

PSICOLOGIA DEL TREBALL

22/02/01

EJERCICIO PRACTICO

ANTES		AHORA	
Treball en grup	TRASLLAT	Trabajo Individual	
Colaboració	REDUCCIO	No motivación	
Comunicació	INFORMATITZACIO	Monotonía	FORMACIO
Bon Ambient		Persona = máquina	MOTIVACIO
Seguretat	FORMACIÓ	Inseguridad	SATISFACCIO
	COMUNICACIO=INFORMAR	Incomunicación (*)	
		Desidia/Acumulación	
	NO S'HA SATISFET LA NECESSITAT D'ADAPTACIÓ		

(*) No hi ha comunicació verbal

- Es tracta d'un problema que comporta un conflicte/malestar i això alhora una necessitat de resoltre el problema.

La incomunicació no existeix

(els gestos...=comunicació no verbal= 80% comunicació personal)

Hi ha dos tipus de necessitats: necessitat d'adaptació (abans del canvi) i d'informació, però com no s'ha donat, després del canvi hi hauràn unes altres necessitats com pot ser: formació, solucionar insatisfacció...

Els problemes venen de que l'empresa decideix fer uns canvis sense tenir en compte l'entorn social que l'empresa representa per les persones.

2- Desde la Psicología, ja que estudia les conductes de les persones, el seu comportament

Desde la sociología: estudia la relació entre les persones dins un context social (en aquest cas seria l'empresa).

3- Psicología del trabajo: estudi del comportament humà que normalment es desenvolupa a una organització. Qui s'hauria d'encarregar de preveure o donar resposta a les persones a la nova situació, són persones que dominessin la psicologia del treball o de les organitzacions.

FUNCIONS D'UN PSICÒLEG DEL TREBALL

- Assessorament
- Executiva: portar a terme projectes
- Tècnica: aplicant mètodes i tècniques des del departament de RRHH o des d'una àrea concreta.

FUNCIO Tècnica:

- Organització: ànlisi i diagnòstic organitzacional (què està passant a l'empresa?) per fer inventaris de treball com ara descripcions de funcions i valoracions de llocs de treball:

descripcions de funcions

valoració de llocs de treball

- Planificació: plans en funció de l'empresa:

previsions de plantilla

promocions

formació

substitucions...

- funció d'adequació del personal:

selecció

reclutament

desenvolupament

plans de mobilitat

- formació:

pla de formació

avaluació de la formació

- investigació:

climes

cultures

- Motivació i Comunicació: la motivació té una interferència directa amb els resultats.
- Procurar Benestar Laboral:

Diseny llocs de treball

Seguretat

Salut

Higiene

1/03/01

TEMA 1 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TREBALL

S'explica en 3 grans etapes:

1ª) 1900–1940

2ª) 1940–1960

3ª) 1960 ...

1ª) Etapa de les **teories universals**. Es va començar a parlar de psicologia industrial el 1910. Es va començar a parlar-hi perquè els empresaris estaven molt interessats en l'eficiència; també hi havia moltes investigacions encaminades a estudiar les coses de la vida quotidiana. Els primers autors són: Scott (1903), Münsterberg (1913) y Taylor (1911).

A la 1ª Guerra Mundial, als EEUU, els psicòlegs industrials es van encarregar de fer la selecció dels reclutes (precedent de la selecció de personal). Els psicòlegs van fer els primers tests psicotècnics. Concretament van fer l'Army Alfa –per alfabets– i l'Army Beta –pels analfabets.

El 1919 apareix la primera empresa d'assessorament psicològic, podrim dir la primera consultoria: Scott company.

A partir d'aquí comença a haver-hi molt d'èmfasi en els tests psicotècnics. Paral·lelament passa el més important per a la psicologia dels nostres dies: A un poble anomenat Hawthorne, es porten a terme uns estudis molt importants per a la psicologia del Treball; si variem la intensitat de la llum a la fàbrica potser això fa que hi hagi més productivitat. Això passa als anys '20. Comencen a fer proves i registrar els resultats. Des del primer dia que van començar a prendre mesures, tant si aplicaven més o menys llum, els resultats a la productivitat sempre van augmentar. Llavors van variar la jornada de treball i altres variables. Ho van deixar perquè no podien corroborar les variables aplicades amb els resultats obtinguts.

El 1932, va aparèixer MAYO y ROETHLISBERGER. Fan canvis en els incentius i tampoc van treure l'aigua clara. Al final es van adonar que el que feia que els resultats no devallessin era el fet que hagués persones observant els treballadors.

Això és important per la psicologia del treball perquè per primera vegada les persones havien estat considerades com a tals dins l'empresa, és la primera vegada que entra en joc la variable persona, així entrem a la 2ª etapa.

2ª) A partir d'aquest descobriment revelador és l'època del creixement empíric de la psicologia del treball, època on es comença a parlar de negociació, per poder donar solució als diferents estudis laborals, una bona eina podria ser la negociació.

També és l'època en que els empresaris van passar d'entendre l'empresa com un compendi de màquines, a entendre-la com un lloc on fer estudis per obtenir més rendiments. Això porta a la devallada perquè parlem de persones i a les persones els afecten moltes variables.

Sobre els anys '50 es va crear un psicotènic conegut com Army General i que als EEUU encara fan servir pels soldats.

3ª) Els anys '60 va haver una gran crisi a la psicologia del treball perquè els empresaris van començar a desconfiar. La crisi va servir per fer un parèntesi i es comencen a fer estudis amb perspectives més sociològiques, estudi en el que l'entorn es va posar a l'estructura de l'organització les tasques concretes que es

desenvolupen a les feines i a la tecnologia. A partir d'aquí apareix la nova concepció de l'empresa: en funció de les diferències tecnològiques, en funció dels diferents processos productius i en funció de l'entorn variarà el comportament en el treball. Això vol dir que s'entén l'organització com un sistema obert.

L'estudi es dirigeix a persones que interactuen entre elles amb un objectiu comú, que tenen una continuïtat en el temps i que normalment es gestionen en el temps.

L'organització no està aïllada amb els seus treballadors, empresaris... sino que està afectada per l'entorn (proveïdors, clients, competència, situació física...). Totes aquestes coses de l'exterior repercuteixen (INPUT) i a canvi l'organització dona unes coses (OUTPUT).

P.ex. Quan SEAR va marxar de Zona Franca a Martorell, els seus proveïdors van canviar al parc de proveïdors d'Abrera.

Les estructures fan que els processos puguin canviar de concepció, però veure l'empresa com a sistema obert va ser tota una revolució. Això va fer que els anys '70 es va començar a parlar d'evaluació de personal, rol i desenvolupament, de les preses de decissió i comunicació, stress, entrenament (=aprenentatge).

APRENTATGE

L'aprenentatge que s'hauria de donar a l'empresa és el de resolució de problemes. Malauradament això es dona sobre la marxa. I sobre la marxa té uns resultats negatius en els costos econòmics. Quan parlem de la formació a l'empresa ens referim a la formació a l'aula i també a la formació al treball. Per això els empresaris demanen als seus treballadors tenir capacitat d'aprenentatge, pel que es necessiten aptituds i actituds. Les aptituds són les que fan que l'aprenentatge sigui diferent per a cada persona. Hi ha 4 capacitats per desenvolupar l'aprenentatge:

EC, **Experiència Concreta**: és la capacitat que tenen les persones per involucrar-nos en experiències noves, en coses diferents.

OR, **Observació Reflexiva**: és la capacitat per realitzar observacions o examinar les experiències que tenim des de diferents punts de vista.

CA, **Conceptualització Abstracta**: és la capacitat de crear conceptes i d'integrar-los a les nostres experiències.

EA, **Experimentació Abstracta**: és la capacitat per utilitzar els conceptes per prendre decisions i/o solucionar problemes.

Totes les persones desenvolupen el que s'anomena estil propi d'aprenentatge. En funció de quines capacitats es tenen més desenvolupades hi ha varies formes de donar formació –Korb, 1971:

1r Estil, **CONVERGENT**: en aquest estil dominen la Conceptualització Abstracta i la Experimentació Abstracta, si lliguessim aquestes dues capacitats arribem a que el punt fort és l'aplicació pràctica de les idees. Normalment són persones que realitzen sempre raonaments deductius (persones fredes), es senten més segurs tractant coses que amb persones –Enginyers, Físics–.

2n Estil, **DIVERGENT**: dominen Experiència Concreta i Observació Reflexiva, si lliguem aquestes dues capacitats el punt fort és l'imaginació. Són persones normalment molt interessades per les altres persones, imaginatives i senseïbles, interessats en l'art, la cultura, persones dedicades a professions lliberals.

3r Estil, **ASSIMILACIÓ**: dominen Conceptualització Abstracta i Observació Reflexiva, el punt fort seria crear

models teòrics, destaca el raonament inductiu, s'interessa més pels conceptes abstractes que per les persones; professions d'investigació.

4rt Estil, ACOMODACIÓ: dominen Experimentació Abstracta i Experiència Concreta, el punt fort és fer projectes, fer coses noves. Són les més arriscades, persones que es senten més còmodes en un terreny pràctic; professionals que es dediquen a les vendes i al marketing.

