

PSICOLOGIA INDUSTRIAL I

SEGON CURS - PRIMER QUATIRME

E.U. RELACIONS LABORALS

TEMA 1: HISTORIA I EVOLUCIÓ DE LA PSICOLOGIA EN EL TREBALL I LES ORGANITZACIONS

- INICIS: TEORIA CLÀSSICA.
- Organització científica del treball de Taylor.
- Henry Fayol.
- NAIXEMENT I DESENVOLUPAMENT DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL (Cattell, Münsterberg).
- MOVIMENT DE LES RELACIONS HUMANES.
- Elton Mayo (Experiment Western Electric Company).
- ESCOLA SOCIOTÈCNICA. INSTITUT TAVISTOCK.
- MODELS HUMANISTES I TEORIA DE L'EQUILIBRI.
- SUBESPECIALITATS ACTUALS DE LA PSICOLOGIA DEL TREBALL.

1. INICIS: TEORIA CLÀSSICA.

La Psicologia Industrial neix als EUA i es fa també a Anglaterra. Els seus inicis van ser la que s'anomena Teoria clàssica i dins d'aquesta la Organització Científica del Treball de Taylor.

A principis del segle XX, hi ha una proliferació de fàbriques i es desenvolupa fortament el treball en cadena. Tots els enginyers desitgen de treure màxim profit a les fàbriques, i Taylor n'era un.

Es concep l'empresa organitzada com una màquina. Les peces s'interconnecten les unes amb les altres, i si funcionen bé les peces, les persones, la màquina, l'empresa, funciona bé. Cadascuna de les persones, en la seva tasca, ha de ser un expert, i si un no funciona, se l'ha de canviar.

1.1. L'Organització Científica de Taylor.

Frederick W. Taylor (1856-1915), va formular la teoria de l'organització científica del treball. Era un enginyer, tot i que format des de la base com a operari en una planta de producció, per tant, coneixia molt bé tot el procés productiu.

El seu objectiu era organitzar el treball per reduir la ineficiència existent a la planta on treballava. Dedueix que cal augmentar el rendiment dels obrers, i com a conseqüència s'augmentaran els beneficis de l'empresa.

Taylor tenia un concepte de treballador que era que era una persona sense iniciativa, poc intel·ligent i que només estaven motivats econòmicament.

1.1.1. Punts principals de la O.C.T.:

- El treball es divideix en dos grans grups: Programació de la feina i execució.
- La solució, segons Taylor, era realitzar tests psicotècnics d'intel·ligència, on es mesurava el coeficient d'intel·ligència del treballador. Els de coeficient més alt anaven a programació, i els que el tenien més baix, a execució.

- Segons Taylor, calia determinar la millor manera possible de realitzar cada tasca, fent un estudi científic del treball on es precisessin els mètodes, temps i moviments més adequats per a realitzar cada tasca.
- L'especialització. Calia aconseguir que cada treballador fés un expert en una determinada tasca, i això no solsament en els obrers, sinó també els capatassos. Així, va idear un sistema de capatassos funcionals.
- Ja que la motivació del personal es només econòmica, Taylor aconsellava primes individuals. No fer treballs en equips ni en grups, sinó individualment, i així s'aconsegueix d'augmentar els salaris.

Aquesta teoria va ser ben acollida, en els primers moments en que es va aplicar, però com a conseqüència d'aquesta forma de treball, varen aparèixer dos nous fenòmens industrials, com a quelcom generalitzat:

- La fatiga.
- La monotonia.

Es va decidir investigar com s'aplicaven els mètodes de Taylor, i va decidir-se de prohibir-los en la seva aplicació. En aquesta investigació, van veure's una sèrie de coses:

- A la pràctica, quasi no s'utilitzava el sistema de capatassos funcionals.
- Tampoc es feien estudis de mètodes de temps tal i com havia dit Taylor. El temps es fixa una mica arbitràriament.
- No es tenia en compte la fatiga física dels treballadors.
- Tanta especialització eliminava la professió o ofici.

Podem dir que el taylorisme va seguir un procés, que va ser, en un primer moment, d'euforia davant d'aquest mètode, seguidament de una presentació de queixes del mateix mètode, per a passar a una prohibició d'aplicació, i per acabar la crítica que se li fa a Taylor sobre la seva concepció de l'home.

1.1.2. La Importància del Taylorisme. (Què es va aconseguir gràcies al Taylorisme.)

- Va ser el primer en parlar de sistemes d'organització del treball.
- Va ser també el primer en parlar de selecció de personal.
- Va ser el primer en parlar de motivació, encara que només fés l'econòmica.
- Va parlar d'entrenament, per aconseguir rendir més i millor (avui en dia es parla de formació).
- Formula estudis de mètodes i de millors temps per realitzar determinades tasques.
- És el primer en fer les diferenciacions entre tasques físiques i tasques intel·lectuals.

1.2. HENRY FAYOL (1841-1925).

H. Fayol també era un enginyer, però va estar molts anys exercint en una empresa metal·lúrgica com a director d'anàlisi, un càrrec directiu. Des d'aquest punt de vista, racionalitza i dissenya com ha de ser una empresa perquè funcioni, és a dir, aconseguir fer més briques més eficients, i ho fa tenint en compte:

- Fayol identifica les funcions bàsiques de tota empresa que són:
 - Funcions tècniques (producció, fabricació, etc.).
 - Funcions comercials (compres, vendes, etc.).
 - Funcions financeres.
 - Funcions de seguretat.
 - Funcions comptables.
 - Funcions administratives.

- Fomenta uns principis pel bon funcionament d'una empresa, que havien de ser molt universals, però que van acabar sent molt teòrics:
 - Hi ha d'haver una divisió funcional del treball.
 - Cal aplicar el principi d'autoritat i disciplina, en forma de normes i sancions.
 - Hi ha d'haver unitat de direcció, un sol cap.
 - Cal un tracte equitatiu per a tot el personal, tant en salari com en tracte personal.
 - Una empresa ha de tenir estabilitat de personal (que no marxi el personal). Per Fayol és un bon signe de la marxa de l'empresa.
- Cal tenir en compte la capacitat administrativa i la capacitat professional.
 - Capacitat administrativa / Capacitat directiva (matissa el que diu Taylor).
 - Capacitat de coordinar, d'empènyer a la gent.
 - Capacitat professional: Aquesta gent han d'anar als llocs de treball de la seva professió.
 - A Fayol se l'ha criticat per dissenyar l'empresa des de fora, a nivell utòpic.

2.- NAIXEMENT I DESENVOLUPAMENT DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

No hi ha un acord clar, però es considera que va néixer a principis de segle als EUA. En aquesta primera etapa, la psicologia comença a sortir dels laboratoris i a buscar la pràctica al dia a dia. La concepció de l'home en aquesta etapa és d'un home amb cos i amb ment. Es tenen en compte aspectes físics i aspectes psicològics. S'estudien aspectes de cansament, esgotament i psicològics. La motivació laboral no és només econòmica, ens motiven uns altres aspectes, no només els econòmics.

2.1. James Mc Quinn Cattell (1860-1944)

Va destacar en la selecció de personal (era psicòleg). Cattell estava convençut de les diferències individuals entre les persones. Tots tenim diferents capacitats i aptituds que fan que desenvolupem millor unes feines que d'altres. Hi ha feines per a tothom.

Dins dels actuals tests psicològics, actualment els tests Cattell, són els que s'utilitzen per a mesurar la intel·ligència. Així, a Cattell, se li deu molt en el camp de la selecció de personal.

