua i s'accelera a mesura que més membres l'abandonen, o quan els objectius inicials pels quals es va formar el grup van canviant, fins que arriba un moment en què es perd la idea de grup. Aleshores els membres que encara hi resten ja no tenen el sentiment de pertànyer al grup que havia estat. La dissolució ja és irremeiable.

### 1.3.4 Avantatges i desavantatges dels grups de treball en l'empresa

Els grups de treball realitzen funcions d'importància no solament 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 com informals –és a dir, cobreixen les necessitats de l'empresa i simultàniament la de cadascun dels seus membres. Aquestes funcions són les següents:

- Funcions d'utilitat per a l'empresa
  - Direcció, control i supervisió del treball
  - Realització d'una tasca concreta, així com resolució de problemes
  - Generació de noves idees o solucions innovadores a causa de l'intercanvi d'informació entre persones molt diferents
  - Coordinació i enllaç entre diferents unitats o membres d'organització
  - Detecció i anàlisi de problemes
  - Facilitat per a la implantació de decisions
  - Processament i transmissió d'informació
  - Actualització dels coneixements dels treballadors gràcies a la comunicació amb personal d'altres àrees
  - Mitjà de socialització o entreteniment
  - Integració dels treballadors en el sentiment comú que l'empresa pertany a tots; generació de cultura d'empresa com a grup
- Funcions d'utilitat per a l'individu
  - Mitjà per satisfer les necessitats de filiació de l'individu
  - Sentiment d'unitat i pertinença a un grup, cosa que reforça l'autoestima i la seguretat de la persona
  - 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
- Satisfacció compartida amb altres membres per la realització de tasques, cosa que reforça el sentiment d'identitat i estima dels integrants

Els punts que acabem d'esmentar són beneficis que produeixen els agents que intervenen en la formació i organització del grup, o sigui, els seus organitzadors i els seus membres.

La presa de decisions de manera conjunta reporta molts els avantatges al treball en si mateix, però cal dir que també té alguns inconvenients.

Els **avantatges** que genera per a l'empresa i la millora de la productivitat 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.
- Més acceptació de la solució.
- Més legitimitat.
- Més 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 treballar en grup són els 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.

#### **Motivació**

La motivació és aquell sentiment 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.

## **1.4 Grups i equips de treball**

En l'àmbit col·loquial es parla indistintament de *grups* o *equips de treball*, però en l'àmbit tècnic s'ha de tenir en compte que no són estrictament sinònims.

Comparteixen moltes característiques, com ara la de treballar per a un objectiu comú, però fixeu-vos que també hi ha diferències, tot i que de vegades ens trobarem amb casos una mica difícils d'encaixar en una categoria o una altra.



Els equips de treball són grups de treball que es caracteritzen per ser sinèrgics.

**Un equip de treball** és un grup de persones que treballen de manera sinèrgica per obtenir una meta comuna.

#### Exemple d'equip de treball

Un exemple d'equip de treball són el grup de treballadors d'una fàbrica de cotxes al qual la direcció encomana el disseny d'un nou prototip de vehicle.

Vegeu com a compleix les característiques principals: no existeix una diferència d'estatus entre els enginyers d'una branca o una altra. Tant uns, com els altres són necessaris per a la producció. Dintre de la categoria dels tècnics hi haurà dissenyadors gràfics, experts en motors, experts en carrosseries, en pneumàtics o en muntatge i fins i tot, especialistes en màrqueting i vendes. No podríem prescindir de cap d'ells per aconseguir el nou disseny. I a més a més tots col·laboren perquè el nou prototip sigui el millor possible.

Creieu que el resultat que sortiria d'aquí seria un bon cotxe si diguéssim a cadascun d'aquests treballadors que fes la seva feina i després ajuntéssim totes les peces?

Tots influeixen en la resta i en el resultat final. És fonamental que treballin en coordinació.

**Un grup de treball** és aquell format per un nombre variable de persones (poden ser des de dos membres fins a grups de milers) que es relacionen entre elles per tenir un objectiu comú, que no necessàriament és el mateix per a tots.

#### Sobre els grups de treball

Quan parlem de grups de treball de milers de persones, potser us resulti una mica difícil d'imaginar.

No penseu que totes han de ser en un lloc concret o en una oficina al mateix temps.

Per exemple, els repartidors de UPS són milers, però estan repartits per tot el món i ni es coneixen personalment; tot i això, constitueixen un grup.

#### Exemple de grup de treball

Un exemple de grup de treball és el format pel personal sanitari d'un centre de salut. Això inclou els metges i metgesses, així com els infermers i els ATS. Tots tenen un objectiu comú, que és el bon funcionament del centre i millorar la salut de la gent. Però, no obstant això, cadascú té les seves tasques individuals, o sigui, els seus pacients i fan feines diferents. Cadascú a compleix el seu propi objectiu, que òbviament forma part de l'objectiu comú.

### 1.4.1 Diferències entre equips de treball i grups de treball

Tot i que semblen molt similars, no és exactament igual parlar d'un grup, que d'un equip. Es pot dir que el concepte de grup és molt més ampli i engloba qualsevol tipus d'agrupació que comparteixi objectius i certes característiques comunes entre els seus membres, mentre que per parlar d'un equip és necessari que es donin moltes més qualitats: que els seus membres treballin coordinadament, que tinguin habilitats complementàries i, això és fonamental, que hi hagi una bona comunicació entre ells perquè l'objectiu s'acompleixi.

Els equips de treball són grups de treball que es caracteritzen per ser sinèrgics.

Cal remarcar que, en un equip, només hi ha un objectiu per a tots –o sigui, tots tenen el mateix objectiu– i l'errada de qualsevol dels membres és crucial per al resultat.

A diferència dels equips, l'objectiu total del grup, tot i ser comú, pot no ser influït pel d'un individu, ja que cadascú s'encarrega d'una part independent de les altres.

Diguem, aleshores, que la influència de cadascú en el total és més reduïda en el grup.

Evidentment, el treball en equip és molt més complicat que el treball en grup, ja que s'han de coordinar les funcions realitzades per persones encarregades de parts molt diferents d'una mateixa unitat i que s'influeixen d'una forma crucial. És molt més exigent amb l'organització de les persones, les atribucions de les tasques segons les habilitats personals i sobretot, la posada en comú dels treballs individuals perquè el treball sigui unitari.

Si bé és molt més treballós de coordinar, un equip és millor quant a efectivitat. Això es produeix perquè:

- D'una banda, hi ha **més sinèrgia**. Recordeu que es tracta de membres procedents d'àmbits complementaris, probablement molt diferents, i la informació que cada membre pot aportar als altres li aporta un coneixement que li permet enfocar la seva tasca particular des d'un punt de vista totalment nou.
- D'una altra banda, cadascun dels membres és conscient que la part del treball que li correspon fer és necessària, solament ell la pot fer i en cas d'errada, el resultat repercutiria negativament en el total de la feina. Per aquest motiu sent una gran responsabilitat sobre la seva part i s'hi implica molt més.

Concretem les diferències entre grup i equip, i definim-les per a cada característica:

- Nombre de membres: en general, perquè un equip funcioni ha de ser reduït, mentre que els grups poden ser molt nombrosos.
- Tipus de lideratge: en els grups sol ser un líder individual, amb un fort poder decisor i d'influència, mentre que en els equips el lideratge està més repartit entre els seus membres.
- Objectius: en els grups cada membre té el mateix objectiu que el de l'organització, mentre que en els equips els membres tenen els seus propis propòsits, a més a més de treballar per l'objectiu comú.
- Decisions: en els grups es fomenta la discussió, es pren una decisió i posteriorment es delega l'acció. En els equips es discuteixen i es decideixen els temes en comú, i també es treballen entre tots els membres.
- Responsabilitat: en els grups és individual per a cada membre, mentre que en els equips és mantenir la responsabilitat individual i, a més a més, es comparteix entre tots els membres.
- Efectivitat: en els grups habitualment es mesura només sobre la base de barems econòmics, mentre que en els equips es valoren més criteris.



Els equips es caracteritzen per un lideratge repartit, uns objectius comuns clars i definits, responsabilitat individual i compartida.