Les persones que es dediquen a RRHH han de tenir un estil d'aprenentatge divergent. Saber les classes d'aprenentatge que hi ha ens asserveix per saber com planificar la formació, en funció de com sigui la persona a la que hem d'ensenyar aplicarem un estil o un altre.

Les organitzacions (com a grup) també estableixen diferents estils d'aprenentatge en funció de la relació que estableixen amb el seu entorn. Quan nosaltres plantejem formació a l'empresa, hem de pensar en la persona a qui va adreçada i també en l'empresa.

15/03/01

MOTIVACIÓN

Tema más estudiado y con más interes para los empresarios pero también es el tema menos consensuado porque cada persona se motiva con distintas cosas y es diferente en distintos momentos de su vida. Importante porque sólo podemos tener otros rendimientos en la empresa si las personas como mínimo no están desmotivadas.

Las teorías más utilizadas en el campo de la motivación se clasifican en tres grupos de teorías:

- Teoría del rasgo y teoría ambiental:

Según la teoría del rasgo las personas somos más motivadas o no en función de nuestra personalidad y según la teoría ambiental, la motivación está determinada por las situaciones que vamos viviendo. Sería más coherente decir que las personas están más motivadas o menos en función de alguna característica (más que que la motivación sea intrínseca).

2) En función de necesidades internas de las personas, es decir, las personas tenemos una serie de necesidades que debemos cubrir y que nos impulsan a realizar una cosa u otras. Factores externos a nosotros mismos son el entorno (= las características del trabajo).

3) Teorías del contenido o del proceso.

Las teorías del contenido son las que se basan en definir QUÉ motiva a las personas mientras que las teorías del proceso son las que se basan en definir CÓMO se motivan las personas.

Queremos saber qué motiva y cómo se motiva a las personas, por eso nos vamos a basar en esta tercera.

TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Teoría de Maslow (1943). Se trata de una teoría de contenido –qué motiva a las personas– y él explica la motivación en términos de Jerarquía. Para él todas las personas han de ir cubriendo una serie de necesidades paso a paso y que se rigen por una serie de principios.

- Las necesidades humanas son variadas –diferentes para cada persona– y complejas –no se van a cumplir de cualquier manera–.

- Las necesidades se agrupan en 5 categorías.
- Las necesidades influyen muchas veces de forma inconsciente sobre la conducta.
- La jerarquía de necesidades supone que un determinado grupo sólo aparece y motiva cuando el grupo anterior ha sido suficientemente satisfecho. Esto es, sólo subiré a la segunda necesidad cuando haya cubierto la necesidad anterior y además sólo voy a estar motivado mientras intento satisfacer el siguiente grupo de necesidades –cuando la haya cubierto no estaré motivado–.
- Una necesidad satisfecha no es motivo para la acción.
- Una persona empezará a satisfacer sus necesidades empezando por la más básica.

Necesidades Fisiológicas	Necesidades
Necesidades de Seguridad	De 1r Orden
Necesidades Sociales (*)	
Necesidades de Autoestima (**)	
Necesidades de Autorealización (***)	

(*) Necesidades de pertenecer a un grupo, de asociarse, de ser aceptado por los demás, necesidad de afecto.

(**) Confianza en uno mismo que la independencia, los conocimientos.

(***) Además de quererme a mí mismo quiero subir: estatus, reconocimiento, poder...

Teoría de contenido de Herzberg (1940). Conocida como teoría bifactorial. Hizo un exhaustivo trabajo entrevistando a muchas personas de distintas edades, sexos, clases sociales... preguntando qué cosas les motivaban en el trabajo. Descubrió que había 2 grandes grupos de factores: Higiénicos y Motivadores:

Higiénicos (o de Mantenimiento): aquellos que debían estar en las empresas para que las personas no estuvieran desmotivadas. Pero que el hecho de que estuviesen no hacía que estuviesen cubiertas. Los factores higiénicos eran todas aquellas cosas que afectaban exteriormente al trabajo y que no estaban directamente relacionadas con el contenido propio del trabajo (salario, seguridad, salud, higiene, dirección de la empresa), esto es que debo ser bien pagada para no estar desmotivada, pero eso no significa que me motive.

Factores Motivadores: son los que coinciden con el contenido del trabajo (la tarea propia que realizo, el reconocimiento a mi trabajo, la responsabilidad...

La conclusión de la teoría bifactorial nos lleva a que la motivación no siempre es contraria a la desmotivación porque distintas cosas nos pueden motivar en distintos momentos y distintas cosas motivan a diferentes personas. A partir de esta teoría vienen todos los volúmenes de *Job Enrichment* –manuales para darle un valor añadido al trabajo–.

(Teorías de proceso)

Teoría de las Expectativas. Tolman (1932). Llegó a la conclusión de que cada persona en el trabajo toma la decisión de rendir más o menos en función de lo que cree que ese esfuerzo le va a recompensar. Llegó a definir la motivación como una ecuación matemática con los siguientes términos:

Valencia: el valor subjetivo que las personas otorgamos a unos resultados, lo atractivo o no que para mí puede ser un resultado.

+1= atracción

0= indiferencia

-1= rechazo

La diferencia con valor es que valor es real mientras que valencia es una percepción, por tanto hay tantas valencias en el trabajo como resultados creo que pueda obtener con mi actuación.

Instrumentalidad: es la relación de percepción que existe entre el rendimiento que yo tengo y el resultado deseado. Un valor instrumental alto quiere decir que yo creo que lo que hago va a tener muchísimo que ver con el resultado final; un valor instrumental bajo es que yo creo que por mucho que me esfuerce, no influirá sobre el resultado.

Expectativa: es la relación percibida entre esfuerzo y rendimiento, la estimación que tenemos todos de capacidades para hacer algo.

Expectación 0= por mucho que me esfuerce no voy a llegar a hacerlo bien.

La fuerza o motivación es el producto de la Valencia por el Valor Instrumental y por la Expectativa:

MOTIVACION= VALENCIA · VALOR INSTRUMENTAL · EXPECTATIVA

Si creemos que esta teoría es buena, hay algunas implicaciones:

Implicaciones de lo expuesto bajo la teoría de la expectativa para los jefes y la organización

- Los jefes deben esforzarse por conocer los resultados que valora cada trabajador.
- Debería definirse con precisión lo que se espera de cada empleado.
- El nivel de rendimiento deseable debe ser alcanzable.
- Asegurarse que el rendimiento va unido a las consecuencias deseadas por el trabajador.
- Asegurarse de que la persona es premiada en función del nivel de rendimiento requerido.
- Asegurarse de que los contenidos de los puestos de trabajo son intrínsecamente atractivos para los trabajadores.
- Entrenar a los jefes a identificar expectativas que los grupos creen en sus componentes con el fin de trabajar los incentivos grupales.
- Los jefes deben ser entrenados para conocer los mecanismos de motivación.

Otra teoría de proceso es la **Teoría de Locke** (1968). Conocida como Teoría del establecimiento de metas. ¿Cómo obtener la conducta motiva? Se basa en que la actividad en el trabajo es consciente y que las personas siempre intentan conseguir algo –metas–. Un objetivo en el trabajo es aquello que las personas tratamos de conseguir conscientemente y es dependiendo de lo que me reporte ese objetivo que dirigiré mi comportamiento.

La diferencia con la teoría de las expectativas es que allí todo eran percepciones, aquí es mucho más fácil: antes de hacer nada, plantearse el objetivo y en función de la consideración de la consecución del objetivo me esforzaré más.

Conclusiones

- Existen pruebas de que las metas bien específicas aumentan el nivel de ejecución.
- Los psicólogos están de acuerdo en afirmar que la fijación de unos objetivos es una forma de mejorar o incrementar la ejecución de tareas.
- Las metas difíciles si son aceptadas producen mejores niveles de ejecución.
- No están claros los mecanismos por los que los sujetos aceptan las metas.
- No están claros los efectos de la experiencia anterior sobre los procesos de aceptación de metas.

- La influencia de la participación del sujeto en la fijación de metas, en cuanto al rendimiento de este depende de características individuales y circunstancias situacionales.

22/03/01

Vem veure 4 teories diferents que si les agrupem també surten grups de teories, per tant, s'han d'extreure idees:

- No hi ha cap teoria que ens parli exclusivament de la motivació al treball, haurem d'extreure de cadascuna distintes coses.

Practicas que aumentan la motivación de los trabajadores:

- Seguint les diferents teories, hauriem de sapiguer que esperen els treballadors de la seva feina per sapiguer què els motiva.
- Que los trabajos sean atractivos y consistentes con los motivos de los trabajadores.
- Definir metas de trabajo claras, atractivas y alcanzables.
- Proporcionar a los trabajadores los recursos (personales y materiales) necesarios para el desarrollo eficaz del trabajo
- Crear ambientes con soporte social: en la medida que podamos hacer trabajar a las personas en grupo
- Reforzar el rendimiento (incentivar).
- Armonizar todas las prácticas anteriormente mencionadas dentro de un sistema socio-técnico consistete, es decir, dentro de una organización coherente con los objetivos que la empresa quiere asumir.