2.2. Hugo Münsterberg.

Hom el considera com el pare de la psicologia industrial. És alemany i era professor universitari a Harvard. Gràcies a ell, s'utilitzen els tests psicològics per a la selecció de treballadors. Va estudiar la fatiga i la monotonia des d'una perspectiva psicològica. També com ens afecten psicològicament els incentius i la tecnologia, i com repercuteixen psicològicament en nosaltres. Va ser un dels primers en utilitzar la orientació vocacional, i també en estudiar la psicologia de la gent envers de la publicitat.

2.3. PRIMERA GUERRA MUNDIAL: 1917/1918 (EUA entra en conflicte amb l'Àustria)

A partir de la Primera Guerra Mundial, es quan es planteja la seva aplicació a un nombre important de gent, per així, es forma una Comissió de seguiment i es constitueixen dos tipus de tests psicològics per a mesurar la intel·ligència, a nivell gràfic (Army Alpha) i a nivell verbal (Army Beta). Aquests tests es van utilitzar en el reclutament de la tropa, ja que en funció dels resultats, es col·locava a la gent en diferents llocs de l'exèrcit. Es va fer una classificació que va tenir molt d'èxit i va servir per donar un reconeixement als psicòlegs. Posteriorment, van sorgir associacions de psicòlegs, revistes professionals, neix també la primera empresa d'assessorament psicològic als EUA, i es construeixen nous tests psicològics que mesuren la intel·ligència i algunes aptituds o capacitats.

3. L'ESCOLA DE RELACIONS HUMANES:

Es una corrent creada basant-se en diferents autors, sent-ne el principal aportador Elton Mayo.

Les aportacions més significatives d'aquesta escola de relacions humanes, foren:

- Descobreixen les dimensions socials de la conducta humana i la importància de les relacions interpersonals.
- A partir d'aleshores es tenen en compte els sentiments, les actituds i la complexitat de la motivació humana, per explicar la conducta de l'home en el treball.

L'experiment realitzat per Elton Mayo a la planta de Hawthorne de l'empresa *Western Electric Company*, va començar l'any 1927, amb l'objectiu d'investigar i veure si les condicions de treball afecten al rendiment del treballador (en un principi investigaren la llum), i es va desenvolupar en tres diferents fases de dos anys de durada cadascuna:

PRIMERA FASE. 1927/1928

Es va agafar un grup de sis dones voluntàries de la planta de fabricació, se les va observar *in situ*, per conèixer el seu rendiment, després se les va apartar i tancar en una sala apartada o habitació del test Room, i va observar-les-hi introduint tot una sèrie de canvis per veure els efectes produïts, en principi, pels diferents graus d'il·luminació, pautes en el treball (matí i tarda), acabament de la jornada mitja hora abans, i fins i tot oferint-los-hi begudes en una determinada hora. Es va observar que la producció tendia a pujar.

Quan se les va incorporar de nou a la planta, la producció també va pujar, cosa que no era lògica, plantejant-se el motiu d'aquesta tendència.

Resultats:

- La producció ha pujat, però no en relació a les condicions de treball.
- La vigilància no era tan estreta, les obreres tenien més sensació de llibertat i treballaven més gust, amb més llibertat.
- Se les hi consultava qualsevol canvi, sentien que participaven més en el treball.
- Va disminuir l'absentisme i va augmentar la satisfacció general.

SEGONA ETAPA (1928/1931) Fase entrevistes.

L'objectiu d'aquesta segona etapa era veure la influència que l'estil del supervisor tenia en el rendiment dels treballadors. Es fan entrevistes individuals i confidencials a tot el personal. Aquestes entrevistes són per saber qualsevol cosa relacionada amb la feina.

Resultats:

- Disminució de les tensions entre treballadors i, en conseqüència, millora de l'ambient de relacions en l'empresa.
- Van descobrir que existien grups consolidats i connexionats formats espontàniament, que sembla que afectaven la conducta dels treballadors.

TERCERA ETAPA (1931/1932).

L'objectiu d'aquesta tercera etapa era aprofundir sobre el fenomen de grups. S'agafen 14 obrers, s'aparten en una sala especial, se'ls demana que treballin com sempre, però el que es fa és observar la relació entre

ells, complementant-ho amb entrevistes.

Resultats:

- Al marge de l'estructura formal, hi ha una estructura informal sorgida per la relació entre els treballadors dins de l'empresa.
- Hi ha unes normes establertes informalment pel grup, a les quals els treballadors del grup es ceneixen (ritme de producció fixat pels treballadors, independentment de les primes,...) Van escriure aquestes normes, que eren:
 - No realitzar massa treball.
 - No realitzar poc treball.
 - No dir res al superior dels companys.
- Van adonar-se que els superiors toleraven aquestes normes i que hi havia líders informals.

resultats finals de l'estudi:

- El treball és una activitat social i l'home té necessitats de relació i d'afiliació que l'empresa ha de tenir en compte.
- La conducta del treballador no s'explica tant en funció de les característiques individuals, sinó més en funció del grup.
- El fenomen grupal afecta al rendiment del treballador i per tant, a la productivitat de l'empresa.

Arrel de l'experiment de Mayo, va començar a estudiar-se la psicologia de grups, que estudia aspectes com la influència del grup sobre l'individu, la presa de decisions grupals, les relacions entre grups diferents,..., tot el que gira al voltant de la psicologia de grups.

Històricament, ens trobem en el moment de la Segona Guerra Mundial, en període 1941-1945; a l'època, els psicòlegs tornen a fer classificació de personal (reclutes, oficials, pilots,...), de forma més elaborada que no pas a la Primera Guerra Mundial. També es fan estudis sobre *stress*. Fora de l'època, augmenta l'ús de proves psicològiques a la indústria, i es demana tot sovint la col·laboració de psicòlegs per diferents problemes de l'empresa, sobretot per disminuir l'absentisme. A més, neixen els primers cursos de psicologia, que es donaven a la Universitat. Prolifera també les associacions psicològiques, les revistes professionals,... i es desenvolupa la psicologia industrial a Europa.

Així doncs, la Segona Guerra Mundial, per al desenvolupament de la psicologia industrial, suposa un refinament en els mètodes i un major desenvolupament.

4. L'escola socio-tècnica.

L'escola socio-tècnica, sorgeix en els anys posteriors a la Segona Guerra Mundial, i dins el context històric d'aquesta etapa. Després de la Segona Guerra Mundial, es dona un important desenvolupament científic i tecnològic en general, a nivell de les ciències. Així va suposar una modernització de la tecnologia a les empreses. Cada cop més, les fàbriques estan més mecanitzades i la tecnologia és més sofisticada. Arrel d'això surt l'escola socio-tècnica, que a gran trets, intenta compaginar les dimensions tècniques, amb les dimensions humanes i socials.

La Institució més característica d'aquesta escola socio-tècnica, és l'Institut Tavistock, que neix a Anglaterra l'any 1947. Està format per psicòlegs anglesos que treballaven assessorant a les empreses en aspectes psicològics. La mecanització a les fàbriques suposava, principalment, dos problemes:

- Impedia el desenvolupament professional i personal dels treballadors, ja que marcava el ritme de producció i fraccionava excessivament les operacions, per tant, el treball es tornava monòton i amb poc significat pels treballadors.
- La topografia (la disposició de la línia de treball dins l'espai físic de treball), dificultava les relacions socials i la formació de grups de treball.