- **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 sinèrgies.
- **sinèrgia:** en els grups no es produeix necessàriament, però en els equips és un requisit bàsic que es generi aquesta sinèrgia.
- **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.
- **Habilitats:** en el grup les habilitats dels membres depenen de les condicions personals o professionals dels membres, mentre que els membres dels equips tenen habilitats que es complementen.
- **Fites:** proposades pels grups habitualment són el simple fet de compartir la informació, mentre que la fita de l'equip és la realització de treball col·lectiu.
- **Reunions:** en els grups estan orientades a ser tan eficients com sigui possible, mentre que l'objectiu de les reunions dels equips estan més orientades a la resolució de problemes, però sense oblidar l'eficàcia.
- **Característiques personals i/o professionals:** els membres d'un grup solen tenir característiques personals i/o professionals similars, mentre que en l'equip estan més diversificades i permeten la complementarietat entre tots els membres.
- **Relacions:** entre els membres d'un grup les relacions són més informals, mentre que en un equip són formals.

Aquesta comparació entre els grups i els equips de treball la teniu esquematitzada en la taula 1.1.

**TAULA 1.1.** Comparació de grups de treball i equips de treball

Característica	Grups de treball	Equips de treball
<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 en base als resultats obtinguts
<b>Decisions</b>	Es discuteix, es decideix i es delega	Els temes es discuteixen, decideixen i treballen en comú
<b>Habilitats</b>	Aleatòries i diverses	Complementàries
<b>sinèrgia</b>	Neutral (en alguns casos fins i tot negativa)	Positiva
<b>Fita</b>	Compartir informació	Treball col·lectiu

TAULA 1.1 (continuació)

Característica	Grups de treball	Equips de treball
<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 a més de l'interès comú, entre els seus membres ha d'existir certa homogeneïtat	Hi ha heterogeneïtat en quant a formes de pensar, càrrecs, nivell educatiu, 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

Per concloure i aclarir-ho tot més encara, vegeu la comparació entre un grup i un equip concrets d'un centre de salut (taula 1.2), formats en part per les mateixes persones. És el cas dels treballadors d'un hospital i parlem d'ells com a col·lectiu de treballadors o d'una part d'aquest grup, membres d'un altre més reduït, per exemple, l'equip del quiròfan 3, format per una persona del grup total, encarregada cada una d'una tasca molt concreta: hi haurà un cirurgià, un ATS, un anestesista, uns infermers o infermeres i un responsable del quiròfan.

TAULA 1.2. Taula comparativa d'un grup i d'un equip de treball d'un centre de salut

Característiques	Grup Personal sanitari de l'hospital	Equip Membres de l'equip del quiròfan 3
<b>Nombre de membres</b>	Nombrosos, prop de 200.	Molt més reduït, prop de 10.
<b>Tipus de lideratge</b>	Director del centre: líder fort i unipersonal	Tots tenen importància en la seva tasca, tot i que hi ha un responsable del quiròfan.
<b>Objectius</b>	Cada membre manté el mateix que el de l'organització, o sigui, el total del col·lectiu.	Cadascun dels membres té els seus propis propòsits a més de treballar per l'objectiu comú.
<b>Decisions</b>	Es fomenta la discussió. Hi ha assemblees, reunions de sindicat...	Davant de qualsevol problema tot el grup, comentarà les decisions, però cadascun respectant l'àrea de l'altre. Ningú dirà al cirurgià com ha de practicar l'operació, ni a l'anestesista quanta quantitat d'anestèsia és necessària.
<b>Responsabilitat</b>	És individual per a cada membre. Cadascun ha de fer la seva feina perquè l'hospital funcioni i un metge concret no és responsable que un altre no faci la seva.	A més de mantenir la responsabilitat individual, cadascun de la seva tasca, la comparteixen entre tots els membres.
<b>Efectivitat</b>	Es mesura només sobre la base de barems econòmics.	Contràriament al grup, l'efectivitat d'aquest equip es mesura no només en base a barems econòmics, sinó valorant altres criteris, com ara l'eficàcia, rapidesa, coordinació entre els membres...
<b>Resultat obtingut</b>	El resultat obtingut es considera de manera individual.	Si el resultat d'una operació és bo, tot i que cadascú felicités els altres membres per la seva feina, hi ha un sentiment de satisfacció compartit i es considera com un resultat comú. El mateix si no ho fos. Fins i tot si fos d'un altre membre la responsabilitat, tothom sentiria el fracàs com a propi.
<b>sinèrgia</b>	No necessàriament es produeix, podria donar-se o no.	És un requisit bàsic que es generi aquesta sinèrgia.

TAULA 1.2 (continuació)

Característiques	Grup Personal sanitari de l'hospital	Equip Membres de l'equip del quiròfan 3
<b>Comunicació</b>	És simplement la transmissió d'informació.	És crucial que cadascú comuniqui als altres com veu les coses i el que pensa en cada moment, tant en relació amb la seva part de l'operació, com si detecta un problema que afecti a altres.
<b>Habilitats dels membres</b>	Les habilitats dels membres que formen el grup depenen de les condicions personals o professionals dels membres.	Formen part del grup perquè tots tenen habilitats diferents i complementàries entre elles. Solament entre tots els membres és possible acomplir la feina. Realitzen tasques que són necessàries.
<b>Fites proposades</b>	Habitualment són el simple fet de compartir la informació, per millorar el funcionament global del centre.	La fita de l'equip és la realització d'un treball concret entre tots.
<b>Reunions</b>	Van orientats a ser més eficients, per exemple, comentar millores possibles en els departaments, planejar com millorar la gestió dels recursos.	L'objectiu de les reunions va orientat a la resolució de problemes, o a enfocar una propera tasca, per exemple planificar una operació.
<b>Característiques personals i/o professionals</b>	Es considera aquest grup perquè tenen característiques professionals similars: membres del col·lectiu sanitari d'un centre concret.	Els membres formen part de l'equip per tenir unes aptituds professionals diversificades (tot i ser dintre de la mateixa branca, és clar), però l'equip es forma perquè permet la complementarietat entre tots els membres.
<b>Relacions entre els membres</b>	Les relacions entre els membres d'un grup solen ser informals; de fet, és molt comú que per pertànyer a aquest grup es creïn vincles personals, d'amistat...	Són relacions formals, tot i que en aquest cas es podrien produir relacions més informals.

## 1.5 Equips de treball

L'equip de treball és un tipus de grup que té unes característiques concretes. Aquestes característiques són:

- Tenen un objectiu comú.
- El treball s'ha de distribuir sobre la base d'habilitats i capacitats personals, que són complementàries entre els membres amb vista a la consecució de l'objectiu.
- Els seus membres col·laboren, interactuen i es relacionen entre ells per assolir aquest objectiu.
- Tots els membres mostren un sentiment de pertinença al grup.
- Tenen canals de comunicació fluids i constants
- Els seu treball genera sinèrgies positives per mitjà d'un esforç coordinat.
- Normalment els equips de treball tenen un nombre de membres reduït.

Consulteu a "Annexos" l'ampliació sobre equips de treball virtuals.

### 1.5.1 Avantatges i inconvenients dels equips de treball

Els equips de treball presenten multitud d'avantatges respecte del treball individual. Aquests avantatges són:

- Millora de la qualitat del treball i del servei donat als clients.
- La informació i els coneixements són més amplis i més complets que si es treballa de manera individual.
- Afavoreix la productivitat: el resultat és major que si cada persona treballés individualment al màxim de la seva capacitat. És el producte de la sinèrgia.
- La integració dels membres, així com la implicació en la feina, fan que disminueixi l'absentisme laboral.
- Millora de la capacitat creativa per l'intercanvi d'informació procedent de matèries i punts de vista molt variats.
- Més eficàcia en l'assoliment dels objectius.
- 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.
- Millora de les relacions interpersonals.
- Cada persona es beneficia del coneixement, treball i suport de la resta dels membres de l'equip.

Treballar en equip no solament comporta avantatges, sinó que 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.
- Requereix més temps de treball individual.