Conclusió sobre el tema de la motivació: extreure petites coses de cada teoria de la motivació, aquelles coses que es poden aplicar a l'àmbit del treball

SATISFACCIO

Satisfacció laboral: es va començar a estudiar desde principis de segle. Diferències entre motivació i satisfació.

Satisfacció: conjunt de sentiments que nosaltres tenim envers el treball, sentiments que poden ser positius o negatius, per tant la satisfacció es una resposta emocional.

Motivació: procés mitjançant el qual arriben a aquests sentiments favorable so desfavorables.

Motivació: ganes de fer x.

Satisfacció: estic bé o malament després de fer x.

El que ens impulsa és la motivació. El que influencia el meu comportament és la motivació.

Diferents teories de com arribar a la satisfacció

- Teoria de la comparació intrapersonal

Les persones el que fem és una comparació entre el que fem i el que volem. El que volem serien les nostres normes personals. Si la diferència entre el que fem i el volem és petita, la Satisfacció serà alta –sentiments favorables perquè faig el que volia–.

La dificultat és saber què són les normes personals: n'hi ha teòrics que diuen que les normes és cubrir les necessitats però això no és cert perquè tots reaccionarien igual davant els mateixos fets.

La diferència en tenir un sentiment favorable o desfavorable ve donada pels valors socials (educació, ambient, entorn).

2) Teoria de la comparació interpersonal. Muchinsky (1984)

És una comparació entre les persones. Hi ha, a més d'un procés individual en el que comparem el que volem amb el que fem, una comparació amb els altres –influència social–.

El que fa que arribi a un sentiment favorable o desfavorable és una barreja d'ambdues teories (1 y 2).

3) Teoria Bifactorial de Herberg

2 tipos de factores a tener en cuenta para motivar y para que al final de proceso de motivación haya satisfacción, insatisfacción o indiferencia:

Factores Higiénicos: relacionados con el tema laboral, seguridad, vacaciones, sueldo. Han de ser para que se tenga una conducta motivada y llegar a un estado, como mínimo, neutro.

Factores Motivadores: relacionados directamente con el contenido del trabajo. Han de ser para que al final se esté satisfecho.

Es vol relacionar els estudis amb els factors preocupants a les empreses: Absentisme, Rotació i Rendiment. Això no s'ha aconseguit perquè parlem de persones.

TEMA 3. LA PERCEPCIO

Pel·lícula: cree que el hombre quería pintar una excena d eun asesinato y para hacerlo real hace que la mujer se meta totalmente en el papel pero no la mata. La verdad es que ella intenta liarse con él y él la empuja porque no quiere y ella cae en el sofa, se levanta y se va.

Otro experimento es el de Arbon y Simon (1985). Estos dos cogen 20 personas de 10 empresas diferentes y en común hay 4 categorías diferentes:

Ejecutivos de Ventas

Ejecutivos de Producción

Ejecutivos de Relaciones Públicas

Ejecutivos de RRHH

Ponían un caso de negocio a estas personas. En el escrito existen problemas de una empresa y se les pedía a estas personas que identificasen los problemas más graves.

5 de cada 6 ejecutivos de ventas decía que el problema era la política con los clientes.

5 de cada 6 ejecutivos de producción decían que el problema más grave era productivo.

4 de cada 5 ejecutivos de relaciones públicas y recursos humanos decían que estaban relacionados con las

personas que trabajaban.

El problema era el mismo para todos. Todas las personas que han de identificar un problema siempre lo ven desde el punto de vista que la faena que ellos hacen normalmente.

29/3/01

La **percepción** es una manera de ver las cosas, una realidad concreta. Es el proceso mediante el cual las personas seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos del entorno de manera que tengan un significado para nosotros. Es decir, mediante la percepción nos creamos nuestras propias realidades, porque todo lo que interpretamos lo hacemos a raíz de nuestros caprichos, necesidades y disposición física (= en global, tanto el yo concreto que nos encontramos y la condición física en que nos encontramos).

¿Qué importancia tiene que entendamos la manera que tienen las personas de percibir una realidad concreta? Porque hará que tengamos una percepción desigual. La manera en que las personas ven los estímulos que ponemos serán diferentes y esto influirá en su rendimiento (+ rendimiento = + Bº para la empresa).

Como mínimo coger a las personas un tiempo para explicar, comunicar, informar de todo aquello que hacemos en la organización al máximo posible para intentar una similitud con las percepciones grupales. Por ejemplo, informando en grupo a la gente y no de forma individual, esto es, para que la información sea exactamente igual para todos y la gente pueda comentar e influirse a partir de la misma información. Si se hace de forma individual, la información real se deforma, se distorsiona. Además hay que dar información escrita ¿para qué? para que cuando la gente comente entre ellos tengan información real y no se la inventen, para que tengan donde comentar siempre.

¿Qué influye en la percepción?

Cuando decimos selección, decimos que las personas cogemos de los sujetos que tenemos alrededor sólo aquellas partes que por un motivo personal destaca, = selección perceptiva (primero en función de los atributos del objeto –color, gusto, tamaño, novedoso...– y en segundo lugar en virtud de las cualidades personales del perceptor, es decir, de mí).

También hacemos esta selección en función del aprendizaje que tenemos, una vez que aprendemos algo es muy difícil que modifiquemos ese conocimiento por otro.

Después de seleccionar, organizamos. Una vez que hemos seleccionado los estímulos, lo que hacemos es dar sentido a partir de categorizarlos, de organizarlos de una manera determinada en nuestro marco de referencia (este marco es el sistema que tenemos las personas para hacer pequeño el mundo, es decir, para simplificar). Si no simplificásemos todo sería muy complicado y no podríamos tener tanta información.

Además tenemos la percepción social, proceso mediante el cual percibimos a las otras personas, ¿en función de qué percibimos a las otras personas?

- En función de las características del otro (persona que percibe) sus hechos personales, y en función de sus atributos físicos.
- En función de las características de la situación concreta en la que nos encontramos (las personas normalmente tendemos a diferenciar a las personas del mismo grupo y tendemos a ver similar a la gente de los otros grupos). Igual que todos tendemos a decir que los otros se parecen a nosotros y no que nosotros nos parecemos a los otros. En función de la situación, cuando les das a las personas (en el trabajo) más responsabilidades hay una mejor relación con los compañeros. Cuando vemos lo que hacen los demás tenemos una percepción más positiva frente a los otros.
- En función de mis características concretas. El concepto que tenemos de nosotros mismos influye en el

concepto que tenemos de las otras personas. Si estamos contentos con nosotros mismos tendemos a ser menos críticos con los demás, y si somos muy críticos con nosotros mismos, tenderemos a ser muy críticos con los otros.

Además nuestra experiencia influye mucho en la visión que tenemos con los demás.

3 factores que mezclados hacen que tengamos una percepción de cada una de las personas que nos rodean.

Barreras de la percepción 1. La estereotipación

2. Efecto Halo

3. Selección

- ESTEREOTIPACIÓN, es una idea generalizada ampliamente aceptada por la sociedad versus un grupo de personas. La teoría implícita de personalidad que todos tenemos de los otros. Todos tenemos teorías de personalidad frente a las otras personas. Ideas que se han generalizado frente a otros grupos.
- EFECTO HALO, tendencia que tenemos todos a generalizar nuestras impresiones. Conocemos un solo hecho de una persona y esto hace que generalicemos a todos los niveles de una persona. Un hecho que conozcamos nos hace generalizar a la persona con ese hecho – por ejemplo una persona dura con los demás, imaginamos que es así con su familia y todos los que le rodean)–.

El aprendizaje es lo que hace que podamos modificar nuestras impresiones, no quiere decir que a partir de una primera impresión sigamos teniendo la misma impresión de una persona toda la vida.

Interacción

Presión de grupo Grupos de (familia /

Referencia amigos)

PERSONA

PERCEPCIÓN

– Selección

Información – Inclusión COMPORTAMIENTO

. E. Físicos – Interpretación

. E. Sociales

. E. Culturales

Tipo de Trabajo

Experiencia Rol

previa

Modelo General del Proceso de Percepción

LA ACTITUD

En función de la percepción nos comportamos de una manera determinada. Y al estudiar las actitudes de las personas la psicología ha tardado un siglo, ha sido el concepto más estudiado de toda la psicología.

La actitud es la disposición de responder a alguna clase de estímulos con ciertos tipos de respuestas y que vendrá dada por la percepción que hemos hecho de la realidad y que nos ayudará a dar una respuesta de lo que pensamos de los demás

Teorías de la Actitud.

- Componente afectivo, sentimientos que tenemos todos de evaluación de la realidad. El favorable y desfavorable. La respuesta vendrá influida por la respuesta que yo obtengo de la realidad. Además estos tipos de teoría dicen que tienen componente cognitivo.
- Componente cognitivo, experiencias previas, opiniones previas, ideas previas, hacia los objetos que percibimos.
- Componente conductual, que quiere decir que todos tenemos unas tendencias de acción de comportamiento.

Toas ellas dicen que las ideas que tenemos hacia las personas son construcciones convexas.