Un experiment significatiu d'aquest Institut, va fer-se en unes mines de carbó britàniques l'any 1951. La mineria està mecanitzada amb una sèrie de cintes transportadores. Això suposava un fort canvi en l'organització del treball a les mines. El cicle anterior no era de 24 hores com ara, ni per torsió. Ara el que es fa es distribueix als treballadors especialitzats en cada part de la mina, i es cobrava de forma diferent, segons la feina que es fa. Es va observar que si s'esperava que el rendiment augmentés, el que en realitat succeïa era ben bé al contrari. Els treballadors preferien el sistema manual, ja que en el nou sistema: ningú cobrava el mateix; els torns estaven rigidament marcats i també la tasca a realitzar-hi; el ritme de treball el controlava la màquina, i no els treballadors.

L'escola socio-tècnica diu que davant d'un mateix sistema tècnics, són possibles variats sistemes socials de treball, tot depèn de l'organització que s'estableixi i a més a més, creu que el grup és la unitat de treball més efectiva.

5. Models humanistes i Teoria de l'equilibri.

Els **models humanistes** sorgeixen de la psicologia humanista, que val a dir que és una de les grans corrents que hi ha en psicologia. Les persones, l'individu, segons aquest corrent, són creatives, autònoms, capaços de prendre decisions, amb necessitat d'autorealitzar-se i superar-se a elles mateixes i de desenvolupar i enriquir la seva personalitat. Segons els humanistes, l'empresa ha d'establir les condicions necessàries per que tota aquesta potencialitat que porten a dins pugui desenvolupar-se en la pràctica professional. El treball ha de ser un lloc on poder créixer interiorment. L'empresa ha de:

- Delegar.
- Deixar participar als treballadors.
- Ha de donar-los més autonomia en el seu lloc de treball.
- S'ha de donar més responsabilitats.
- Ha d'enriquir els llocs de treball.

...

Dins d'aquesta corrent, els principals personatges són Maslow, McClelland i McGregor. Aquest últim formula la teoria ressenyada en la fotografia. La primera (X), és la que segons McGregor, regna a les organitzacions tradicionals. Aquest autor diu que hauria de funcionar com a la segona (Y), perquè la primera impedeix complir les idees de la psicologia humanista.

La **Teoria de l'equilibri**, formulada per Chester Barnard, l'any 1968, diu que els individus, les persones, decideixen quedar-se a l'organització o a l'empresa i col·laborar amb ella en funció de les satisfaccions que n'obtenen a canvi: Si la satisfacció que obté compensa els esforços i sacrificis exigits, la voluntat de quedar-se i col·laborar es manté, si no ho fa, desapareix. Les empreses, han d'intentar, doncs, mantenir un estat d'equilibri intern, segons Barnard.

6. Subespecialitats actuals de la psicologia del treball.

- Psicologia del personal. Estudia aspectes relatius al personal de l'empresa, com per exemple, selecció, formació del personal, avaluacions del rendiment.
- Psicologia organitzacional. Estudia aspectes derivats de l'organització, com per exemple, comunicació

interna, compromís amb l'empresa, grups dins l'empresa, lideratge,...

- Psicologia de l'enginyeria (una part d'ella és l'ergonomia). Estudia l'adaptació de la persona amb el treball i la tecnologia.
- Psicologia vocacional o de carrera. Es la que ajuda als individus a escollir i dissenyar una trajectòria professional que els satisfaci.
- Desenvolupament organitzacional. D.O. és el que avui en dia són les consultories. S'estudien aspectes d'una empresa i s'aconsellen canvis per a millorar.
- Relacions industrials.

TEMA 2: MOTIVACIÓ LABORAL.

1- Concepte de motivació.

2- Teories de la motivació.

2.1. Teories de contingut:

-Necessitats (Maslow, McClelland)

-Teoria Bifactorial de Herzberg.

2.2. Teories del procés:

-Teoria de les expectatives.

-Teoria de l'equitat.

-Teoria de l'establiment de metes.

3- "Job Enrichment".

4- Frustració laboral i font de desmotivació.

5- Aspectes a tenir en compte en la motivació a l'empresa.

6- Mesura de la motivació i satisfacció laborals.

1- Concepte de motivació.

La definició teòrica diu que motivació és l'energia o força que activa la nostra conducta cap a una direcció determinada i es mesura amb intensitat i durada.

També és l'esforç que una persona està disposada a invertir en el seu lloc de treball. És clar que la motivació està molt relacionada amb l'habilitat, en l'exercici d'un treball.

Cal, però, diferenciar els conceptes de motivació i de satisfacció laborals. La satisfacció laboral es un estat emocional positiu o agradable que resulta de la valoració de la feina i de les experiències laborals. És un conjunt de sentiments favorables amb els quals els homes perceben els seus treballs.

Hi han dos perspectives diferents que intenten explicar la motivació:

- Perspectiva del gest (*rasgo*), que diu que la motivació és una característica permanent de la

personalitat, per tant que uns mantenen i altres no.

- Perspectiva ambiental, que diu que la motivació ve determinada per l'ambient, si es donen les circumstàncies adequades es pot aconseguir que la gent estigui motivada.

2-Teories de la motivació.

De teories que estudien la motivació, n'hi han dues:

- Teories del contingut, que estudien quines són aquelles coses que motiven (QUÈ). Els seus autors són Maslow, McClelland i Herzberg.
- Teories del procés, que estudien el procés de la motivació (COM). Són la Teoria de les Expectatives, la Teoria de l'equitat i la Teoria de l'establiment de metes.

2.1.TEORIES DEL CONTINGUT

Teoria de Maslow (1954). Teoria de la Piràmide de les necessitats.

Hi ha tota una sèrie de necessitats que estan ordenades en una piràmide:

L'autorealització és més o menys, sentir-se realitzat amb allò que es fa. El Reconeixement seria el ser respectat pels demés i per un mateix. Les socials serien l'afiliació, la relació, l'acceptació,... La seguretat és la necessitat de protecció contra amenaces, perill o càrrecs. Les físiques són vitals per la subsistència.

Maslow diu que això és una piràmide ascendent i que anem pujant tot satisfent necessitats. Segons ell la jerarquia és rígida tot pujant, però també es pot baixar. Per aplicar això al lloc de treball, els treballadors estaran motivats si l'entorn de treball els permet satisfer aquestes necessitats que com a éssers humans tenim. Maslow deia que un ciutadà mitjà arriba a satisfer un 80% de les físiques, un 70% de les de Seguretat, un 50% de les Socials, un 40% de les de Reconeixement i un 10% de les d'Autorealització.

Teoria de Mc Clelland (1961).

Aquest autor també parla de que hi han unes necessitats que són les que motiven a l'home. Parla de tres necessitats:

- Necessitat de poder. Necessitat de tenir influència sobre altres i d'exercir control sobre ells, sentir-te poderós. Està lligat a prestigi i a status.
- Necessitat d'afiliació. Parla de ser acceptat amb els demés, de fer coses de forma cooperativa, és la dimensió social, com a Maslow.
- Necessitat de consecució (*logro*). Seria la necessitat de fer coses, dur-les a terme superant-se, millorant-se. Marcar-se objectius i assolir-los amb èxit.

Mc Clelland diu que normalment tenim una d'aquestes necessitats i ens motivem segons la que sigui. Pot ser que en moments de la vida vagin variant, les prioritats.

Teoria bifactorial de Herzberg (1959).