#### **Composició de l'equip de treball**

L'equip de treball és un grup formal format per un conjunt de persones amb capacitats i habilitats complementàries i responsabilitats compartides que treballen de manera coordinada, col·laborant entre elles amb la intenció d'obtenir un objectiu final prèviament planificat i assumit per tots i totes. El resultat que obtindran és superior al que obtindria cadascun dels seus membres treballant per separat.

### 1.5.2 Equips de treball eficaços i eficients

Definim eficàcia com el grau d'aproximació a l'objectiu en funció dels recursos emprats.

Eficiència és el grau d'aproximació a l'objectiu en funció del cost que ha estat necessari.

O sigui, que l'eficàcia s'aconsegueix maximitzant els resultats i minimitzant els recursos que s'utilitzen i l'eficiència s'aconsegueix maximitzant els resultats i minimitzant el cost.

No tots els grups de treball obtenen l'èxit desitjat. Els equips eficients i eficaços presenten una sèrie de trets característics:

- Presenten un ambient de treball favorable a la creativitat i la innovació, cosa que afavoreix la interacció.
- Són equips productius.
- Són equips que aconseguixen els resultats proposats.
- Són equips amb un bon clima laboral.
- Són equips que permeten el desenvolupament individual dels 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 i donen suport a l'objectiu de l'equip.
- 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.

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

- **Ambient extern.** Relacions que manté el grup amb altres grups o membres de l'organització.
- **Ambient intern.** Són les relacions i sentiment general que hi ha a l'interior de l'equip. Aquest ambient condiciona el grau de participació i implicació dels membres del grup.



- **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 suficientment format, ser proactiu, ser capaç d'aprofitar les sinèrgies del grup, 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 altre.
- **Cohesió.** Sensació de pertinença al grup i unió entre els membres.
- **Dimensió.** Com més petit és el grup, major cohesió es genera.
- **Objectius.** L'objectiu ha de ser assumit per tots els membres com a propi.
- **Normes.** Són els mecanismes per organitzar i coordinar les tasques del grup.
- **Rols.** Condicionen el grau de participació de cada membre en el treball de l'equip.

### 1.5.3 Claus per a l'eficiència d'un equip de treball

L'equip no és sempre 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 claus per formar un equip de treball eficient. Cal tenir los en compte abans de començar el procés de creació del grup, perquè moltes vegades els grups no funcionen per motius que s'haurien pogut solucionar d'haver estat previstos, però que són molt problemàtics *a posteriori*.

Aquesta tasca correspon a l'organitzador del grup, que normalment en una empresa és el directiu responsable del projecte concret per al qual es forma el grup. Una de les seves primeres obligacions és la d'informar-se bé sobre els recursos que emprarà i dissenyar bé la feina. A més a més, ha de fer un seguiment del treball per anar solucionant els conflictes.

Els motius principals pels quals un grup pot fracassar són nombrosos, però es poden classificar en quatre categories. Vegeu a continuació les claus per minimitzar els riscos que l'equip fracassi:

#### 1. Composició de l'equip

- Cal determinar la dimensió òptima de l'equip. Moltes vegades els grups de treball fracassen perquè hi ha una tendència inconscient a crear grups massa nombrosos.
- S'han de triar els membres en funció de les tasques a desenvolupar i les seves capacitats.

- S'ha d'avaluar si amb aquesta composició es poden integrar els seus participants. Per això es consideraran les personalitats dels seus components, la possible assignació dels rols que es produirà, i es verificarà que tots els diferents rols estiguin coberts. S'estudien tots els possibles motius de conflicte, flexibilitat dels membres, preferències dels individus cap al treball en equip...



Per al bon funcionament de l'equip de treball és fonamental una correcta assignació de tasques a cada membre de l'equip.

## 2. Disseny i organització del treball

- El primer és fer una divisió adequada del total de l'objectiu per poder distribuir-la entre els membres del grup.
- És fonamental fer un *timing* adequat perquè s'aconsegueixin els objectius intermedis sense crear conflictes.
- És la vertadera assignació de les tasques a cada individu. Aquesta s'ha de fer de manera que els seus membres se sentin motivats, compromesos amb el treball i l'equip i l'assumeixen com a propi. Tanmateix, s'han de tenir en compte variables com l'autonomia (de l'equip i individual), la varietat d'habilitats...

## 3. Procés

- L'equip ha de tenir objectius i fites pròpies com a equip.
- S'ha de fer un seguiment de l'eficàcia i eficiència de l'equip, així com del compromís per part de cada integrant amb l'objectiu comú de tot l'equip.
- Cal ajustar el nivell de conflicte perquè sigui tolerable.
- Cal tenir cura d'evitar l'oci social (reducció de l'esforç per part de cadascú quan forma part d'un col·lectiu, respecte al que faria si treballés individualment).

## 4. Context

- L'equip ha de disposar dels recursos adients per poder desenvolupar la seva tasca.
- Dins de l'equip s'ha de procurar que 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.
- Els sistemes d'avaluació i recompensa per les tasques realitzades han d'ésser equitatius i incentivadors per a tots els components.

### 1.5.4 Mètode per formar un equip de treball eficient

La creació d'un equip de treball adient per al propòsit desitjat és una de les etapes més importants i no és una tasca gaire fàcil. El procés és el següent:

1. Identificar les funcions que tindrà l'equip. És possible que aquestes variïn posteriorment, però s'han de preveure.
2. Establir l'objectiu final del grup.
3. Seleccionar els membres adients per a l'equip: nombre total i adequació de cada un dels membres a les funcions que haurà de desenvolupar i als rols que s'espera que assumeixi.

Aquest punt –la selecció del personal que formi part del grup– és crucial i es farà a partir dels criteris següents:

- Controlar la dimensió del grup, evitant que sigui massa nombrós, la qual cosa repercutiria en la seva productivitat.
- Escollir els membres perquè tinguin capacitats, habilitats i coneixements tan variats com sigui possible, prevenint també possibles objectius futurs.
- Contractar en funció de l'actitud, i oferir formació per adquirir les capacitats.
- 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.



Per obtenir un resultat satisfactori és necessària la coordinació dels membres de l'equip.

### 1.5.5 La funció de coordinador o coordinadora d'un equip de treball

La persona que realitza la funció de coordinadora d'un equip de treball, ha de saber escollir el grup adient per a l'objectiu establert.

Una vegada el grup s'ha format és molt important la fixació dels objectius de l'equip, i que tots els seus membres els acceptin com a propis.

La persona que coordini l'equip serà l'encarregada que el grup accepti els objectius, i estigui motivat cap a la seva consecució, així com facilitar la tasca de presa de decisions, i la creació d'un bon ambient de treball i la cohesió grupal. També serà tasca del coordinador de grup avaluar la consecució dels objectius, i adaptar-los quan calgui.

### 1.5.6 Classificació dels equips de treball

És clar que cada equip de treball és diferent, perquè la casuística és molt àmplia (hi poden variar molts factors), però hom pot fer una classificació bàsica. Els quatre tipus d'equips més comuns són:

1. **Equips multidisciplinaris.** Són els més habituals i en els quals normalment es pensa quan parlem d'un equip de treball. Estan formats per empleats d'un nivell jeràrquic similar, però de diferents àrees de treball, que s'ajunten per a la realització d'aquesta tasca.
2. **Equips autònoms.** També podríem anomenar-los *equips autodirigits*. Estan formats per un nombre relativament reduït de membres, aproximadament de deu a quinze. Els membres realitzen treballs interdependents, com planificar, programar, repartir les tasques, controlar la seva evolució, i prendre decisions operatives. S'anomenen *autodirigits* perquè no hi ha un supervisor, el grup assumeix les responsabilitats del seu antic cap. Són equips de treball molt utilitzats en el sistema d'organització empresarial actual.
3. **Equips de control i seguiment.** Es formen amb membres d'un mateix departament o àrea i es dirigeixen a fer un seguiment d'aquest, controlant l'eficiència, la qualitat o resoldre un problema concret que els afecta. Es reuneixen amb una certa periodicitat, per exemple un nombre limitat d'hores setmanals. Solen estar formats per entre cinc i dotze membres. 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 anys vuitanta.
4. **Equips virtuals.** Són equips de relativa nova creació i el seu principal fet diferencial és que els membres no es reuneixen físicament. Estan caracteritzats per la utilització de les noves tecnologies per reunir els seus membres, que estan física i temporalment dispersos.