Hay otras teorías que dicen que la actitud es simplemente un sentimiento positivo o negativo perdurable en el tiempo que tenemos hacia las personas o las cosas; son teorías unidimensionales, sólo componente afectivo es un sentimiento en que o te gustan o no las cosas.

La batalla se ha centrado en que hay muchos psicólogos que dicen lo mismo pero no lo creen, lo que importa es que únicamente conocemos el sentimiento positivo o negativo hacia las cosas, no sabemos como medir tampoco las creencias previas a la acción.

¿Cómo se mide el componente afectivo?

- Medidas directas, aquellas que se hacen sabiendo la persona que te está midiendo.
- Medidas indirectas, se utilizan sin que la persona lo sepa, p. Ej. Las observaciones. Son más deseables porque las personas se comportan como son y no intentan ser mejores o peores en función de lo que se pregunta.

Medidas directas de las actitudes

- Escala de intervalos aparentemente iguales (Thurstone), miden el componente afectivo. Se cogen cerca de 100 afirmaciones acerca de lo que nos afecta, cortas, que no conduzcan a error y que tengan que ver con el objeto de la actitud.

Una vez seleccionadas aprox. 100 afirmaciones se hace una evaluación por parte expertos en una escala de 11 puntos para ver cuales de aquellas afirmaciones podemos categorizar, es decir, como podemos hacer diferentes intervalos de actitudes, al final deben quedar escalas de 20 o 30 afirmaciones como mucho.

- Escalas de Likert y diferenciales semánticos, son los utilizados en selección. Las primeras son escalas de información generalizada, previamente validadas en diferentes tipos de muestras, es decir, la diferencia básica es que son escalas estándar, se hacen en escalas de 5 puntos (muy satisfecho, poco insatisfecho...3,4,5). Son escalas que se han especificado a una persona y luego hay que compararlas con los valores de unos libros que ya hay. Como son estándar también son menos válidas porque hay menos consistencia.

Las segundas (DS) son aquellas que te ponen 2 adjetivos diferentes y siempre te has de situar en uno u otro.

Otras medidas son las fisiológicas, se utilizaron durante bastantes años, todas las personas reaccionamos frente a las cosas (respuestas galbánicas), en función de los estímulos todos tenemos una respuesta galbánica. El problema está en que no sabemos si la reacción es positiva o negativa.

Efecto Placebo, es en lo que se basan los detectores de mentiras, detentan las respuestas galbánicas que vienen dadas por el experimentado en función de lo que el experimentador ha estudiado sobre esa persona.

Son medidas para ver como reaccionaremos ante una cosa.

ACTITUDES

- Definición –la habíamos visto en la clase anterior–
- Medida de las actitudes –lo habíamos visto en la clase anterior; las actitudes no se pueden medir porque cada persona es diferente.
- Formación de las actitudes

Origen Intrínseco

Origen Extrínseco: 1– Influencia Paterna

a) Recompensa y Castigos

. Condicionamiento Instrumental

. Condicionamiento Clásico

. Imitación

b) Control de la información

2– Grupos de Referencia

- Funciones de las Actitudes

F. Motivacional

F. Expresión Valores

F. Instrumental

F. Economía

- Cambio Actitudes.

Han hagut 2 explicacions de com es formen les actituds:

Origen Intrínsec: origen de tipus genètic, hereditari. Neixem amb tendència a ser més positiu o negatiu davan certs temes.

Origen Extrínsec: origen social. Els principals mecanismes de formació de les actituds d'àmbit social són:

3.1 Influència paterna (dels tutors) a l'etapa d'infantesa. Aquesta influència s'ha explicat per dos processos: a partir de recompenses i càstigs i a partir del control de la informació.

3.1.a. Pel procès de Recompenses i Càstigs hi ha 3 explicacions teòriques:

- **3.1.a.a.** Els teòrics del condicionament instrumental, diuen que els pares reforçaran (=recompensa) les respostes que consideren adequades i castigaran les inadequades.
- **3.1.a.b.** Des del posicionament del Condicionament Clàssic, la resposta dels pares positiva o negativa cap a determinats objectes, que en un principi són objectes neutres pel nen, fa que el nen desenvolupi aquestes mateixes actituds.
- **3.1.a.c. Imitació:** els nens imiten els pares encara que no hi hagi una intenció d'influir.

3.1.b. Control de la informació, en un primer període els pares són la font més creïble a la que té accés el nen. En principi els pares donen informació sobre un determinat objecte al nen, aquest nen pot rebre una altra informació externament, si aquestes informacions estan en la mateixa línia cap problema, si estan en conflicte es soluciona tornant a la primera informació (la dels pares), el nen distorsiona la segona informació per fer tornar a la primera perquè en aquell moment és la font més creïble.

Información Niño Nueva

Padres Información

Conflicto

3.2. Grups de Referència

Té més importància a una etapa posterior a la infantesa. Relacions amb companys de classe, de feina, amics... Tant si estem dins del grup o només els tenim com a referència a l'hora d'identificar valors, es a dir, tant si pertanyem com si ens hi sentim identificats.

4. FUNCIONS ACTITUDS

4.1. Funció Motivacional, molt lligada amb l'element d'egodefensa: les actituds d'alguna manera serveixen per protegir-nos de sentiments negatius cap a nosaltres mateixos i per tant projectar aquests sentiments negatius cap als altres.

4.2. Funció d'Expressió de Valors, molt lligada en dir que les persones estem necessitades d'expressar les actituds que reflexen els nostres valors.

P.e. opinar sobre la pena de mort.

4.3 Funció Instrumental, les actituds ajuden a obtenir metes desitjades i evitar aquelles que no es desitgen.

4.4 Funció d'Economia, les actituds permeten categoritzar la informació i ajuden a simplificar i entendre la nostra realitat.

5. Canvi d'actituds.

5/4/01

COMUNICADOR-EMISOR Credibilidad

Atractivo

Intención expresada de influir

MENSAJE Provocar miedo

Presentar uno o ambos lados del argumento

Censura del mensaje

RECEPTOR Actitudes iniciales

Expresión pública actitud

Inoculación

Autoestima

Influenciando a los grupos podemos cambiar las actitudes uno de los elementos más importantes es trabajar en grupo para que se creen opiniones de grupo. Un altre mecanisme per canviar actituds és el procés de persuasió. Els elements més importants d'aquesta persuasió són el comunicador, el missatge i el receptor.

En quant al comunicador hi ha varis mecanismes importants per persuadir:

- La credibilitat: un missatge d'una font digna de confiança ajuda a la persuasió.
- L'atractiu, tant físic com si ens hi identifiquem (que tingui elements similars als nostres).
- Intención expresada de influir: si algú manifesta una intenció d'influir automàticament el receptor s'oposaria, es resistirà.

A l'hora de tenir més pes en quant al missatge:

- Grau de provocació de por, els que provoquen por són més eficaços però només cert grau perquè si provoca molta por provoca angonya i la persona rebutja el missatge.
- Presentar un o ambdós costats de l'argument: si el receptor només coneix un cantó de l'argument, el missatge és més influenciable.
- La censura del missatge: quan un missatge és censurat i el receptor s'entera aquesta informació té més influència (que la resta d'informació).

El receptor o grup diana –el grup a qui va dirigit la intenció de la persuasió:

- S'ha de conèixer molt bé el receptor perquè coneixent les seves opinions, un missatge té més o menys influència (argument que té el receptor per tenir el comportament que té).
- En receptos que expressen públicament la seva opinió serà més difícil de canviar.
- Persones amb l'autoestima més baixa estan més inclinats a acceptar els arguments dels altres (més influenciables).
- Inoculació (vacunar a la persona): si li envies un missatge fort no sap que respondre, la rebutja, però si l'envies missatges febles, el vas acostumant per quan li fas arribar l'argument més fort.
- Un missatge que fa pensar el receptor i en positiu és més eficaç.

19/4/01

TEMA 5. APTITUDS

La diferència entre les aptituds i les actituds és que mentre les actituds són les ganes que tenim de fer quelcom, l'aptitud és la capacitat innata que tots tenim de fer alguna cosa. Capacitat és diferent a rendiment. Quan parlem de rendiment volem dir: capacitat + motivació + formació. Tots tenim aptituds però ens diferenciem per la formació que tenim per desenvolupar aquestes aptituds amb les que hem nascut. Per tant, les característiques de les aptituds: són innates i es desenvolupen a partir de l'aprenentatge. Les aptituds ens interessen pel comportament de les persones en l'entorn laboral. A la feina direm que un lloc de treball amb unes tasques assignades necessita unes aptituds concretes per part de les persones que desenvoluparan la feina. Per això, farà falta fer un anàlisi de llocs de treball i un Professiograma o perfil psicològic que es necessita per desenvolupar les tasques.

Una altra característica de les aptituds és que són diferents segons el sexe i l'edat i a més totes perden intensitat a partir del 30-40 anys.

Tipus d'Aptituds:

- Mentals o intel·lectuals
- Sensorials
- Motrius

A) Les Aptituds Mentals són les que més han preocupat i més s'han desenvolupat a l'hora de fer valoració i selecció de personal a les empreses. Totes aquelles funcions que tenen a veure amb la intel·ligència.