Herzberg va fer un estudi amb una mostra de dos-cents professionals, on hi havia enginyers i comptables i els va preguntar en quins aspectes del seu treball estaven satisfets i en quins insatisfets.

D'aquest estudi en va concloure la Teoria Bifactorial: Els factors que provoquen la motivació són diferents, independents, dels que provoquen desmotivació. Va establir quins són aquest conjunt de factors:

- Factors intrínsecos o de contingut:

- Reconeixement.
- Responsabilitat.
- Autorrealització degut al treball en si mateix, a la seva naturalesa.
- El progrés o el creixement.

Aquests factors, segons l'autor, són els que produeixen motivació, si es donen en un lloc de treballs, si no ho aconseguim, tenim personal neutre.

- Factors extrínsecos, higiènics, de contexte o de manteniment.

- Salari i beneficis.
- Les condicions de treball: horari, vacances, pauses en el treball,...
- Relacions interpersonals amb companys, superiors,...
- Estil de direcció o de supervisió.
- Política de l'empresa.
- Seguretat física en el treball.

Aquests factors poden produir desmotivació o insatisfacció, si hi són, i si no, produeixen també personal neutre.

Hi ha, doncs, tres estats dels treballadors: motivat, neutre i desmotivat, segons Herzberg.

Per tant, segons aquesta teoria, l'empresa hauria de potenciar els primers, però sense descuidar els segons, perquè poder ser desmotivadors.

TEORIES DEL PROCÉS

Teoria de les expectatives (VROOM, 1964).

- Resultats del treball. Tot allò que l'empresa pot oferir al treballador a canvi del seu treball.
- Valor atribuït a aquests resultats, el grau en que l'atreu.
- Expectativa. La percepció de la relació entre esforç i rendiment, és a dir, si una cosa repercuteix en l'altra.
- Valor instrumental. És la percepció entre nivell de rendiment i obtenció de resultats.

La motivació és el producte de l'expectativa, el valor instrumental i la valor atribuït dels resultats.

- Exemples de feines amb expectativa alta: perruquera, esportista, comercial.
- Exemples de feines amb expectativa baixa: conductor autobús, treball en cadena
- Exemples de feines amb valor instrumental alt: agricultor, arquitecte, perruquera.
- Exemples de feines amb valor instrumental baix: perruquera que treballa com a assalariada, enterrador.

Teoria de l'equitat (ADAMS 1965).

La motivació és un procés de comparació social, es comparen les recompenses que s'obtenen a canvi de la feina i esforç i per una altra banda, recompenses que obtenen altres i l'esforç dels altres.

Recompenses (meves) = Recompenses (altres).

Esforç (meu) * Esforç (altres).

Parlem de percepció d'equitat, quan les dues parts estan iguals, equilibrades i aquesta teoria porta el personal motivat.

Parlem de percepció d'inequitat, quan les dues parts no estan igualades, percepció d'injustícia.

Aquesta teoria diu que un estat d'inequitat provoca tensió a la persona i per això no podem viure sempre en un estat d'inequitat, aquest estat s'intenta reduir, mitjançant:

- Distorsionant la percepció de la recompensa o l'esforç.
- Modificar el meu esforç o les meves recompenses.
- Canviar de referència de comparació.
- Abandonar la relació d'intercanvi amb l'empresa.

Teoria de l'establiment de metes (LOCKE, 1968).

Les metes dirigeixen la nostra conducta, les metes ens motiven. El fet d'establir formalment objectius, motiva. Com més específics siguin els objectius, més eficaços són per motivar. La participació en la fixació d'aquests objectius, incrementa la motivació.

3- “Job Enrichment” (Enriquiment del lloc de treball).

Cal enriquir el lloc de treball de manera que suposi pel treballador més desenvolupament personal i més enriquiment psicològic, fer el lloc de treball més interessant. La base d'aquest job enrichment, és l'humanisme.

Parteix d'una idea, que és el creixement personal i l'aprenentatge de coses noves provoca més satisfacció i motivació.

Com pot enriquir-se el lloc de treball?:

1) Donant varietat al lloc de treball, i això pot fer-se de dues maneres:

- Varietat de tasques: Hi ha l'enriquiment vertical i l'enriquiment horitzontal. L'horitzontal vol dir donar més nombre de tasques de la mateixa naturalesa, aquest s'aplica normalment a llocs de treball molt repetitius i monòtons. El vertical és afegir tasques al lloc de treball per part de naturalesa superior, que inclouin part de supervisió i control de la feina.
- Rotació per diferents llocs o departaments.

4 - Frustració laboral i font de desmotivació.

4.1. Processos frustratius de Lewin i estratègies d'afrontament.

Definim frustració com una situació de tensió emocional que es produeix en una persona quan apareix un obstacle o dificultat que impedeix o dificulta d'assolir un objectiu o finalitat prevista i per la qual s'ha invertit un esforç.

Una segona definició seria la reacció negativa que experimenten les persones resultant de la falta d'èxit o eficàcia en les gestions realitzades per satisfer alguna necessitat o assolir una fita.

- Conseqüències:

- Disminució de l'autostima.
- Sentiment de fracàs.
- Desmotivació.

Hi han persones que elaboren estratègies per no caure en estats de frustració. Hi ha dues estratègies:

- Reorganització: Replantar-se i canviar la conducta, mantenint l'objectiu o meta inicial, intentant assolir-lo per vies o camins diferents.
- Reformulació de l'objectiu: Acceptar que l'objectiu fixat és massa difícil i plantejar-se un objectiu substitutori més fàcil o assequible.

4.2. Fonts de frustració freqüents a l'empresa.

1ª./ **El càstig.** Hi ha dos maneres de castigar una conducta:

- Proporcionant una conseqüència negativa, que pot ser dolorosa, desagradable, per a que aquella conducta sigui eliminada.
- Eliminar una recompensa positiva esperada.

El càstig, en la persona té uns efectes:

- Ansietat.
- La persona genera actituds negatives envers la font del càstig.
- El càstig desorganitza els processos d'aprenentatge.

2ª./ **La promesa incumplida.** El fet de prometre, crea expectatives en els receptors, que moltes vegades es converteixen en concepcions. Si no es compleix la promesa, això provoca frustració. A l'empresa, si es promet, cal ser el més concret possible i evitant el contrari.

3ª./ **La valoració equivocada del personal a l'hora de promocionar-lo o assignar-li noves responsabilitats.** Quan no calcules bé les possibilitats d'una persona respecte el lloc de treball

4.3. Les manifestacions conductuals de la frustració.

- **REGRESSIÓ.** És el retorn a estats inferiors de la conducta, evolutivament parlant. Hi ha, en l'àmbit laboral, conductes que la fan evident: - Pèrdua del control emocional. - Manca de responsabilitat. Davant d'un error propi, despreocupar-te,... - Pors no fonamentades. Por a delegar, por a prendre decisions,...
- **NEGATIVITAT.** És el negar-se de forma constant a qualsevol sortida constructiva.
- **PESSIMISME.** És la conseqüència directa d'una frustració.
- **CONVERSIÓ.** És el traspass de la tensió produïda per la frustració a nivell físic (àlceres, mals d'esquena, "stress",...).
- **RESIGNACIÓ.** És una reacció derivada del pensament de que tot és inútil, no hi ha res a fer, i consisteix en acceptar la situació sense cap sentiment personal, mantenint-se la persona al marge.
- **FUGIDA.** És la tendència a repetir una sèrie d'accions o conductes sabent que no ofereixen cap solució i que no porten a l'objectiu desitjat.
- **AGRESSIÓ.** És la forma més primitiva de conducta, evolutivament parlant. S'hi recorre perquè té uns efectes: resulta gratificant, alivia la tensió. No només és una agressivitat física, avui en dia és molt més subtil. Hi ha dos tipus d'agressions, siguin físiques o subtils:

- En un mateix. És quan la persona s'atribueix la causa de la frustració i dirigeix l'agressivitat a ella mateixa, concretament agredint l'autoconcepte, la imatge que cadascun té d'ell mateix. Va acompanyada de

sentiments de culpabilitat i d'inferioritat.