#### **Exemple d'equips multidisciplinaris**

Un exemple d'equip multidisciplinari és el que es forma per a l'elaboració d'un gran projecte d'enginyeria. En aquest cas cal contractar arquitectes, enginyers de camins, comptables, advocats, tots ells amb funcions d'importància similar, però molt diferents.

Els equips virtuals treballen d'una forma una mica diferent de la resta, ja que la comunicació està molt més orientada al treball, perquè no hi ha presència física. Es poden fer reunions amb videoconferència, però de vegades només són amb so i aleshores la informació transmesa entre els membres es redueix. Cal tenir-ho en compte. Les seves tres característiques bàsiques són:

- La manca d'expressions no verbals en la comunicació
- 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 components de l'equip se sentin menys satisfets amb la relació grupal. Són grups amb més orientació cap a la tasca i menys a relació social.

L'avantatge principal és que permet treballar conjuntament amb persones separades per molts quilòmetres i per diferències horàries.

Podem dir que són eficients quant a l'objectiu laboral, perquè permeten reunir les persones amb les millors qualitats per a cada tasca superant els problemes de distància i horari, però poden resultar una mica deficientes quant a la comunicació i són molt negatius pel que fa a la integració del grup i per satisfer les necessitats socials dels seus membres.



## 2. Gestió d'equips de treball

Els directius de les empreses actuals dediquen la major part del seu temps a tasques relacionades amb la comunicació. D'aquest temps, una bona part es consumeix en reunions amb l'equip propi, clients, proveïdors, etc., i de diferents formes. Per aquest motiu, és molt important que en cadascuna d'aquestes reunions s'aconsegueixi la màxima efectivitat, arribar als objectius desitjats en el mínim temps possible. Per a això, és imprescindible que qui dirigeixi les reunions conegui les diferents maneres de pensar i actuar dels participants, cosa que li permetrà establir relacions exemptes de tensió, constructives i perdurables.

Definim **reunió** com la trobada temporal d'un grup de persones amb uns interessos comuns i amb la finalitat de rebre informació, prendre decisions o resoldre conflictes. Aquesta trobada pot ser presencial o amb la intervenció de mitjans tecnològics.

La reunió representa el moment més important del treball en equip, ja que és el moment en què els seus membres tenen l'oportunitat de trobar-se, intercanviar idees, opinions i punts de vista.

### 2.1 La reunió

Els resultats del treball en equip depenen de l'èxit de les reunions, i per tant de la seva bona preparació, planificació i eficaç conducció. Perquè puguem parlar d'una reunió s'han de donar almenys les circumstàncies següents:

- Ser, si més no, dues persones.
- Disposar d'un espai, virtual o físic per a la reunió.
- Compartir un temps per tractar els temes que l'han motivada.

Perquè una reunió sigui eficaç és tan important el procés seguit com el seu contingut. És per aquesta raó que no es poden organitzar les reunions sense un procediment i uns objectius clars. Els passos a seguir perquè una reunió sigui eficaç són:

1. **Organització prèvia a la celebració.** S'ha d'evitar la improvisació, ja que els resultats que s'obtindran dependran en gran manera de l'organització prèvia que s'ha fet. Aquesta fase inclou tant la planificació com la preparació.

2. **Execució de la reunió.** Cal seguir uns petits protocols abans que comenci i després s'executa la reunió, que consta de quatre fases.
3. **Anàlisi dels resultats.** És important extreure conclusions i clarificar-les, alçar actes i avaluar si es compleix l'objectiu que l'ha motivat.

### 2.1.1 Fase prèvia a la realització d'una reunió

A més de la importància evident que la reunió té en l'assoliment de la tasca que es pretén aconseguir, la forma en què es desenvolupi pot condicionar aspectes importats de la relació grupal.

Perquè la reunió sigui eficient cal seguir les fases següents:

#### 1. Planificació

Aquesta és una fase de decisions importants, que ha d'escometre l'organitzador o organitzadors en persona.

Abans de convocar una reunió, hem d'estar segurs que és necessària per el desenvolupament del treball. No s'han de convocar reunions que no tinguin un objectiu ben definit. Aleshores, el primer pas és saber per què la necessitem i quin serà l'objectiu.

També s'ha de valorar quins inconvenients i avantatges suposarà realitzar-la. No oblideu que per petita que sigui una reunió té un cost per a l'empresa. No solament el cost directe del material que s'emprarà, els possibles trasllats i dietes..., també hi ha el cost indirecte d'interrompre la marxa del treball d'un grup de persones.

Segons l'objectiu de la reunió, s'ha de seleccionar el tipus de reunió més adient. S'han de considerar tots els aspectes, des del tipus de lloc on cal reunir-se, fins a la durada, que podria implicar haver d'incloure un servei d'àpats.

S'ha de seleccionar quines persones han d'assistir a la reunió. Només s'han de convocar les persones realment necessàries, és a dir, les que estiguin implicades en el tema o aquelles l'aportació de les quals tingui algun valor afegit.

També s'ha de valorar si els organitzadors disposaran de prou temps per organitzar-la, perquè res es pot deixar a l'atzar.

#### 2. Preparació

La fase de preparació també és competència dels organitzadors, però poden delegar en els seus ajudants. Inclou moltes accions que s'han de preveure i s'han de dur a terme abans d'executar la reunió:

- **Ordre del dia.** El primer que s'ha de fer és elaborar l'ordre del dia de la reunió.
- **Lloc.** S'ha de triar un lloc adient per a la celebració de la reunió. L'espai físic on ha de realitzar-se la reunió té una gran importància. Depèn de

#### Periodicitat de les reunions

El que succeeix si es convoquen reunions massa sovint, sense un objectiu clar o que estan mal organitzades i no se n'extreu el rendiment apropiat, és que els treballadors assimilen les reunions amb una pèrdua de temps i s'hi impliquin cada vegada menys. Fet que a llarg termini repercuteix molt negativament en la marxa del treball.

#### Conveniència de convocar una reunió

Hi ha moltes reunions informatives que es podrien substituir per l'enviament d'un informe detallat amb les dades que es pretenen transmetre. Per exemple, si l'únic objectiu d'una reunió 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.



molts factors, no només del nombre de persones. També cal considerar si el caràcter de la reunió és molt formal, o es busca que els participants estiguin relaxats. 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. Així mateix, la dimensió de l'espai físic condicionarà la distribució dels assistents, i això el desenvolupament de la reunió.

- **Horaris i durada.** És fonamental preveure la durada i l'hora de finalització de la reunió, així com elaborar un petit *timing* preveient el temps que es trigarà a tractar cadascun dels punts. Això facilitarà que els membres es puguin organitzar adientment la feina.
- **Redacció de la convocatòria.** Ha de ser clara i indicar, almenys, la data i hora d'inici i de finalització previstes de la reunió, l'ordre del dia, les persones convocades, el lloc de la reunió i l'òrgan convocant. Aquesta convocatòria s'ha d'enviar a tots els convocats amb prou antelació.
- **Documentació i assistents.** 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, així com confirmar-ne l'assistència i, si calgués, substituir un membre per un altre.
- **Mitjans tècnics.** S'ha de preveure quins mitjans tècnics caldran per al desenvolupament correcte de la reunió i assegurar-se que se'n disposarà. Per exemple, projector de transparències, canó de projecció...
- **Material necessari.** L'organitzador també ha de preparar tot aquell material que pugui ser necessari, com ara fotocòpies, acreditacions dels membres si calgués...
- **Estil de la reunió.** L'organitzador o organitzadora ha d'adequar l'estil de la reunió a l'objectiu proposat.
- **Acta de la reunió.** S'ha de preveure també que durant la reunió hi haurà d'haver una persona encarregada de prendre notes.

### 2.1.2 Execució de la reunió

L'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 coneguin.

#### Influència de l'espai sobre les persones

Hi ha un component psicològic molt fort d'influència de l'espai sobre les persones, especialment quan no es troben relaxades, com és el cas d'una reunió de treball. L'ambient extern pot condicionar la marxa de la reunió, pot fer que una persona que sol ser molt segura se senti insegura... Tot influeix, des del color de les parets, fins, per suposat, el lloc de seient que s'ocupa.