Intel·ligència: atribut essencial a les pax compost de varis factors i que hi ha un factor G que és comú a totes les aptituds.

Intel·ligència General: aquelles funcions centrals que intervenen a la capacitat de formar idees generals i que estableixen relacions entre totes aquestes idees generals per aplicar-les a les solucions de nous problemes que se'ns presentin, és a dir, la capacitat que tots tenim per relacionar causes i efectes.

Les aptituds es poden mesurar amb escales (psicotècnics). Amb les entrevistes es mesuren les actituds en canvi els psicotècnics es fan servir com a referent d'aptituds. És una referència subjectiva perquè es basa en un grup hipotètic. Totes les probes es porten a terme amb temps.

Les aptituds mentals més primàries són:

Aptitud espacial: habilitat per pensar en termes espacials que significa poder manegar objectes mentalment, reconèixe'ls en diferents posicions o poguer-se imaginar una estructura a partir d'un disseny o d'un plànol. És una aptitud normalment més alta en homes i que creix amb l'edat.

Aptitud verbal: té dos components diferents:

comprensió verbal, és a dir, la capacitat que tenim per comprendre el significat de les paraules que llegim i que escoltem així com la relació que existeix entre elles.

Fluïdesa: capacitat per expressar-nos tant de manera verbal com escrita.

És una aptitud més alta en dones i s'incrementa amb l'edat i és una aptitud correlacionada 100% amb la classe social. És l'aptitud que normalment es mesura per predir el rendiment acadèmic.

Aptitud numèrica: la capacitat que tenim per desenvolupar operacions aritmètiques. Segons molts estudis normalment, les nenes aprenen abans que els nens; a l'escola primària no hi ha diferències però a partir de la secundària les desenvolupen més el nois. No canvia amb l'edat. També està bastant correlacionada amb

l'estatus.

Raonament abstracte: capacitat per poguer seguir processos discursius (argumentacions) i poguer establir seqüències lògiques entre diferents arguments. No s'han trobat diferències entre sexes i s'incrementa amb l'edat.

Velocitat Perceptiva: capacitat que tenim per identificar visualment semblances i diferències entre les coses i fer-ho d'una manera precisa. És més alt en les dones i és una de les aptituds que més decreix amb l'edat.

Atención: capacitat que tenim per percebre estímuls de l'ambient, és la més relacionada amb la percepció. Hi ha dos tipus:

Atenció concentrada: capacitat de percebre estímuls en una camp molt limitat (p.e. un torner).

Atenció difusa: capacitat per percebre estímuls en ambients amplis (p.e. un conductor).

No hi ha diferències entre sexes i es manté fins els 30–35 anys i després decreix.

Memòria: capacitat per retenir dades o formes en la que intervé l'atenció sobretot, però també intervé molt la motivació i l'aptitud espacial. És més alta en dones i decreix amb l'edat.

B) Les Aptituds Sensorials estan relacionades amb els sentits. Normalment per ordre d'importància a la majoria del treball:

Visual

Auditiva

Tàtil

Olfactiva

Gustativa

Normalment es mesura segons la importància al treball i depenent del profессиograma i anàlisis de llocs de treball que haguem establert.

C) Les Aptituds Motrius estan ligades a treball que requereixen força o d'una habilitat manual especial. Capacitat de realitzar una sèrie de moviments físics. Normalment lligades a treballs de les bases de les jerarquies i més relacionades amb riscos i accidents laborals. Són totes aquelles que requereixen la coordinació de varies extremitats o sentits, per exemple: l'aptitud visomotora coordina la vista amb les mans.

Classificació dels Tests:

Intel·ligència

Aptituds

De personalitat

Examens professionals.

És necessari equilibrar els requisits que requereix un lloc de treball concret amb les aptituds per desenvolupar aquesta feina.

L'Anàlisi del lloc de treball és el mitja mitjançant el qual per l'observació, entrevistes, informació escrita que tinguem identifica les tasques d'una funció concreta. A l'organització tenim funcions o llocs de treball, s'han de desglossar totes les parts de l'empresa en totes les tasques que finalment fan que l'empresa funcioni. Tasques= cadascuna de les coses que fan al nostre lloc de treball.

L'Anàlisi del lloc de treball marca quines habilitats i quines responsabilitats s'exigeixen per poder desenvolupar cadascuna d'elles.

L'Anàlisi del lloc de treball es fa en grup, generalment una persona de RRHH i persones de l'àrea que analitzen el lloc de treball i fan el professiograma.

3/5/01

TEMA VI. LA PERSONA EN EL GRUP DE TREBALL

Les persones participem a les organitzacions en forma de grup per tant qualsevol qüestió que es plantegi un problema ha d'entendre que manegará! A les persones del grup. Tota la nostra vida està organitzada en grups, però nosaltres utilitzem la paraula grup molt a la lleugera.

Exercici: és un grup o no aquest seguit:

- Una colla –sí
- Una comunitat de veïns –depén de quina comunitat
- Un equip de treball –sí
- Una cua d'espera –no
- Una manifestació –no
- Un dinar familiar –depén

DUES PERSPECTIVES DE CONCEPTUALITZACIÓ DELS GRUPS

PERSPECTIVA INDIVIDUALISTA	PERSPECTIVA SOCIAL
Grup = conjunt d'individus que no produeixen res qualitativament diferent al que ja són com a esser individual	Grup = és un tot amb identitat pròpia, diferent a la identitat de cada un dels individus

Des de la perspectiva social com a mínim un grup és un conjunt de persones que faran coses diferents del que farien si estiguessin sols. El que es deriva de diferent de posar diverses persones a treballar juntes és el pensament social i més tard conegut com pensament grupal.

Pensament grupal es el modus de pensament que utilitzen les persones quan la reserca de la concurrència (o consens) es torna tant dominant en un grup coheccionat, que aquest tendeix a ignorar l'avaluació realista d'altres formes possibles d'acció.

Les persones quan les possem a treballar juntes poden arribar a qüestions errònees per no entrar en discussió.

Aquest pensament grupal es produeix:

- perquè moltes vegades portem la il·lusió d'invulnerabilitat, les persones se senten més fortes per arribar a x quan estan en un grup (p.e. masses polítiques).
- Creença inqüestionable en la moralitat del grup, no hi ha un qüestionament de perquè l'altre ha dit quelcom.
- Racionalització, justificació col·lectiva de les decisions i això crea una força que a vegades és irreal entre les persones que treballen juntes.
- Estereotips de l'oponent, creure que són tant dèbils que no val la pena replantejar l'estratègia.
- Pressió a la conformitat, rebutj cap a les discussions.
- Autocensura, com a conseqüència d'aquest rebutj explícit a les objeccions: si som 3 i 2 pensen diferent a mi, segut que ells tenen raó.
- Il·lusió d'unanimitat, provocada per la pressió i l'autocensura, al final el consens aparent confirma la decisió del grup.

Això ens portarà molts problemes a l'organització. Coses que hem de fer per prevenir el pensament grupal:

- Informació, informa als membres del grup sobre les causes i conseqüències del pensament grupal
- A tots els conjunts de persones que posem a treballar hi ha un líder informal. El líder ha de mostrar-se imparcial i no mostrar des del començament preferències i experiències.
- El líder ha d'instruir a cada membre perquè avaluï les coses amb sentit crític, animant-los a que expressin objeccions i dubtes, hauria de ser el moderador del grup.
- S'ha d'assignar a 2 ó més membres del grup el paper d'advocats del diable, això és introduir argumentacions en contra.
- De quan en quan s'ha de subdividir el grup en 2 ó més subgrups, per tal que es reunixin per separat i posteriorment posar les diferents idees en comú.

Què s'enten finalment per grup

Una continuïtat en el temps d'aquestes persones

Una autoconsciència de grup

Una interacció (relació d'interdependència entre les persones)

Un objectiu comú

Els conjunts de persones, per arribar a ser grups tenen uns interessos, uns objectius, uns valors comuns amb aquestes persones, una estructura, uns papers específics individuals, unes normes de comportament i una duració indeterminada.

Diferents funcions que desenvolupen els grups a les organitzacions:

A) funcions organitzacionals formals

B) funcions psicològiques

A) Funcions org. Formals: són totes aquelles que ajuden a complir els objectius formals marcats per l'organització.

- realitzar tasques complexes i interdependents (p.e. producció d'un producte)
- generar noves idees o solucions creatives, un col·lectiu de persones posades a treballar si són un grup arriben a quelcom diferent que si ho fessin per separat (p.e. brainstorming)
- coordinació de l'organització, a través de su estructura que se coordinen les diferents persones que

tenen diferents llocs de treball a la mateixa organització.

- Resolució de problemes, avui dia hi ha poques empreses on es prenguin decisions de forma individual, normalment és un grup de persones qui soluciona un problema.
- Facilitar la implementació de decisions complexes. Normalment si aconseguim introduir quelcom que pensem que és difícil, farem servir els grups perquè el conjunt de persones acceptarà millor una decisió si és presa per un grup (comité d'empresa, comité seguretat i higiene...)