- A persones o a coses.

Agressió cap a la font de frustració.

- Agressió transferida, que és quan va adreçat a altres persones que no tenen res a veure amb qui t'ha produït la frustració.
- S'antomes més freqüents d'agressió a l'empresa.
- Queixes freqüents i repetides.
- Crítiques excessives contra la direcció.
- Augment de l'absentisme.
- Afiliació al sindicat que es considera més radical.
- “Despilfarro” econòmic amb els diners de l'empresa, si s'hi pot tenir contacte.

5. Aspectes a tenir en compte en la motivació a l'empresa. Accions per motivar.

- Job Enrichment.
- Direcció per objectius. Cal que els objectius siguin assolibles, si no s'arriba als objectius d'una manera continuada, provocaria desmotivació. Han de ser objectius mesurables. Amb cert grau de dificultat, amb més dificultat, més alt és el repte. Participativa, el personal participa a l'hora de fixar els objectius específics. Cal evaluar la consecució o no consecució d'objectius.
- Horaris flexibles.
- Sistema d'incentius econòmics. Hi ha les primes individuals i col·lectives, tot i que les més utilitzades són les primeres.
- Recompenses individualitzades per no econòmiques.
- Programes d'acollida, dirigits a acollir un nou empleat, un nou treballador.
- El Reconeixement dels èxits. És el reconeixement quan s'han aconseguit quelcom d'èxits en la feina. És molt eficaç per motivar el personal i a més el cost és nul. Quant pot felicitar-se?:

1/ Quan s'han assolit els objectius marcats.

2/ Quan s'ha fet la feina amb qualitat.

3/ Quan l'empresa va realment bé.

4/ Quan un treballador supera el període de prova.

5/ Quant s'ha fet la feina en unes condicions no usuales (pocs temps, pocs mitjans, p.e.)

- “Detalls” per part de l'empresa. Qualsevol cosa que sigui percebut pel treballador com un “extra” per part de l'empresa. Aspectes inesperats en la relació treballador-empresa, p.e, introduir aspectes ergonòmics a l'empresa.
- Procurar l'equilibri en el contracte psicològic. Per un costat s'evalua el que suposa pel treballador el seu esforç en l'empresa, i el que es rep a canvi (sou, reconeixement, formació, experiència, estabilitat, satisfacció, autorrealització, relacions socials, status, prestigi). Va relacionat amb la teoria de l'equitat.
- Els cercles de qualitat.

6 - Mesura de la motivació i satisfacció laboral. (Qüestionaris + Entrevistes)

- Qüestionari J D I. Indicadors laborals descriptius. Aquest test era el més utilitzat durant molts anys. Analitza la motivació / satisfacció dels treballadors en relació a diversos aspectes de la feina.
- Qüestionari Minnessota.
- Test de les Cares. S'analitza segons l'expressió que s'obté del treballador. Es poden utilitzar, p.e., en plantilles analfabetes.
- Qüestionari J D S. És el que es fa tot aplicant el Job Enrichment.

TEMA 3: L'ESTRÉS LABORAL

1. Concepte d'estrés.

2. Fonts de l'estrés.

2.1. Fonts internes.

2.1.1. Tipus de personalitat.

2.1.2. Recursos i estratègies.

2.2. Fonts externes.

2.2.1. Estressors laborals.

2.2.2. Estressors extra-laborals.

3. Prevenció i control de l'estrés.

1. Concepte d'estrés.

El primer grau d'estrés és l'activació, que és estrés a un nivell molt lleu. L'entorn emet unes demandes i unes exigències a la persona per poder complir amb els seus deures, obligacions, responsabilitats, quotidianes. És un nivell bo de l'estrés, és un fenomen activatiu que tenim les persones, és el que ens permet estar atent a les situacions i adaptar-nos al dia a dia.

És agradable perquè:

- Augmenta la nostra activitat, perquè generem i consumim més energia.
- Augmenta la percepció, es torna més aguda, és la sensació de estar més deserts.
- Augmenta la capacitat de decisió de cadascú.

Quan les demandes de l'entorn són més exigents o es donen de manera més continuada, estem en el grau que realment es pot anomenar estrés. En aquest moment, apareixen tota una sèrie d'efectes que tots són negatius. Els efectes que el estrés pot produir són (no són generals a tothom):

- Fatiga, sobretot al matí – al llevar-te.
- Irritabilitat, facilitat per estar més malhumorat.
- Augment de la conducta de fumar (fumadors).
- Tensió muscular a l'esquena.
- Taquicardies lleus.
- Transtorns digestius.
- Transtorns al son.

- Sensació de mareig o de vertigen.
- Sensació de dificultat per arribar al final del dia.
- Pèrdua de la capacitat d'atenció i reacció sobre les coses.
- Sentiments negatius, alguns com ara la infravaloració, o la baixa autoestima.
- Frustració.
- Angoixa.
- Síntomes depressius, etc.,...
- Tremolors.
- Dificultat per respirar poc a poc.
- Taquicardies molt fortes i molt repetides.
- Gran fatiga.
- Augment de la probabilitat d'infarts i similars, úlcers i depressió aguda.

Concepte d'estressors: Són aspectes de l'entorn que poden ser generadors d'estrès:

- Sorolls continuats.
- Sobrecàrrega de demandes.
- Temperatura alta/baixa.
- Urgència temporal.
- Conflictes continuats amb els companys.
- Rol de grup, quan tot depèn de tu, i així ho percep.

No obstant, aquests estressors no són universals per a mateixos, és a dir, no estressa a tothom. Hi ha una relació entre les demandes de l'entorn i la capacitat de la persona. Que qualsevol causi estrès en la persona o no, depèn de com la persona percep la situació i dels recursos i estratègies d'enfrontament que tingui disponibles la persona.

La persona avalua la gravetat de la situació i si hom creu que pot afrontar-la, no patirà estrès, però si passa a l'irrevocable, llavors cau en l'estrès. Per tant, parlem de persones molt o menys vulnerables a l'estrès.

Concepte d'estrès laboral: Ansietat i estat físic de malestar, derivats de la percepció de desequilibri entre les demandes del seu entorn, del lloc de treball, i la capacitat de resposta a elles. I tot això, en condicions en les que el fet de fracassar té conseqüències importants.

Com a principals conseqüències de l'estrès:

- Descens del rendiment en quantitat, però especialment en qualitat.
- Absentisme.
- Molt probabilitat d'accidents.
- Insatisfacció laboral.

Concepte de burnout (tipus central d'estrès): És una experiència greu d'estrès permanent i continuat que es dona en professionals que treballen amb persones i tracten els seus problemes (Professions d'àmbit assistencial). P.ex.: policies, metges, sanitaris, ... Té tres efectes principals:

- Esgotament emocional.
- Despersonalització: la persona es va endurint.
- La falta de realització personal en la feina.