Sobre la influència de l'espai sobre les persones, us suggerim que llegiu algun dels llibres que esmentem en la secció "Bibliografia" del web d'aquest crèdit.

- 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.

### **Ordre del dia**

L'ordre del dia és una llista dels temes que s'han de tractar en una reunió, amb indicació de l'ordre a 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'ells.

Finalment, s'han de tractar temes no rellevants, ni conflictius i que deixen els participants amb una bona sensació.

És habitual acabar amb un torn obert de paraules.

Una vegada fetes aquestes tasques, es passa a la reunió pròpiament dita, que es desenvoluparà en quatre fases. Una reunió de treball es desenvolupa de la manera següent:

### **1. Obertura**

Una vegada tothom està preparat i assegut, i s'han fet les presentacions que calgui, es donen uns minuts perquè els participants puguin llegir l'ordre del dia. Aleshores comença la reunió. Cal procurar que sigui puntual, és molt important la seriositat.

Per començar, es farà una breu presentació, el normal és agrair l'assistència als participants. Després, es recorden els objectius de la reunió i es motiva els assistents a participar-hi.

S'ha de llegir l'ordre del dia i comentar-lo breument abans de començar amb els punts a tractar. A més a més, durant la reunió s'ha de tenir una persona encarregada de prendre notes dels punts importants i dels acords presos.

### **2. Procés de posada en comú i discussió**

Aquesta fase és –junt amb la següent– la més important, ja que s'han de desenvolupar correctament tots els punts de l'ordre del dia, que al cap i a la fi és l'objectiu que ha motivat la reunió. En aquest moment es comenten i discuteixen les opinions de cadascú; tots els membres són importants, així que tots han d'aportar informació.

És clar que aquest procés també s'ha de discutir i argumentar de manera ordenada. Aquesta és la responsabilitat del moderador o moderadora.

En aquesta fase, la tasca més important del moderador o organitzador és incentivar els participants perquè tots exposin les seves opinions. Ha d'esforçar-se per evitar les tensions i, la cosa principal, dirigir la reunió per centrar la discussió en els temes que s'havien previst.

### 3. Presa de decisions

L'objectiu final de tot el procés és prendre decisions sobre els temes tractats.

L'organitzador o organitzadora ha d'anar reconduint la reunió de manera que s'arribi a conclusions.

Les diferents opinions, punts de vista i criteris han de fer-se convergir dins del possible en acords. L'ideal seria que la decisió es prengués per unanimitat, és a dir per acord de tots els participants. Si no és possible arribar a la unanimitat, es pot prendre per consens; només si les altres alternatives són impossibles s'ha de prendre per imposició.

### 4. Fase de tancament

En finalitzar la reunió ha de quedar clar quins són els acords presos. La persona encarregada de prendre les notes ha de fer un resum d'aquests acords i posar-los per escrit a l'acta de la reunió, que posteriorment s'ha de fer arribar a tots els participants.

#### 2.1.3 Avaluació de la reunió

És important avaluar la reunió per comprovar si s'han complert els objectius desitjats. Per això és convenient que aquesta avaluació no la faci només l'organitzador, si és possible seria convenient que hi participés tot el grup.

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.

També és important extreure conclusions de cada reunió per millorar les properes. S'ha d'estudiar quins punts són millorables i prendre notes per a la propera reunió. És fonamental no oblidar la formalització d'aquest punt. No és prou el fet d'extreure les conclusions a la reunió, s'ha de fer per escrit i d'una manera ordenada perquè serveixi de base per a altres vegades.



L'avaluació final de la reunió és bàsica per verificar que se n'han complert els objectius.

#### 2.2 Influència del comportament dels membres del grup en la reunió

Un dels factors que l'organitzador o organitzadora ha de tenir en compte a l'hora d'organitzar una reunió és la personalitat dels individus que hi assistiran, perquè el seu desenvolupament es veurà condicionat per les posicions que ells adoptin.

L'organitzador ha de tenir uns mínims coneixements de psicologia, i adaptar la reunió als trets de personalitat dels membres (extraversió, introversió, responsabilitat, timidesa...).

Això li permetrà dissenyar estratègies per fer la reunió més eficaç en funció del comportament esperat dels assistents.

L'avaluació final de la reunió és bàsica per verificar que se n'han complert els objectius.

### 2.2.1 Possibles actituds i posicionaments bàsics en una reunió

A banda dels trets bàsics del caràcter de cadascú, que defineixen moltes possibles personalitats i per tant comportaments, les persones que participen en una reunió poden mantenir tres tipus d'actitud durant el seu desenvolupament:

1. **Actitud activa.** Són individus que participen activament durant tot el desenvolupament de la reunió. En general, podem dir que és positiva, però s'ha de controlar la seva participació i limitar-la només a les aportacions que resultin productives.
2. **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 incentivar i motivar la seva participació.
3. **Actitud negativa.** Són persones que no estan interessades en la reunió, o bé que només la utilitzen com un mitjà per aconseguir els seus propòsits.

#### Coordinació d'una reunió

L'organitzador o organitzadora ha de tenir cura que les persones més extravertides i actives deixin espai perquè els més tímids també exposin els seus punts de vista. Seria interessant que l'organitzador preparés tots els detalls, com ara la disposició dels seients.

### 2.2.2 El rol de cada membre d'una reunió

Un altre element molt important a tenir en compte pel moderador o moderadora de la reunió és el rol de cada membre.

A banda de l'actitud en què la persona es posiciona en un moment donat, hi ha un altre element que defineix el seu comportament durant la reunió: és el rol que cadascú adopta. Està determinat en part pel seu propi caràcter, però no és exactament igual, depèn de la posició que ocupa en el grup.

El **rol** és el patró de conducta esperat de cadascun i cadascuna dels assistents a la reunió. Aquests rols poden ser molts diversos i variats i no sempre es trobaran tots els rols en cada 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 controlar els assistents i extreure el millor de cadascun perquè beneficiï el grup.

Vegeu alguns dels rols que trobarem amb més freqüència en una reunió:

- El **xerriaire** és una persona que parla constantment, sense aportar res d'interessant.

- El **callat** és una persona que té sentiments de superioritat o inferioritat respecte del tema que es tracta i que, per tant, no participa, ja que no hi està interessat.
- El **tímid** és una persona que malgrat estar interessada i tenir coneixements del tema, no hi participa per timidesa.
- El **detallista** és una persona perfeccionista que es fixa en els mínims detalls i, per tant, no deixa avançar.
- El **preguntaire** és una persona amb ganes de notorietat i sempre s'ha de fer notar, i dir la seva opinió.
- El que **pontifica** és una persona que parla poc però quan ho fa va directament al problema, sense perdre el temps, és contundent i sòlida en les seves opinions.
- El **neçi** és una persona que pensa que no pot aprendre res dels altres i no escolta raons.
- El **distret** és una persona que desvia les converses i dispersa els temes.
- L'**optimista** és una persona que sempre està de bon humor i el contagia al grup.
- 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 la persona 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.
- El **negatiu** és la persona que sempre veu els problemes de cada cosa i els exposa, però sense aportar-hi res, ni buscar solucions.
- L'**esquirol** és la persona que s'aixeca abans que acabi la reunió, i s'escapoleix sempre que pot.
- El **pacificador** és la persona tranquil·la que no parla normalment, però té l'acceptació del grup i en cas de conflicte té la capacitat d'apropar les posicions i tranquil·litzar els altres.
- L'**eficient** és la persona que quan el grup es distreu de l'objectiu anima els altres a dir, concretar i centrar-se en l'important.
- El **queixós** és una persona que sempre es queixa, o bé de manera verbal, o bé amb llenguatge no verbal.
- L'**agressiu** és una persona que aprofita totes les ocasions possibles per discutir i tenir conflictes amb qualsevol membre.

No cal dir que una persona pot assumir diversos rols al mateix temps, i que no sempre els trobarem tots.

### 2.2.3 Dinamització d'una reunió de treball

En una reunió de treball la persona que convoca la reunió realitzarà la tasca de coordinar-la o bé delegarà aquesta coordinació en una altra persona.