B) Funcions Psicològiques

- Satisfer les necessitats d'afiliació (sentir-se part de)
- Definir la nostra identitat social, ens definim en comparació a, ens definim en funció del treball que tinc, les persones amb les que em relaciono...
- Confirmar, establir i consensuar la realitat social. Necessitem explicar i compartir què sentim, perquè...
- Reduir la inseguretat i l'ansietat.

Es tracta d'una forma de classificació. Els grups formals són aquells grups designats per la pròpia empresa per tal d'assolir els objectius, però a més a més a les organitzacions tenim els grups informals, aquells grups que es formen d'una manera espontànea i amb l'objectiu exclusiu de satisfer les necessitats psicològiques (p.e. el grup de persones que dinen cada dia juntes).

Una altra forma de classificació és el TEMPS:

Grups permanents: tenen una continuïtat indeterminada i constantment poden canviar els seus objectius.

Grups temporals: tenen un principi i un fi marcat per l'objectiu. Grups que es formen per assolir un objectiu determinat.

Amb el creuament de les 2 dimensions obtenim diferents tipus de grups:

Grup formals permanents, un departament d'una empresa, un comité d'empresa

Grups formals temporals: un cercle de qualitat, un grup de crisi, un equip de treball per un projecte en concret.

I tots els grups que puguin sortir en una organització.

8/5/01

PROCESOS QUE ES DONEN ALS GRUPS (hi ha 5)

• ESTRUCTURA DEL GRUP

Quan una persona s'incorpora a una empresa, s'està incorporant a dues estructures que no tenen perquè coincidir: s'incorpora en una estructura formalitzada, legal, formada per uns objectius ben definits. A l'hora s'incorpora en un grup informal, espontània, un grup humà amb un conjunt de persones amb qui estarà en contacte diàriament. La majoria de vegades no coincideixen perquè tenen 2 funcions diferents, per tant en el moment en que una persona s'incorpora a una organització tindrà dos possibles comportaments.

A més a més cada grup té una estructura interna diferent, cada persona desenvolupa una tasca, un rol diferent.

Procés de lideratge: es desenvolupa en tots els grups.

Líder: depèn de la situació en que es trobi el grup això implica que una persona determinada en un moment determinada potser líder i en una altra ocasió no, dependrà de la tasca que s'estigui desenvolupant. Els líders sempre a l'estructura informal (a la formal ja estan pre-determinats). Aquest líder natural –informal– sorgirà quan pressionem el grup per prendre una decisió. Hi ha 2 tipus de líders (tant formals com informals)

- líders centrats en la tasca: aquells que funcionen bàsicament per obtenir els objectius de l'empresa.
- Líders emocionals: aquells que estan centrats en satisfer les necessitats personals del grup (busquen una cohesió, que no hi hagi mal rotllo...)

2) ACTITUDS DELS GRUPS

Tots els grups desenvolupen unes creences comuns entre les persones que el formen, com més evoluciona el grup més homogeneïtat hi ha. Aquestes persones tendeixen a interpretar la informació d'una manera bastant semblant.

3) COSTUMS

Sempre hi ha costums i són compartides per les persones que formen el grup (p.e. forma de vestir, de comportar-se, de parlar...)

4) NORMAS

Expectatives compartides per les persones que conformen el grup sobre el que és una conducta apropiada –o no apropiada–. Les normes –parlem de quelcom que no està escrit– en el grup són lleis que governen el comportament de la persona dins el grup.

Propietat de les normes:

- són una obligació per les persones que formen el grup
- hi ha una sèrie de persones que pressionen perquè aquestes normes s'acompleixin. Problema quan les normes del grup xoquin amb les normes formals de l'empresa.

Si una persona s'incorpora a una organització pot rebre les normes de dues maneres: de forma explícita (que t'ho diguin directament), o implícita (a través de l'observació de les pautes de comportament de les persones).

Quan una persona no segueix les normes del grup, aquest tracta de convencer-lo de que es segueixi, això està basat quasi sempre en la majoria –aquí tots ho fem–. Se sol fer de forma verbal i també d'una forma no verbal –comunicació no verbal: mirades, comentaris sarcàstics...–.

Si al final la persona canvia el seu comportament s'integrarà al grup. Si no ho fa, normalment el grup rebutja a qui no segueixi les normes i l'aïllarà –poques persones aguanten un rebutj del grup pel que tots cedim–. Si el grup necessita a la persona per la seva feina, l'acceptarà per desenvolupar la funció concreta però el rebutjarà i l'aïllarà a les altres relacions socials a l'empresa.

Desde RRHH una de les primeres coses que s'han de conèixer és el màxim de normes que hi hagi a l'empresa perquè hem d'intentar que les normes de l'empresa (formals) no entrin en un conflicte frontal amb les informals. Això no vol dir que no fem normes formals per por a que ja hi hagin unes informals, sino que procurem que no siguin oposades.

5) ROLS PERSONALS

Rol: l'expectativa que tenen les altres persones sobre una posició específica del grup. Totes les persones

desenvolupen un rol diferent en cada un dels grups. A les empreses hi ha dos tipus de rols:

- Rols de Tasca: rols lligats a la consecució dels objectius del grup.
- Rols de Manteniment: rols que es desenvolupen per satisfer les necessitats personals

El líder és un rol concret d'un grup

6) FITES (metas)

Tots els grups tenen una fita que és la que li dóna sentit al treball que desenvolupa el grup i que és el factor primordial que li dóna sentit.

Nota: eficaç és fer les coses bé i eficient és arribar als objectius amb el mínim de cost possible.

Un grup serà eficaç (quan podrà arribar a assolir els seus objectius?) quan hi hagi progrés i cohesió:

Progrés: quan hi hagi un sistema desenvolupat que sigui capaç de dirigir a les persones cap aquests objectius –quan hi hagi una estratègia–

Cohesió: la força que empenya a cada una de les persones per quedar-se dins el grup, i els factors poder ser per exemple el meu interès personal per el objectiu concret del grup (vull promocional), un interès personal per satisfer les meves necessitats –si em duc bé amb aquells dos m'estalvio el cotxe cada dia–.

Només quan tenim capacitat de progrés i cohesió, el grup serà eficaç

7) NIVELL O ESTATUS

Diverses posicions dintre del grup estan valorades de diferent manera, estem parlant de jerarquia dintre del grup. Si parlem de jerarquia hem de separar els grups formals i grups informals.

Els grups informals són les mateixes persones del grup que estableixen un posicionament dins del grup.

Els factors d'ordenació informal que influeixen solen ser: l'edat, l'experiència, els estudis i l'antiguitat.

Si parlem dels grups formals és la pròpia direcció que estableix l'ordenació posicional –la jerarquia–. Diferents formes formals per donar posicionament en el grup són: la vinculació amb l'empresa (contracte eventual o indefinit), l'associació amb altres organitzacions, el salari i el tipus d'ocupació.

10/5/01

COMUNICACIO

És un mecanisme per mitjà del qual les relacions humanes existeixen i es desenvolupen. Comunicar bàsicament significa posar en comú. La comunicació sempre està en dos plànols: el verbal i el no verbal. La comunicació no verbal suposa el 80% de la comunicació. Continuament les persones s'estan comunicant d'una manera o altra, per tant la no comunicació no existeix. És veritat que els primeres impressions són les que queden i són sempre a nivell no verbal. Quan una persona es comunica no sempre està segur que l'altra persona entengui el que li volen comunicar i això passa perquè existeixen les barreres de la comunicació.

Barreres de la comunicació:

- Edat, diferents experiències

- Educació, diferències de llenguatge, vocabulari, coneixements, conceptes
- Salut, rapidesa de reflexes... al lloc de treball
- La intel·ligència, influeix en la rapidesa de captar
- Els interessos, preferències per unes activitats o altres
- Llenguatge, ús de dialectes, idiomes...
- Les necessitats
- L'ocupació, diferències entre les persones i per tant les experiències són diferents.
- La personalitat
- La raça
- La formació, experiències professionals i les habilitats davant un treball.

Finalitats de la comunicació

- satisfer les necessitats personals (sobre la persona que parla). La persona que parla ho fa per comunicar una necessitat seva.
- Establir relacions amb d'altres persones. Per comunicar les seves necessitats ha de parlar amb d'altres.
- Crear un clima de comprensió entre nosaltres i els demés, o sigui, per compartir.
- Persuadir els altres i aconseguir canvis, fer que l'altra persona canviï d'opinió, d'actitud o de comportament
- Entretenir.

El procés de comunicació

1r- decidir si volem o no comunicar-nos

2n- si obtem per comunicar-nos a continuació hem de decidir què volem comunicar

3r- convertir aquesta idea en un còdig que siguem capaços de transmetre, el normal són les paraules. Còdig constituït per comunicació verbal i no verbal.

4rt- triar un canal de comunicació idoni que ens permeti enviar el nostre missatge –cara a cara, per telèfon, per carta...–

5è- transmetre el missatge

6è- una vegada hem tramés el missatge entra en acció la figura del receptor i és ell qui harà de descifrar el missatge i convertir-lo en una idea que entengui. Aquí apareixen les barreres de la comunicació. La idea resultant no és la mateixa que la que va intentar enviar l'emisor.