2. Fonts de l'estrès.

2.1. Fonts internes.

Tipus de personalitat (el tipus de personalitat més vulnerable és el tipus A)

La personalitat tipus A són persones inquietes, impacients, ansioses, tenses, enèrgiques, que els hi costa relaxar-se. Són més exigents, perfeccionistes, competitives, ambiciosos professionalment i persones que s'impliquen molt en la seva professió.

Recursos i estratègies

Recursos:

- Autoestima alta.
- Locus de control moderadament intern i moderadament extern.
- Asserbitat. Capacitat d'expressar els propis sentiments, opinions, pensaments i drets, d'una manera no agressiva sinó natural i madura. Si es té molt desenvolupada aquesta capacitat, hom és poc vulnerable a l'estrès.
- Autoconeixement. Coneixement que hom té de si mateix. Com més coneixem les nostres reaccions, més fàcil se'ns fa enfrontar-nos a l'estrès.
- Planificació o organització. Com més alta sigui, menys tendència a l'estrès.

Estratègies:

- Activitats que permetin descarregar la tensió i l'energia o que ajudin a relaxar-se.
- Adquirir hàbits que permetin afrontar amb millors condicions les situacions estressants (Dormir les hores, disminuir la cafeïna, reduir el tabac).
- Buscar el recol·liment en altres persones, mitjançant les relacions socials.
- Adoptar una actitud racional de resolució del problema, enfrontant-lo i treballant-lo.
- No enfrontar-se al problema i esperar que passi.
- ...

2.2. Fonts externes

La investigació que hi ha feta fins al moment, s'ha mirat des de dos grups, amb estressors diferenciats:

- treballs de *mono blau*. Més manual.
- Estressors de l'ambient físic.
- Sobrecàrrega de treball quantitativa.
- Monotonia.
- Falta de control sobre el propi treball.
- treballs de *coll blanc*. Més intel·lectual.
- Estressors de rol.
- Sobrecàrrega de treball qualitativa.
- Estressors de desenvolupament de la carrera.
- Estressors socials.

etapes de la carrera professional (estandaritzada)

1. fase inicial.

Són els primers anys en els que una persona s'incorpora al món laboral. Els estressors més típics d'aquesta fase són de conflicte i d'ambigüetat de rol. Si a això es suma el "boom" de normes a digerir,

normalment es parla de l'estrès de la persona que comença, del principiant.

2. consolidació de la carrera.

Quan se supera la fase inicial, la màxima preocupació és per a consolidar la carrera. Se solen desitjar promocions i en aquesta etapa se sol donar molta competitivitat.

Cap al final d'aquesta consolidació, sorgeix la preocupació de compaginar vida laboral i vida extralaboral.

3. manteniment de la carrera.

Es quan la persona ja ha aconseguit certa estabilitat. En aquesta etapa, les promocions van baixant. Es dona la crisi de la meitat de la carrera, ja que hi ha un sentiment d'alienació, es planteja si realment val la pena arribar on s'ha arribat.

4. preparació per la jubilació.

És l'etapa en que ja es prepara el professional per afrontar la jubilació. Hi ha una sèrie de canvis:

- En el terreny personal destaca el procés d'envelliment, comencen a disminuir les nostres capacitats físiques o sensorials.
- L'actitud que viu la persona davant del fet de jubilar-se és d'una certa incapacitat, impotència.
- En l'aspecte professional, es donen més necessitats de reciclatge.
- No hi ha oportunitats de promoció.
- Preocupació de la persona pel correcte exercici laboral.
- Hi han aspectes familiars que s'ajunten als problemes laborals, p.e. treballs dels fills,...

2.2.2. Estressors extra-laborals

És un àmbit poc estudiat, però és imprescindible tenir-lo en compte per estudiar el estrés laboral:

- Pot ser un estrès afegit que s'afegeixi al laboral.
- Pot ser un amortidor de l'estrès que puguis rebre a la feina.

Aquests estressors, s'han dividit en tres tipus:

- Els esdeveniments diaris estressants de poca intensitat. Són estressors més aviat previsible. Generen canvis en la persona, però en poca intensitat. Són, per exemple, el naixement d'un fill, casar-se o que marxi un fill de casa, un problema econòmic puntual, l'inici o final de l'etapa d'escolarització del fill, la jubilació, ... o d'altres puntuals, que no impliquen un canvi directe tampoc en la persona, no obstant, són tolerables (embussos de tràfic, retard de l'autobús, ...).
- Esdeveniments intensos extraordinaris o imprevistos. Són esdeveniments menys esperats i que comporten un canvi brusc a la persona, per adaptar-se a la nova situació. Generen un estrès molt més agut que els anteriors. Són, per exemple, la mort d'una persona propera, quedar-se vidua/a, separació o divorci, malaltia greu o accident greu, un canvi de domicili, ...)
- Estressors crònics. Situacions que generen estrès crònic o recurrent i que es mantenen durant llargs períodes de temps. Són, per exemple, la convivència amb malalts crònics, la inestabilitat laboral continuada, el matrimoni no satisfactori, problemes de desavenència amb els fills, aturats de llarga durada, la reestructuració després d'una mort, la compaginació de diferents rols extralaborals (pare, parella, fill, esportista, ...), ...

3. Prevenció i control de l'estrès a l'empresa.

D'entrada, dir que poca cosa es fa des de les empreses. Hi ha, però, un interès creixent de les empreses per sensibilitzar-se.

A nivell organitzacional, es porten a terme estratègies de prevenció/reducció:

- Millora de les condicions ambientals (Seguretat i Higiene, Ergonomia).
- Formació per afrontar situacions estressants (Formació a nivell directiu de gestió del temps, cursos d'oratoria,...).
- Rediseny de llocs de treball, reduint els estressors.
- Millorar la comunicació. Montar un sistema de comunicació eficaç de cara a reduir els estressors de rol.
- Estudis de clima. Normalment es fan estudis per millorar les condicions dels treballadors.
- Estratègies. Qualsevol acció que es faci de cara a pal·liar l'estrès laboral, com ara els P.A.E.s (Programa d'Assistència a l'Empleat, que és un servei que posa l'empresa de cara a la prevenció de l'estrès).

TEMA 4: LA COMUNICACIÓ A L'EMPRESA.

- El Procés de la Comunicació
- Tipologia i mitjans de comunicació a l'empresa.
 - Interna - Externa.
 - Descendent - Ascendent- Horitzontal.
 - Formal - Informal.
 - Escrita - Orla - No Verbal.
- Barreres de la Comunicació.
- Pla de Comunicació Interna.

1. EL PROCÉS DE LA COMUNICACIÓ .

Una de les possibles definicions de comunicació seria: La transmissió d'informació d'una persona (Emissor) a una altra (receptor), de tal manera que el receptor arribi a comprendre el missatge rebut.

Segons aquest esquema, hi han dos tipus de comunicació:

- Comunicació Unidireccional. Emissor emet missatge a un Receptor.
- Comunicació Bidireccional. El receptor dona feed-back al emissor.

La Comunicació perfecta seria quan el receptor capta absolutament el mateix que l'emissor volia comunicar. Això, no obstant, és difícil, perquè hi han una sèrie de passos en el procés de la comunicació que fan que es perdi la informació:

- Desenvolupament de la idea. L'emissor elabora un pensament i desitja transmetre'l.
- Codificació, és a dir, transformar la idea en un conjunt de paraules, gestos, gràfics,..., escollint simultàniament el canal per on passarà el missatge.
- Transmissió. És quan l'emissor traspasa el missatge al receptor.
- Recepció. El receptor reb el missatge.
- Decodificació. El receptor transforma el missatge rebut amb pensament i amb significats.
- Acció. L'acte que se'n fa del missatge rebut, ignorar, desobedir, realitzar la tasca, enmagatzemar-la,...