La persona que coordini o moderi la reunió haurà d'assegurar-se que cada participant pugui expressar-se de manera adient. Les **funcions** que ha de realitzar el coordinador de la reunió són:

1. Incentivar que tots els assistents puguin expressar la seva opinió de manera lliure. De vegades això implica fer callar els participants que monopolitzen l'ús de la paraula i animar a parlar els assistents que no participen activament. Hi ha diverses tècniques o mètodes per fer parlar els membres d'un grup, algunes de les quals són: preguntar als silenciosos; provocar-los perquè reaccionin; posar els silenciosos en situacions en què es vegin obligats a expressar-se...
2. Centrar els problemes a tractar. Una de les funcions del coordinador és plantejar els problemes a tractar i ajudar el grup a centrar-se en la discussió del tema o temes objecte de la reunió. Per a la resolució dels problemes, és responsabilitat del coordinador plantejar de manera clara quin serà el mètode d'anàlisi i treball.
3. Ajudar el grup a avançar en el seu objectiu. El grup de vegades es perd en discussions i debats que no arriben enlloc. És funció del moderador de la reunió centrar el tema, i obligar els participants a cenyir-se a l'ordre del dia, i passar al tema següent quan el tema anterior estigui resolt. De vegades és útil que la persona que coordina la reunió sintetitzi els acords assolits i els problemes resolts, així com el que queda per resoldre per ajudar el grup a situar-se.
4. Reformular preguntes i qüestions quan algun tema no quedi prou clar per a tots els assistents. El coordinador ha de ser neutre i imparcial respecte a les opinions dels assistents.
5. Animar les reunions i fomentar la participació i la creativitat dels assistents en els moments en què el grup es mostra bloquejat o inactiu, i calmar o asserenar el grup en els moments en què aquest es mostri agressiu.

#### Bloqueig del grup

El bloqueig del grup és el fenomen que es produeix quan un sector del grup resta tancat a la participació.

Aquest bloqueig pot ser degut a diverses causes com que el tema de la reunió no queda prou definit, por d'expressar-se davant de persones de superior jerarquia, mala direcció per part del moderador...

En aquests casos el moderador ha d'actuar animant a parlar i incentivant els participants sense pressionar-los a parlar.

### 2.3 Classificació de les reunions de treball

Hi ha molts tipus de reunions, en funció dels diferents criteris que s'agafen per a classificar-los. 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. Hi ha uns tipus definits de reunió que tothom reconeix. Resumim els més freqüents en la taula 2.1, amb les seves característiques.

TAULA 2.1. Característiques d'alguns tipus de reunions freqüents

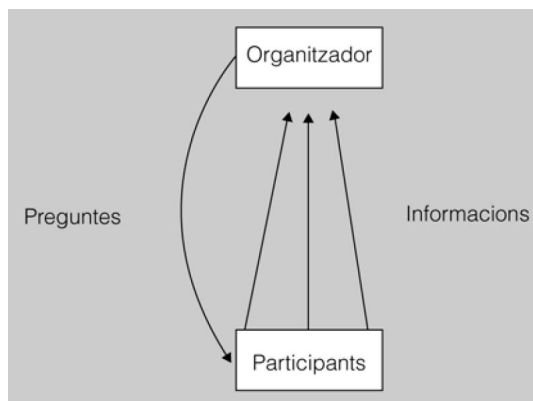
Tipus	Nombre de participants	Objectiu de la reunió	Durada	Freqüència
<b>Reunió de grup de treball</b>	De petit a mitjà: normalment no supera les quinze persones.	Per treballar sobre un tema concret.	Sol ser d'hores.	Pot ser periòdica.
<b>Taller</b>	Mitjà, no és excessivament nombros.	El grup es reuneix per a la realització d'un treball de caràcter pràctic.	Des d'un dia fins a un mes.	
<b>Congrés</b>	Massiu.	Per debatre un tema que afecti els participants.	Des d'un dia fins al voltant dels cinc dies.	Pot ser periòdica o única.
<b>Jornada</b>	Molt nombros.	Per tractar un tema molt concret.	Un sol dia.	
<b>Xerrada</b> (si és molt formal rep el nom de <b>conferència</b> )	Molt nombros.	Una persona experta en una matèria realitza una exposició.	Un dia.	Única.
<b>Seminari</b>	Mitjà.	Reunió d'especialistes en un determinat tema, que poden intercanviar informació o aprofundir en el tema.	Sol ser de dues setmanes com a màxim.	
<b>Curs</b>	Mitjà.	Té finalitat formativa o didàctica per introduir-se en un tema o ampliar el coneixement sobre ell.	Variable.	

Els tipus més habituals de reunions són els següents:

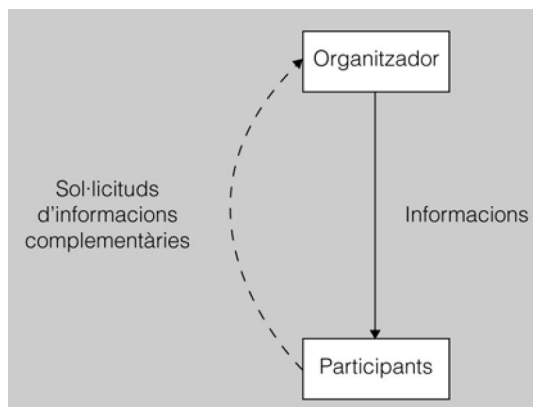
- Segons el **nombre de participants** les reunions poden ser:
  - **Petites.** És a dir, amb pocs assistents. Un exemple és una reunió dels advocats que treballen en un despatx.
  - **Mitjanes.** Per exemple és la reunió de la tripulació d'un avió.
  - **Massives.** Com pot ser la reunió d'un sindicat, o una conferència.
- Segons l'**objectiu de la reunió**, es classifiquen en:
  - **Reunions d'informació.** La seva missió és transmetre informació. Aquesta transmissió d'informació pot ser de caràcter ascendent (figura 2.1) –el grup informa l'organitzador–, descendent (figura 2.2) –el grup rep la informació–, i horitzontals o de debat (la informació circula horitzontalment).
  - **Reunions de resolució de problemes.** L'objectiu de les reunions per resoldre un problema (figura 2.3) 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...

- **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 aportï 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.

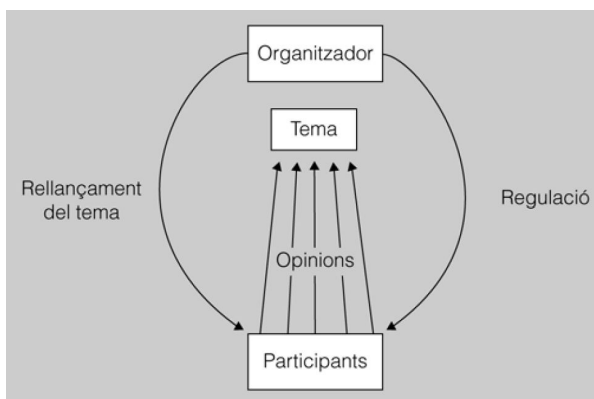
**FIGURA 2.1.** Figura de transmissions d'informació amb transmissió d'informació ascendent



**FIGURA 2.2.** Reunions d'informació amb transmissió d'informació descendent



**FIGURA 2.3.** Reunió per resoldre un problema





- Segons la **frequència** poden ser: esporàdiques (si es convoquen només quan és necessari) o de durada continuada (si es convoquen cada cert període de temps).

### 2.3.1 Reunions virtuals

Les reunions virtuals són un cas molt especial, ja que es caracteritzen perquè els seus membres no estan en el mateix espai físic.

El fonamental d'una reunió és compartir informació, i avui en dia no planteja cap problema fer-ho mitjançant les noves tecnologies, ja que és perfectament possible realitzar una reunió entre persones que es troben fins i tot en diferents països. Només cal coordinar els horaris. Aquestes reunions virtuals es poden fer mitjançant videoconferència, audioconferència, conferències en web i xats.

Les normes que s'apliquen a les reunions virtuals són les mateixes que les de les reunions presencials.