Perque hi hagi comunicació l'única manera que tenim de saber si aquest receptor ha rebut bé el missatge és amb la retroinformació que a les comunicacions orals es pot fer de forma immediata (Fotocòpia del procés de comunicació, quantitat d'informació que es perd).

Diferència entre informar i comunicar

En les organitzacions sense oblidar que informar és molt important, lo bàsic és comunicar.

Dins de les organitzacions el comunicador és el que inicia la comunicació (l'emissor).

Com comunicadors ens podem trobar amb vàries trapes:

- que ens equivoquem totalment i no comuniquem res
- envien un missatge equivocat
- no li prestem atenció al receptor
- escollim un mitjà equivocat
- triem un canal equivocat
- no tenim present les barreres de la comunicació
- no fem cas de la retroalimentació –retroinformació–
- no busquem la retroinformació, no ens hi preocupem
- ens desentenem del contexte en que es produeix la comunicació.

Habilitats bàsiques de l'emisor

- La principal habilitat és contextualitzar el missatge.
- Organitzar el missatge (saber com es pot fer arribar)
- Adaptar el missatge al receptor
- Triar el canal adient
- Triar el lloc i el moment adient
- Captar i mantenir l'atenció de la/les persona/es
- Demanar sempre feedback

Habilitats del receptor

- La eina principal del receptor per saber si ha rebut bé el missatge és fer preguntes
- Escoltar –de forma passiva o de forma activa–
- No interrompre
- Evitar filtres i evaluacions –fer judicis abans que acabi el procés de la comunicació–

Principis bàsics per comunicar-se de forma eficaç

- En primer lloc s'ha de tenir molt clar que comunicar significa posar en comú
- En segon lloc és fonamental que existeixi el desig de comunicar-se
- En tercer lloc és important intentar posar-se al lloc de l'altra persona
- És molt important l'escolta activa
- A dintre de l'empresa és important mantenir un ritme de comunicació –no utilitzar les altres persones només quan les necessito).
- Ser capaços d'eliminar barreres
- Buscar el feedback de l'altra persona.

GRANS GRUPS DE COMUNICACIÓ

Primera classificació que podem fer és ORAL/ESCRITA

Escritura:

Deixa proba

No hi ha comunicació verbal

Dóna temps a reflexionar

Et permet arreglar les equivocacions

Te la gran desventatja de que no sabrem si l'altra persona l'ha llegit.

Oral:

Es perd

És més personalitzada

És més barata

És més ràpida

La comunicació oral no es pot arxivar ni fer-hi referència.

Altres classificacions:

Ascendent/ descendent

Unidireccional/bidireccional (permet feedback)

15/01/01

COMUNICACIÓN INTERNA

– Flujos de Comunicación

– Vertical: Descendente/Ascendente

– Horizontal

– Recursos Técnicos de Comunicación

Al procés de comunicació sempre trobem emisor, receptor, barreres de comunicació... Comunicació interna és un procés de comunicació dins d'una empresa. Quan parlem de fluxes de comunicació ho fem de per on flueix la comunicació vertical (jeràrquica) i l'horitzontal (de igual a igual).

Funcions:

Fluxe vertical: comunicació amb sentit descendent o ascendent.

Descendent: Sistema formal de transmetre missatges Direcció–Empleats

Proporciona informació de: objectius, tasques, etc

Transmet valors (valors compartits a tota la companyia)

Ascendent: Informació Empleats–Direcció

Permet la participació

Facilita l'expressió de demandes, problemes, etc. Com el nivell de direcció superior s'assabenta de la situació dels subordinats.

Fluxe horitzontal: Facilita coordinació, relacions interpersonals (sistema social de relació) i solució de problemes sempre a nivell d'iguals

Principals barreres que trobem als fluxes de comunicació

- Problemes dels Fluxes de Comunicació Ascendent

Per afavorir la comunicació:

- Ha d'haver un clima on el treballador pugui comunicar els seus problemes però si no ho fa és per por a represàlies i la informació puja sesgada.
- Algunes persones actuen amb enojo quan reben queixen dels seus treballadors i això fa que els d'abaix no es comuniquin.

En definitiva, es tracta de problemes al canal.

- A nivell horitzontal les principals barreres
- No reconeixement per part de la direcció de que la comunicació horitzontal és útil, pocs recursos destinats (sales de reunió, horaris...)
- Poc temps en certes àrees per la comunicació amb altres col·legues del mateix rang per estar tancats en les seves respectives tasques. Recordar que aquesta comunicació és útil per la solució de problemes, tot això està tant organitzat que no ha temps per comunicar-se.
- A nivell Descendent
- A organitzacions molt piramidals el missatge triba a arribar a les bases
- Treballar la predisposició dels receptors per afavorir l'escolta; flueix millor la comunicació si crees un clima favorable per la comunicació (això serveix pels 3 fluxes).
- Missatges contradictoris perquè provoques tensió, ansietat, angoixa i confusió.
- Sobresaturació del canal perquè es sobre utilitza. Excés d'informacions, directives, ordres...

17/05/01

RECURSOS TÉCNICOS DE COMUNICACIÓN

A– Comunicació Descendent

No 1. Comunicació descendent es transmeten els objectius de l'organització.

- Se li dona poca importància però és el més important, és l'ordre verbal (informació que es dona entre persones d'una manera oral bàsicament).

Què és el que té a dir el mando:

- qué s'ha de fer
- quan s'ha de fer
- on s'ha de fer
- amb què s'ha de fer
- perquè s'ha de fer.

No només això, sino que la informació més eficaç és la bidireccional, perquè no ens hem de quedar en el plànol de la informació sino que amb el feedback ens adonem si veritablement la persona ho ha entès tot.

El 30% de la informació arriba a la persona correctament, el 20% és pura interpretació de l'altre.

Per assegurar-se si s'ha entès, s'ha de:

- fer que repeteixi el que s'ha comunicat amb les seves pròpies paraules.
- Demanant suggerències

També existeix la nota interna i el memorandum, com a mitjans d'informació.

- Nota interna y memoràndum: un sol tema, això es molt important perquè no s'ha de confondre a les persones y perquè hi ha molta gent que archiva la informació per temes.
- La revista y el diari: es un altre tipus de comunicació informació, editar un diari és molt car, massa car per a la utilitat que té. Ultimament s'ha arribat a la conclusió que la informació que dona es massa pobre perquè els treballadors el veuen com mers taulons d'anunci i no els hi fan massa cas. En tot cas, si hi ha una revista, normalment els temes que solen apareixer son:
 - Exits compres/vendes
 - Nombraments per llocs de treball
 - Jubilacions
 - Satisfacció del client
 - Nous productes d'empresa.
 - Aniversaris de l'empresa
 - ...
- Album de prensa, també es descent. És una recopilació d'articles de diaris y revistes que es fan circular per diferents persones de l'empresa. Problema: una persona ha de decar-se a la recopilació de la informació i que a més a més tingui criteri per fer arribar la informació que la direcció vol duran.
- Cartes directes, abans eren símbols de males notícies –les cartes d'acomiadament es donaven per correu–, si s'utilitza en la actualitat és un símbol positiu. Es un recurs que si s'utilitza ha de fer-se en moments clau, perquè si s'abusa s'acaba el seu efecte màgic.
- Tauler d'anuncis, és el recurs de comunicació descendent més utilitzat per els empreses i més malament utilitzat. No és el medi per fer arribar a la plantilla el 200% de la informació.

S'hauria:

- col·locar-se en llocs ben il·luminats i on les persones tinguin temps d'aturar-se a llegir (cafeteria, vestuari...)
- mantenir el tauló al dia
- utilitzar paper de colors (un color per tema)
- agrupar les notícies relacionades sota un títol
- fer servir lletra gran

- utilitzar els millos llocs del tauló per les coses de major interès, a l'alçada dels ulls i cap a dalt perquè a les persones ens costa més mirar cap abaix.

- Conferències, formació... a través d'aquestes es transmet que vol l'empresa de nosaltres.
- Missatges, posters...

Comunicació Ascentent

Es transmeten sobretot suggerències, queixes... i l'estat de motivació o desmotivació de les persones que treballen. Quasi sempre en aquest tipus de comunicació ens troben amb sindicats, comitès d'empresa... Es transmeten les reivindicacions de la plantilla. Aquest no pot ser mai l'únic canal de comunicació, perquè el comitè d'empresa no treballa únicament per raons internes de l'empresa, sino també per raons externes a l'empresa i en moltes ocasions per raons polítiques.

Vies alternatives

- la comunicació verbal, la atenció a reclamacions directa

Fer una pauta d'acollida per a totes les persones que comencen a la organització, atenció directa.

Bústies de suggerències kaizen, un altre sistema de suggerencies.

Qualsevol tipus de suggerencia requereix una comisió multidisciplinada encarregades del sistema. És com a qualsevol altre via de comunicació: reacció-comunicació.

A més a més és bo que tots aquests sistemes de suggerencia tinguin un incentiu, no només econòmic, aquests queden per la imaginació de l'organització.