En tots aquests passos, el que hi ha és una pèrdua d'informació.

2. TIPOLOGIA I MITJANS DE COMUNICACIÓ A L'EMPRESA.

2.1. Interna-Externa.

És la que comunica l'empresa amb l'entorn i està adreçada a públics externs a l'organització, a l'empresa, p.e.e, a clients, proveïdors, usuaris, competència i a la societat en general,...

Formes que prenen normalment aquesta comunicació:

- Publicitat.
- Imatge corporativa.
- Marketing.
- Patrocini.
- Donacions.

La Comunicació Interna és la que es dona a treballadors i que es dona dins l'empresa mateixa.

2.2. Ascendent - Descendent.

La comunicació ascendent es dona a través de suggeriments, queixes,... i la descendent a través d'ordres, objectius,...

Hom necessita informació ascendent, a la vegada aquesta de forma descendent, i que hi hagi una certa coordinació entre els canals i regles intermitjos, de forma horitzontal. Així és en el que consisteix la comunicació interna a l'empresa.

COMUNICACIÓ DESCENDENT

Pel que fa a la comunicació descendent, seria la que dins d'una jerarquia, parteix d'una persona amb autoritat cap a una amb menys autoritat. De les idees es passa a operacions. Utilitats:

- Permet transmetre ordres, instruccions, normes i objectius.
- Comunicació d'aspectes que no admeten discussió ni negociació.
- Per assignar tasques a cadascun dels treballadors.
- Per facilitar informacions sobre l'empresa.
- Per motivar i per incentivar.
- Per transmetre coneixements.
- Per difondre la cultura organitzacional, els valors de l'empresa.
- Per clarificar rols i competències.

Mitjans disponibles de cara a la comunicació descendent:

- La ordre verbal. És el més utilitzat en el dia a dia. És també la que genera més oblidats, errors i malinterpretacions del missatge.
- La nota interna o nota de règim intern. Circulars internes. És informació escrita que circula internament. És ventajós, per la permanència de l'escrit. Hi ha possibles continguts: ordres de treball, la convocatòria d'una reunió, canvis o decisions, temes urgents, etc,...
- La carta personalitzada. És un mitjà menys utilitzat però que realment, en moments puntuals, té molt d'impacte.
- El taulell d'anuncis. És bastant utilitzat en empreses mitjanes i grans. Hom creu que és poc efectiu.
- El manual d'acollida. És una mena de dossier on es recolleix informació variada sobre l'empresa.
- Revista, diari o butlletí d'empresa. Sempre dependrà dels mitjans de la pròpia empresa.

- Conferència o xerrades informatives.
- Reunions.

COMUNICACIÓ ASCENDENT

Seria la que va pujant dels treballadors, de la base, cap als superior a través de l'estructura jeràrquica, fins arribar al lloc on sigui necessari. Si és efectiva, millora el clima i el compromís del treballador amb l'empresa.

Utilitats de la comunicació ascendent

- Per prendre decisions coherents, més o menys consensuades a la relació que s'està donant.
- Per comprovar si la informació descendent ha estat rebuda, entesa i aplicada.
- Per conèixer l'ambient real de la plantilla (necessitats, motivacions, queixes,...).
- Per estimular la presentació d'idees i suggeriments.
- Per prevenir i diagnosticar problemes des del moment en que s'originen.

Mitjans que hi han de comunicació ascendent.

- El Comitè d'Empresa o Delegat Sindical. És el canal formalment establert per arribar al cap.
- Les bústies de suggeriments. La possibilitat de que un treballador vulgui fer una queixa i ho pugui fer per escrit, tot respectant l'anonimat del treballador i que allò es llegirà i que es farà quelcom al respecte.
- El cercle de qualitat. Són equips de treball que el·laboren millores sobre la producció i que s'eleva a la direcció, que hauria d'analitzar-ho i mirar de fer-ho.
- Els qüestionaris o entrevistes realitzats per a qualsevol altra finalitat.
- Les reunions. Es pot plantejar com una comunicació ascendent.

COMUNICACIÓ HORIZONTAL

Aquesta inclou la pràcticament horitzontal, és a dir, l'intercanvi lateral de missatges entre persones d'igual nivell jeràrquic, i també inclou la que s'anomena comunicació en diagonal, entre persones de diferent nivell jeràrquic, però que no mantenen relacions de dependència directa entre si.

Finalitats:

- La coordinació entre iguals equips de treball, o entre membres d'un mateix equip de treball. Cobra especial importància la comunicació interdepartamental.
- La resolució conjunta de problemes que afecten a tota l'empresa o a varis departaments.

Mitjans:

- La reunió. Aquí és el mitjà més freqüent.
- La nota interna.
- La formació. Cursos a nivell de formació interna.

2.3. Comunicació formal - informal.

La comunicació formal, és aquella comunicació que està programada i establerta per l'empresa i es desenvolupa de manera estricta la cadena de l'estructura jeràrquica.

La comunicació informal, és la que es desenvolupa fora dels fluxos de comunicació formal. Són els establerts per l'empresa mitjançant relacions interpersonals i intercanvis d'informació. Són, per exemple:

- Contactes espontanis entre companys de feina per tractar qualsevol assumpte.
- Xerrades informals de tipus “esmorzar”, “cafè de primera hora”, “cafè del migdia”.
- Rumors. Realment són molt potents, permeten detectar quins són els tems que més interessin als treballadors.

Característiques de la comunicació informal.

- És molt ràpida, més que la formal.
- És més creïble, més que la formal.

Avantatges de la comunicació informal.

- Dóna un gran feed-back als superiors, respecte a sentiments i opinions, perquè és idèntica per a transmetre missatges intransmissibles formalment.
- Permet aclarir directrius emeses des de dalt i que no han estat totalment enteses per alguns treballadors.

Si realment volem saber com funciona l'empresa, s'ha de tenir en compte que la formal i la informal, coexisteixen i que són necessàries.

4. COMUNICACIÓ ESCRITA.

• Avantatges:

- La permanència de l'escrit.
- Es pot preparar amb temps i antelació.
- En casos puntuals, és més ràpida. (p.e. un e-mail).

• Inconvenients:

- La documentació escrita crea muntanyes de paperassa, de vegades inútil.
- La comunicació escrita es pot expressar d forma deficient.
- No hi ha feed-back immediat.

COMUNICACIÓ ORAL.

• Avantatges:

- La rapidesa i el feed-back immediat.

• Inconvenient:

- La no-permanència del que s'ha escrit.

COMUNICACIÓ NO VERBAL.

Només tenir present que sempre hi és, i que també acompanya al missatge. Davant d'una contradicció amb el verbal, el receptor es creu més el no verbal.

3. BARRERES DE LA COMUNICACIÓ .

3.1. Barreres del procés de comunicació interpersonal.

- Barreres físiques, com a dir, el missatge no arriba o arriba parcialment (Bàsicament distància, soroll,...).
- Barreres intel·lectuals, com a dir, el missatge arriba però no és entès, no es comprèn (p.e. un missatge en anglès, si no s'entén).
- Barreres psicològiques, p.e., el receptor està nerviós, el receptor està cansat.