Les reunions poden ser una mica menys efectives si es fan per mitjans que no permeten visualitzar els altres (com ara audioconferència, cada vegada menys utilitzada), en les quals desapareix la possibilitat de comunicació no verbal.

El principal problema de les reunions virtuals és que tenen grans mancances pel que fa a les relacions socials dels membres. No generen sentiment de grup, no hi ha cohesió. A vegades pot ser una mica frustrant per als seus membres.

#### **Conferències en web i xats: avantatges**

L'avantatge que presenten les conferències en web és que, a més del suport visual i d'àudio, ofereixen la possibilitat d'intercanvi de documents.

Els xats permeten als participants l'intercanvi de missatges de manera instantània, encara que es poden presentar problemes d'encavalcament de missatges.

## 2.4 Lideratge en els equips de treball

Troblem líders en gairebé tots els grups humans i, per tant, en els grups i equips de treball. Perquè un líder pugui ser considerat com a tal cal que tingui seguidors. El lideratge no va necessàriament relacionat amb la posició jeràrquica, sinó que es basa en la confiança dipositada pels seus seguidors.

**Lideratge** és l'art o procés d'influir en les persones perquè contribueixin voluntàriament i activament a l'acompliment de les fites del grup. És la capacitat innata per influir i dirigir un grup cap a la consecució d'un objectiu.

Les característiques del lideratge es poden estudiar des de diferents perspectives:

- Com a element vinculat a la motivació. El grau amb què un líder aconsegueix fer-se seguir pels seus subordinats depèn de la seva capacitat per motivar-los.
- Com un conjunt de trets i conductes de la persona que exerceix el lideratge.

- Com a procés d'incidència social que es realitza mitjançant la comunicació.

La funció que exerceixen els líders és harmonitzar els interessos i objectius dels membres del grup de manera que el grup quedi més cohesionat. El lideratge aconsegueix que els membres dels equips de treball se sentin més identificats amb els objectius de l'equip i que, per tant, s'esforcin per aconseguir les fites grupals.

El lideratge és un procés essencial en la construcció de la cultura d'empresa i en el comportament dels individus dins de l'empresa.

### 2.4.1 Estils de lideratge

L'estil de lideratge és la forma que té el líder de comportar-se respecte dels seus seguidors. Els principals estils de lideratge són:

- **Autocràtic.** Els líders autocràtics són autoritaris i prenen les decisions sense consultar amb els seus subordinats.
- **Laissez-faire.** Els líders *laissez-faire* deixen que els seus subordinats actuïn lliurement, sense donar-los indicacions expresses. Té un paper passiu, i deixa el poder en mans del grup.
- **Democràtic.** Els líders democràtics prenen les decisions després d'haver-les consultat amb el grup.
- **Paternalista.** El líder actua de manera autoritària i pren les decisions en funció de les seves prioritats, i actua com el pare que tutela els seus subordinats.

No existeix un estil de lideratge ideal per a totes les situacions, sinó que l'estil de lideratge ha de respondre a les necessitats del moment i de les persones.

### 2.4.2 Teories de lideratge

Les teories de lideratge són els diferents enfocaments per explicar les característiques d'un líder eficaç. Podem distingir les teories següents:

#### 1. Teoria X i Y de McGregor

Douglas McGregor considera que el comportament que té el líder varia en funció de la visió que té dels treballadors. Mc Gregor va classificar la visió que pot tenir un líder dels treballadors en:

- **Treballadors X:** treballadors que no estan motivats per la feina, fan el menys possible, sense ambició, eviten les responsabilitats, prefereixen ser dirigits i no volen canvis.
- **Treballadors Y:** consideren el treball com allò natural, accepten responsabilitats, s'autodirigeixen cap a la consecució de l'objectiu, són creatius i estan motivats.

Segons McGregor si un líder considera que els seus treballadors són bàsicament de tipus X tendirà a ser autocràtic. Si un líder considera que els seus treballadors són de tipus Y tendirà a ser democràtic.

Segons McGregor, la visió que té el líder dels seus subordinats condiona el seu comportament cap als subordinats, fet que a la vegada influeix en el comportament dels subordinats. Per tant, encara que la visió inicial del líder no sigui correcta acaba convertint-se en realitat.

## 2. Teoria de la malla gerencial de Blake i Mouton

Aquesta teoria pretén analitzar els líders no pels seus trets específics sinó pels seus comportaments o formes d'actuar. Aquests autors parteixen del fet que els directius centren el seu lideratge en una d'aquestes dues dimensions:

- Orienten la seva conducta cap a la consecució de les tasques: supervisió i control dels subordinats al llarg de tot el procés productiu, verificació dels nivells de qualitat, serveis, producció...
- Orienten la seva conducta cap a les persones: intenten satisfer els objectius personals dels treballadors en el seu lloc de treball.

Aquestes dues opcions són independents entre si, i serveixen per diferenciar cinc estils de direcció.

## 3. Lideratge situacional de Hersey i Blanchard

Segons aquest autor, no existeix un únic i òptim sistema de lideratge, sinó que aquest s'adaptarà a la situació concreta per la qual travessa una empresa, una divisió o un departament. Per tant, no es pot parlar d'estils bons o dolents, sinó d'enfocaments eficaços o ineficaços en una situació determinada.

Aquesta teoria es basa en la intenció d'assegurar la possibilitat d'elecció d'un comportament del líder adaptat a la situació. El factor utilitzat per determinar l'elecció és la maduresa dels subordinats. Aquest model recomana un estil de lideratge dinàmic i flexible, en consonància amb el grau de motivació i experiència dels empleats, l'estil del líder ha de correspondre al subordinat.

### 2.4.3 Delegar competències

En les organitzacions es donen diferents tipus de poder exercit pel líder. Aquest tipus de poder es pot classificar atenent diferents criteris, segons si el poder sorgeix del càrrec ocupat per l'individu o sorgeix de les seves característiques personals.

La classificació més habitual dels tipus de poder és la realitzada per French i Raven:

1. **Poder de recompensa.** Prové del fet que l'individu controla les recompenses dins de l'empresa (sous, vacances...).
2. **Poder de legitimació.** Sorgeix del càrrec que ostenta una persona dins de l'organització.
3. **Poder coercitiu.** Deriva del control de les sancions o càstigs.
4. **Poder del referent.** Sorgeix pel fet que els subordinats respecten el líder.
5. **Poder de l'experiència.** Sorgeix pel fet que els subordinats reconeixen la persona per la seva experiència.

El poder de la recompensa, coercitiu i de legitimació no influeixen positivament sobre el treball dels subordinats no són font de satisfacció laboral.

**Delegar competències** implica que els treballadors es responsabilitzin del seu treball i que puguin prendre les decisions necessàries per a la seva realització.

Delegar competències no és el mateix que delegar una tasca a realitzar. Quan es delega competències se cedeixen als treballadors àrees de responsabilitat reals i el poder per prendre vertaderes decisions.

La **delegació** es pot realitzar perquè es confia en els treballadors i es creu que tenen els coneixements, habilitats i motivació adients per poder realitzar adequadament el seu treball.

En el treball en equip és molt important la delegació de competències. Perquè un equip de treball sigui eficient i aconsegueixi el seu objectiu, ha de ser el mateix equip el que s'organitzi les seves tasques i prengui les seves decisions. Per això és necessari que tinguin competències delegades. El líder serà qui delegarà i facilitarà les tasques a realitzar.

El líder per delegar competències ha de conèixer els punts forts i febles dels seus subordinats i ha de confiar que ells poder aconseguir l'objectiu fixat.

Simultàniament, el líder no ha de veure aquesta delegació com una amenaça al seu poder.

Quan se cedeixen competències és molt important establir límits clars perquè tant els treballadors com els directius sàpiguen quines són les competències cedides i quines continuen essent responsabilitat dels directius.

Delegar competències consisteix a animar, escoltar i incentivar els treballadors quan ho necessiten i fomentar la seva confiança i autoestima, marcant-los metes i objectius adients a les seves capacitats i habilitats.

En aquesta situació el líder passa de ser el cap autoritari que decideix què fer, com i quan fer-lo a ser un “animador” que ajuda l’equip a motivar-se i a realitzar el seu treball.