Entrevistes, també com a recurs de comunicació. Hi ha 4 tipus:

Evaluació

Dimisió

Enqüestes, estudis de clima de la organització. Les enquestes sempre tenim que enganregar-les a professionals perquè hi ha molts problemes d'informació, per exemple, si fem preguntes de doble negació cadascú interpretarà la pregunta a la seva manera.

Tota la enquesta ha de ser valorada de principi a fi en una mateixa escala.

Si realment volem donar-li validesa se li ha de donar més consistència (estadístiques...). Es publiquen els resultats i fem coses per solucionar el que ha sortit a l'enquesta. Que la gent no escregui res, només marcar amb creus, per que no pensin que se'ls col·locarà la lletra.

Comunicació Horitzontal

Reunions, forma típica. Reunions no vol dir juntar-se cada dos per tres per opinar d'algo, sino seure's per decidir coses, operativitat. Deu ser una convocatòria de la reunió per decidir quant ha de durar; dinàmica de la reunió i acta de reunió

22/5/01

Rumor: comunicació informal, manca una part de la informació. Aquesta situació és angoixant per la persona, ningú vol treballar amb aquesta angoixa, s'inventa la informació que li falta.

TEMA 10: STRESS EN EL TREBALL

És un tema d'actualitat perquè ultimament afecta més directament al compte de resultat: baixes per estress. Sempre s'ha estudiat l'estress com un factor important en la qualitat de treball i en com aquest estat pot influir en el treball –absentisme...– L'estress és un desequilibri substancial –percebut per la persona– entre la demanda i la capacitat que jo tinc de resposta, i tot això sota condicions en les quals el fracàs jo percebeixo que pot tenir unes conseqüències molt greus. Parlem de Percepció.

Fons generadores d'aquest estress

Poden ser estressor de l'ambient físic o estressors individuals

A/ Estressors de l'ambient físic (de l'entorn), per ordre d'importància:

- **Soroll**, hi ha una co-relació molt clara entre soroll i insatisfacció

Accidents en el treball

Rati d'errors

I sota condicions de soroll es redueixen les ajudes cap els altres (augmenta la mala llet).

– **Il·luminació**, parlem de luminositat, contrast i brillo, hi ha una co-relació entre mala il·luminació i mal de cap

fatiga visual

nivell de visió

- **Temperatura**, parlem dels graus, humitat... és un dels menys estudiats.
- **Higiene**, parlem de falta de ventilació, brutícia general. Això provoca un major grau d'irritació i frustració a les persones.
- **Toxicitat**, les persones que treballen en llocs on es manegen molt tòxics, tot i estar protegit, els hi fa de font molt estressora.

B/ Estressors individuals

Els relacionats amb el rol que desenvolupen a les empreses. L'estress ve per la conflictivitat de rol, aquesta es dona quan les persones que tinc al meu voltant tenen unes expectatives i demanen coses que són incompatibles entre sí. Podem trobar diferents conflictes de rol:

- conflicte intrapersonal: quan hi ha diferents demandes incompatibles per la mateixa persona.
- Conflicte de rol interpersonal: quan hi ha una incompatibilitat entre els paper de diferents persones a l'organització.
- Conflicte que es dona entre els valors de la persona i el seu rol –el que has de fer– dins de l'empresa.
- Inter-roles: incompatibilitat entre diferents rols que desenvolupen a la vida.

Tots aquests conflictes de rol són els provocadors més grans d'estress.

1) Ambigüetat de Rol: Entenem que hi ha moltes vegades, un poco claretat amb les competències que jo tinc que desenvolupar a la meva feina i com. Els meus superiors no em deixen clar els objectius que haig d'aconseguir. Tot això provoca una tensió.

Ambigüetat del propi lloc de treball:

No tenir informació dels objectius als quals jo tinc que arribar, ni tenir clar el procés pel qual arribar-hi. Totes dues coses provoquen l'ambigüetat en el lloc de treball.

Conseqüències en el desenvolupament del rol:

Jo sé molt bé el que haig de fer i com, però no sé ben bé quin és el resultat de la meva feina, si tindrà algú premi o càstig.

- Demanda de les Tasques

Sobrecarga en el treball:

És tan estressant el tenir molta feina com el no tenir-la, el nombre d'hores està vinculat amb la sobrecàrrega i hi ha moltes persones que allarguen la seva jornada sense necessitat. Hi ha una correlació bastant alarmant entre nombre d'hores i enfermetats coronàries.

Treball a torns o treball nocturn:

És un element molt estressant. Està demostrat que és menys estressant el fet de canviar de torn en menys temps. El fet de treballar a la nit és un estressor psicològic ja que es té una vida social més precària.

Responsabilitat sobre persones:

En relacions interpersonals, tant algun superiors o no, clients o no, subordinats, etc... un superior és una referent molt important en quant als càstigs o no. Si no es porten bé amb ell estem estressats perquè és ell qui ens pot castigar o no.

3) Es que tenen a veure amb el desenvolupament de la nostra carrera professional. Tot el que afecta a les expectatives que tenim i creguem que va en contra d'aquestes expectatives de promoció seràn elements estressadors:

- inseguretat en el treball
- transicions de carrera (canvis en la mateixa feina, ja siguin en la direcció o no que jo esperava).
- No promoció o la promoció excessiva: el que no em promocionin en un lloc que jo crec que seria per mi o al contrari, que em promocionin en un lloc que jo no m'esperava i pel que no em veig capacitat.

Estressors de les diferents etapes (Peirò):

Etapa inicial –inseguretat–

Etapa de consolidació –transició–

Etapa de manteniment

Preparació per a la jubilació.

ESTRESSORS GRUPALS

Falta de cohesió de grup: que no hi hagi una identitat de grup. Això provoca malestar en les persones sobretot perquè es veuen incapaços d'assolir els objectius plantejats.

Pressions del Grup: per exemple quan jo sóc un element discordant i seré sempre qui cedeix i qui té més risc de caure en l'estress.

Inadequat clima grupal

Conflicte inter i intragrupal, per exemple la negociació d'un conveni

ESTRESSORS ORGANITZACIONALS

L'estructura organitzacional: organització de les funcions, depenen de com sigui pot haver-hi:

- una centralització de la presa de decisions: hi ha una persona que constantment pren decisions i se li ha de demanar permís per tot
- molts nivells jeràrquics.

El clima organitzacional: si hi ha un clima molt deteriorat fa propens l'arribada dels estressors.

Disseny del lloc

La Tecnologia

ESTRESSORS EXTRA-ORGANITZACIONALS

Són coses que ens influeixen però de fora de l'empresa, per exemple, tenir fills, una mort, etc. Tot això afecta al teu rendiment laboral.

A més del que pot passar a la família, també afecta molt el que diem treball-vida personal, en el sentit del nombre d'hores, de canvis de residència, el tele-trabajo, etc.

- Les parelles de doble carrera: quant les dues persones de la parella treballen en una carrera professional
- Una part de la parella li dóna més importància a la vida laboral i l'altra part al contrari, més a la vida familiar, i menys a la laboral. Reven el nom de parelles acomodades.
- Parelles adversaris: és quan les dues parts de la parella estan molt més vinculades a la vida laboral, menys a la família, però conceptualment li donen valor a la família.
- Acrobates: és quan tots dos posen tant en la vida laboral com en la família. És la més estressant de totes.

Són tant estressants els elements extra-organitzacionals com tots els altres, perquè en algun moment de la vida es dóna. Sobretot en la dona que vol portar una vida laboral i familiar.

CONSEQUÈNCIES DELS ESTRESSORS

Fisiològiques

Psicològiques

Comportamentals, conductuals

Les dues últimes van unides.

Fisiològiques és la conversió: totes les persones responen d'alguna manera a aquests elements estressors. La conversió és que les persones són tan fabuloses que podem traslladar aquest estress psicològic per un mal físic.

Comportamental: les persones desenvolupem la represió, reprimim certes conductes (p.e. un crit).

Psicològiques: també li diem projecció, que és el traspàs dels sentiments negatius cap a altres persones, com per exemple la culpa no es meva, és d'aquell.

Quan no som capaços de desenvolupar alguna d'aquestes respostes, quines són les respostes que donarà l'estress en nosaltres?

Respostes físiques: la suor, la tensió, la tremolor

Respostes emocionals, psicològiques: ansietat, depressió, por...

Respostes de comportament: dificultat per prendre decisions, equivocacions freqüents, fumar, veure

PREVENCIIONS DE L'ESTRESS

–Amb un bon disseny organitzacional dels llocs de treball

–Uns bons ? de selecció (externa/interna)

–Educació i formació constant

–Programes socials (polítiques grupals de desenvolupament dels equips de treball, de prevenció de riscos, de humanitat)

*de humanitat: que si tenim coneixement de que, p.e. que s'ha mort un familiar d'un treballador, perdre 5 min per donar-li el pèssam.

–Conèixer tots els elements estressants i actuar en conseqüència

PSICOLOGIA DEL TRABAJO

3

INFORMACIO

missatge

Emisor Receptor

canal

COMUNICACIO

missatge

Emissor Receptor

Canal

Retroaliment