3.2. Barreres de la comunicació descendent.

- Ponteg o By-Pass. És el fenomen pel qual s'estableix una comunicació entre dos membres de l'organigrama, sense seguir les regles jeràrquiques corresponents, com a dir, saltant-se algun moment, perquè atenta i debilita el poder dels superiors immediats.
- L'existència de molts nivells jeràrquics. Pot perdre's informació i es triga més temps des de que arriba d'un lloc a l'altre.

3.3. Barreres de la comunicació ascendent.

- Cortina escalar. És el temor i les dificultats que s'observa en els subordinats per dirigir-se als seus superiors, i exposar obertament les seves idees o comentar-li crítiques i desacords.
- La filtració positiva d'informació entre iguals. L'ambient competitiu actual de les empreses ho fomenta. I per això perquè la informació és poder, i el poder inspira respecte en els companys.

4. PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

4.1. Els beneficis de la instauració d'un pla de comunicació interna.

- Augmenta l'operativitat i l'eficiència, tant dels treballadors com de l'empresa.
- Afavoreix la identificació del personal amb l'empresa, perquè es té en compte l'opinió dels treballadors.
- Incrementa la participació dels treballadors.
- S'impulsa la capacitat col·lectiva de resolució de problemes.
- S'estableixen polítiques basades en la consulta i el consens.
- Permet combatre els rumors.
- Augmenta la qualitat de la feina.
- Conseqüència de tot això, incrementa la satisfacció del mercat envers l'empresa.

4.2. Com elaborar un pla de comunicació interna.

- Estudi de les necessitats comunicatives. Es tracta de conèixer amb exactitud quins són els assumptes sobre els quals es desitgen o necessiten informació. L'objecte d'aquesta fase es detectar les deficiències de l'empresa en matèria de comunicació. Es realitza mitjançant qüestionaris i entrevistes, normalment:
 - Sobre el lloc de treball. Desitgen informació sobre:
 - Funcions del seu lloc de treball.
 - Valoració del seu lloc de treball.
 - Aspectes tècnics sobre la seva feina.
 - Sobre l'organització de l'empresa:
 - Sobre funcions de cada unitat organitzativa.
 - Sobre organigrames, tant generals com departamentals i de forma detallada.

- Motius dels canvis a l'estructura organitzativa.
- Sobre objectius generals de l'empresa:
 - Plans de l'empresa a curt, mig i llarg termini.
 - Reconversions laborals.
 - Sobre polítics de l'empresa i criteris que es segueixen.
- Sobre aspectes socio-laborals.
 - Sobre normativa laboral i reglament de règim intern de l'empresa.
 - Sobre carreres professionals i sistemes de promoció a l'empresa.
 - Sobre formació.
 - Sobre beneficis socials i altres prestacions.
- Conscienciar a l'equip directiu en global, sobretot als càrregos i comandaments intermitjos.
- Estudi de la comunicació i mitjans existents. Cal estudiar com funciona fins al moment, la comunicació a l'empresa. Se sol analitzar el que són els circuits d'informació.
- Creació del pla de comunicació. Cal determinar, a l'hora de crear el pla:
 - Els missatges que cal transmetre amb el mitjà de comunicació.
 - Determinar els suports o mitjans a utilitzar.
 - Directrius generals de funcionament del pla.
- Implantació del Pla de Comunicació. És el moment inicial de partida. El correcte funcionament no és immediat, és progressiu.
- Seguiment i control del pla. Cal veure com funciona i, si cal, millorar-lo. Se sol fer a partir d'un any, abans no.

TEMA 5: CULTURA ORGANITZACIONAL

1. Concepte i components de la cultura organitzacional.
2. Tipologies de cultura (Harrison).
3. Instruments per detectar la cultura d'una organització.

5.1. CONCEPTE I COMPONENTS DE LA CULTURA ORGANITZACIONAL.

La cultura organitzacional és el conjunt de valors distintius d'una organització que són compartits majoritàriament pels seus membres i que *prenen* la identitat d'una empresa.

La cultura organitzacional es percep, s'aprèn, es transmet i facilita estereotips als treballadors sobre el que poden dir o fer, o sobre la manera de dir-ho o fer-ho.

Té cinc components, que són:

- Els valors compartits: Valors que matitzen i guien la conducta de l'organització i dels seus membres. Poden fer referència a tipus de polítiques de l'empresa, estil de direcció, grau d'autonomia permesa, modalitat dels incentius, nivell de tolerància, pes que tenen les normes, tipus de regles internes i normes socials de conducta, actitud de l'empresa vers el futur.
- Els mites. Anècdotes o històries que circulen dins l'organització de boca en boca, i que ajuden a

interioritzar i reforçar els valors.

- Els símbols. Són propis de cada empresa i ens informen sobre la seva cultura en general (logotip, uniforme,...).
- Els rituals. Són les maneres de fer les coses (com es reb un empleat a l'empresa, la manera d'adreçar-se a un superior,...).
- Els herois. Són individus que constitueixen un exemple, perquè representen models a seguir que són coherents amb els valors de l'organització.

5.2. TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANITZATIVA (Harrison, 1977).

Harrison va establir quatre tipus de cultures, tot i que avui en dia no hi ha cap empresa que tingui un d'aquests tipus de forma pura, però sí un dels quatre dominant. Aquests quatre tipus són:

- La Cultura orientada al poder. És l'empresa que s'esforça per dominar tota competència, és competitiva i lluita per aconseguir i mantenir el lideratge al seu sector, zona, producte,... L'Objectiu prioritari d'aquestes empreses és maximitzar els beneficis i el poder d'organització. A nivell intern, l'economia és autocràtica i procura mantenir el màxim control sobre els subordinats.
- La Cultura orienta cap a la funció. Aspira a ser el més racional i ordenada possible; es caracteritza per la burocratització, la legalitat i la impersonalitat; les normes i els procediments (formalment establerts) regulen el drets i deures dels treballadors i els possibles conflictes. P.e. l'AP tal i com es concebia fins fa poc temps.
- La cultura orientada cap a la tasca. En aquests casos, el resultat és bo, assolir l'objectiu principal o missió de l'empresa (la raó de ser, l'objectius per al qual s'ha creat); l'estructura, funcions i activitats de l'organització es valoren totes segons contribueixen a l'objectiu principal (no tant perquè ser econòmic, p.e. una ONG, Creu Roja).
- La cultura orientada cap a la persona. L'organització és un instrument mitjançant el qual els seus membres poden cobrir una necessitat que no podrien satisfer per ells mateixos, és una oportunitat per realitzar un treball ple de sentit i agradable al costat de persones amb idees anàlogues; l'expansió i l'increment d'ingressos i beneficis no són criteris bàsics; interiorment, a l'empresa s'evita l'autoritarisme.

5.3. INSTRUMENTS PER DETECTAR LA CULTURA D'UNA ORGANITZACIÓ.

El més normal són els qüestionaris, normalment s'usen qüestionaris estàndards, ja realitzats, però s'aconsella que l'empresa es construeixi el seu propi qüestionari de cultura.

Fotocòpia Teoria X - Teoria Y.

Fotocòpia "Àngel Duagés".

Fotocòpia Processos Frustrats - Kurt Lewin.

Fotocòpia "Cares"

Pràctica: Qüestionari de Cultura Organitzativa de R. Harrison.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL I

28

Autorrealització

Reconeixement

Socials

Seguretat

FÃ-siques

E

R

Missatge

Canal

Feed-back

BY-PAS