## 2.5 Anàlisi i mètode per a la presa de decisions

En l'àmbit empresarial a diari es plantegen conflictes o problemes als quals s'ha de donar resposta. De vegades no és fàcil triar entre diverses possibles actuacions. I sol ser en aquests casos quan a més la decisió comporta un risc important.

Entre les tasques quotidianes d'un equip de treball, hi ha la presa de decisions i, molt sovint, l'èxit o fracàs d'un determinat projecte pot dependre de l'elecció escollida. Les persones que tenen aquesta responsabilitat no

sempre estan capacitades per fer-ho. L'habilitat per prendre decisions és vital en l'àmbit laboral i és imprescindible per ocupar càrrecs de jerarquia.

L'anàlisi del procés decisor neix per ajudar a prendre la millor decisió possible, s'analitzen les dades de què es disposa amb la màxima objectivitat possible i es minimitzen els riscos d'errada, o almenys, se n'ha de ser conscient. Per facilitar la tasca s'organitza un procediment previ a la presa de decisions.

### Presa de decisions

La presa de decisions és la tria conscient i voluntària entre les diferents línies d'actuació o alternatives possibles, amb la finalitat d'arribar a determinats objectius.

### 2.5.1 Anàlisi de les dades abans de prendre la decisió

Com a qualsevol altre procés científic, el primer que cal fer abans de prendre una decisió és aconseguir tota la informació i analitzar les possibles causes del problema, i descartar-ne les màximes possibles.

El procediment que cal seguir, pas per pas, és el 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.

### Valorar el procés decisor adient

Aplicar un procés decisor adient és el més recomanable, però de vegades no és possible dur a terme el que seria l'actuació correcta, per manca de temps o de recursos, o simplement perquè la inversió necessària no compensaria el benefici. Per tant, el que cal fer és prendre la decisió òptima en funció dels mitjans de què es disposa.

3. **Buscar les possibles causes i analitzar-les.** És necessari conèixer totes les causes possibles, i estudiar les seves connexions, per poder triar quina té més probabilitats de ser la causa del problema.
4. **Buscar possibles solucions.** Quan ja se sap que ha provocat el problema, s'està en condicions d'estudiar quines són les diferents solucions possibles.
5. **Analitzar les diferents solucions.** S'ha de valorar els pros i contres de cada alternativa i buscar quines són les millors solucions, és a dir, les que més ens apropen als nostres objectius. L'anàlisi de les alternatives possibles s'ha de fer des de diferents criteris. Existeixen multitud de tècniques i mètodes aplicables al procés d'avaluació d'alternatives. La majoria de d'elles estan basades en mètodes i tècniques matemàtiques i estadístiques.

---

L'objectiu del procés decisorí és convertir la presa de decisions en un procés tan científic com sigui possible.

---

### 2.5.2 Procés decisorí

El procés decisorí consisteix a escollir la millor opció entre les diferents alternatives possibles. És important haver realitzat l'anàlisi de les dades per valorar les diferents alternatives abans de prendre la decisió.

Per prendre aquesta decisió cal la intervenció de la persona o persones que actuïn com a agents decisoris.

L'avaluació de les decisions alternatives es pot realitzar en tres possibles condicions:

- **Certesa.** L'agent decisor té coneixement complet de cada alternativa i de l'estat de la natura (estat de la natura són les variables no controlables per l'agent decisor) que es donarà.
- **Risc.** L'agent decisor coneix els estats de la natura en termes de probabilitat.
- **Incertesa.** L'agent decisor coneix els estats de la natura que es poden donar, però no les seves probabilitats.

#### Exemple d'avaluació de decisions en funció del coneixement dels diferents estats de la natura

Una empresa de producció de paraigües vol decidir quina serà la quantitat òptima de producció d'enguany. Si sabés amb certesa que plourà molt, decidirà augmentar la quantitat. Si l'empresa paraigüera sabés les probabilitats del temps atmosfèric estaria en una situació de risc. Si l'empresa sap que el temps pot ser càlid, plujós o sec, però no sap les probabilitats es troba en una situació d'incertesa.

Les decisions en cas d'ambient d'incertesa, estan influïdes per la personalitat dels agents decisoris, segons sigui optimista, pessimista o una persona que no raona i prefereix suposar que tots els resultats són equiprobables, és a dir, tenen les mateixes probabilitats.

Per fer aquest procés al més científic possible, s'han desenvolupat moltes tècniques o mètodes, la majoria basats en càlculs matemàtics. Els dos mes coneguts són:

- **Arbres 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 altres.

No podem oblidar que aquests mètodes són simplement una ajuda per minimitzar el risc a l'hora d'afrontar la decisió, però al final d'aquest procés és sempre una persona qui la pren.

### 2.5.3 Seguiment de la decisió presa

Ja presa la decisió, cal posar-la en pràctica utilitzant els recursos necessaris, és a dir, executar-la. En aquest cas cal realitzar un control du-

rant 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.

### 2.5.4 Factors condicionants del procés decisor

El procés de decisió es veu influït per una sèrie de circumstàncies o condicionants, com a conseqüència de ser realitzat per éssers humans. Aquests condicionants poden ser de dos tipus:

- **Condicionants externs.** Són elements externs a l'agent decisor, que poden influir en la decisió, com ara el risc, les possibles pressions externes...
- **Condicionants interns.** Són les característiques pròpies de l'agent decisor que influeixen en la decisió, com podria ser la cultura del decisor o la seva experiència prèvia.

### 2.5.5 Classificació de les decisions

La tipologia de les decisions que es poden prendre és molt variada, i es pot classificar atenent a diversos factors:

- Segons el mètode: programables o no.
- Segons el nombre d'individus que intervenen en el procés decisor: individuals o grupals.
- Segons el grau de consens: autoritàries, per majoria o per unanimitat.
- Segons el grau de racionalitat: racionals o intuïtives.
- Segons el nivell jeràrquic que decideix: estratègiques, tàctiques i operatives.
- Segons l'àrea funcional: per exemple, financeres, de recursos humans, de producció o qualsevol altre departament afectat per la decisió.

### 2.5.6 Influència de la creativitat en la presa de decisions

A l'hora de prendre decisions és vital afrontar els problemes des de diferents punts de vista. Per aquesta raó cal aplicar tècniques per potenciar la creativitat i que permetin generar noves solucions.

Les tècniques per potenciar la creativitat són moltes i molt diverses, algunes de les quals són de caràcter individual i altres d'aplicació grupal.

Les tècniques més utilitzades per al foment del procés creatiu en grups són:

#### 1. 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'extrau de la quantitat.

El grup ideal està al voltant de deu persones coneixedores totes del problema, que se situen en cercle, un d'ells fa de director del grup i apunta les idees en un lloc visible, una pissarra per exemple.

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. A la segona sessió s'incorporen noves idees i s'elabora un llista amb les idees classificades. A 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 i evita la inhibició dels directius.

#### 2. Sinèctica

És un mètode que intenta traslladar a la consciència els processos que succeeixen a l'inconscient i que són creadors d'idees.

#### Tècniques d'aplicació individual i en grup

Les tècniques de caràcter individual es basen en la descomposició del problema en petites parts per analitzar-les separatament amb la intenció després de realitzar noves combinacions. En canvi, les d'aplicació en grup aprofiten la sinèrgia que es crea en la interacció entre les persones.



En aquest mètode es potencia el component emocional sobre l'intel·lectual, ja que es basa en la idea que la imaginació dels individus pot millorar-se si són conscients dels processos creatius.

El grup està format per 5 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 es busca la seva aplicació al problema.

### 3. Mètode Delphi

Aquest mètode és molt adient per obtenir informació de temes dels que no es coneix informació estadística, bé per la natura del problema, o bé per la incertesa que l'envolta o l'especialització del tema, o bé perquè es volen conèixer tendències futures en relació a 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.

### 4. Tècnica de grup nominal

Aquesta tècnica combina la producció en solitari amb la producció en grup i permet aprofitar les sinèrgies.

Consisteix en una reunió de set a deu individus, que sense interactuar escriuen les seves idees durant cinc minuts, després 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.



La tècnica de grup nominal permet aprofitar les sinèrgies del grup.