

TEMA 1: CONDUCTA ORGANITZACIONAL

Definicions:

Psicologia del treball conducta individual i grupal del treball i mecanismes bàsics del comportament individual.

Psic. Organitzacional anàlisi de l'entorn i els sistemes de transmissió d'ordres i lideratge. Estructura de l'organització i com influència en l'organització.

Psic. RRHH (gestió) tècniques aplicades a la selecció: formació i salut ocupacional.

1. DEFINICIONS D'ORGANITZACIÓ SEGONS:

POTER, LAWLER I HACKAM 1985

DEFINICIÓ D'ORGANITZACIÓ DE FORMA ABSTRACTA: Les organitzacions estan compostes d'individus o grups, en vistes a aconseguir certs fins i objectius, per mitjà de funcions diferenciades que es procura que estiguin racionalment coordinades i dirigides i amb una certa continuïtat a través del temps.

Per que hi hagi una organització és necessari la coordinació i direcció.

WEINERT 1985

Una organització és un conjunt amb límits relativament fixos e identificables:

- amb una ordenació normativa
- un sistema d'autoritat jeràrquic
- un sistema de comunicació i
- amb un sistema de *membres coordinats*: aquest col·lectiu està format per una base relativament continua dins d'un entorn que el rodeja i es dedica a accions que normalment tendeixen a una meta u objectiu final, o a una sèrie de metes i objectius finals.

PEIRÓ 1999

L'organització és un sistema que es va desenvolupar i configuren a través d'un procés dinàmic de canvis que, iniciant-se, en algunes facetes tindran una incidència sobre altres en un procés en el que succeeixen estats de desequilibri.

(Efecto mariposa: una petita gestió de RRHH pot provocar un gran canvi).

QUIJANO 2000

Tota organització és un sistema obert en relació constant amb un entorn multifacètic i canviant, amb el que intercanvia inputs i outputs, pel que és influïda i al que d'alguna manera conforma i contribueix a construir. Les organitzacions no només s'adapten a l'entorn i reaccionen davant d'ell, sinó que actuen sobre ell i contribueixen a conformar-lo de una o una altra manera.

2. TEORIA DELS SISTEMES

- Inputs (materies primeres, persones, diners, màquines, etc).
- Ouputs del procés (productes o serveis).
- Ouputs definitius.
- Intercanvis cíclics/repetitius: procés desde l'ouput un altre cop cap a l'imput perquè tingui uns guanys i em generi una nova inclusió d'inputs – recursos – .
- Entropia negativa: en el sistema obert, l'entorn sempre dona menys del que rep.
- Informació: permet reequilibrar el sistema de l'ouput segons l'estudi del mercat per pendre decisions.
- Estabilitat: tots els sistemes busquen l'estabilitat però no la troben HOMEOSTASI DINÀMICA.
- Diferenciació: l'entorn afavoreix que el sistemes siguin més complexos i més especialitzats.
- Equifinalitat.

• 5 CARACTERÍSTIQUES TOTALS DE L'ORGANITZACIÓ SEGONS:

PEIRÓ

- La composició de les organitzacions està formada per grups o individus.
- Busquen una finalitat.
- Existeix la diferenciació de funcions i la coordinació racional per aconseguir la finalitat.

Un altre autor afegeix 2 carac. +

QUIJANO

- la continuïtat en el temps.
- La relació en l'entorn.

3. INDICADORS PER SABER SI FORMES PART DE L'ORGANITZACIÓ

MAYNT 1972

- Sentiment subjectiu de pertànyer o no.
- La freqüència d'interacció amb els altres membres de l'organització.
- L'intensitat dels vincles personals.
- L'intensitat de l'activitat a favor de l'organització.
- Caràcter formal de la qualitat de membre. (carnet URV).

PARSON 1960

Resalta una característica de les organitzacions l'assoliment de la finalitat. Per tant, ha d'existir una diferència de rols i funcions que s'han de coordinar per aconseguir la finalitat.

En aquest sentit **PEIRÓ** diu que les organitzacions són un sistema de rols (1986).

4. LA CONDUCTA ORGANITZACIONAL

L'estudi de la conducta organitzacional és un intent sistemàtic d'entendre la conducta de la gent en les organitzacions de les que formen part. Per tant, l'individu, grup i organització són subjecte d'observació.

KELLY 1974

És l'estudi sistemàtic de la naturalesa de les organitzacions. Es a dir, l'estudi de l'origen i comportament.

POTTER , LAWLER I HACKMAN

Per entendre la conducta és necessari establir factors individuals i organitzacionals. Contribueixen a la conducta organitzacional davant d'estímuls als seus membres.

- 1º Estímul expectatives comunicades (allò que espera dels seus membres).
- 2º Estímul el que posa com a recursos de la organització.

MODEL D'ESQUEMA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN LES ORGANITZACIONS (segons potter, lawler i hackman) :

ORGANITZACIÓ INDIVIDU

expectatives (el que necessitats/objectius

Demandes l'empresa espera de les

persones)

en funció de...

Recursos recursos organitzacionals habilitats, funcions,

Conductes

MC GRATH

DIBUIXET DE LES TRES RODONES!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

L'interacció entre els factors dona lloc a la conducta organitzacional.

PEIRÓ 1986

La conducta del subjecte en l'organització està matitzat per la percepció que aquest subjecte té influida per la perspectiva del grup. Per tant, podem extreure que el grup influeix en la perspectiva de l'individu.

- Això explica molts cops el comportament de les persones dins l'organització.
- La conducta del subjecte dins l'organització es manté perquè està motivat per la consecució d'una finalitat que l'organització li satisfarà mitjançant diners.
- La conducta suposa unes habilitats i aptituds limitades per la jerarquia i diferenciades per les tasques, així com la possibilitat de l'aprenentatge.
- La conducta dins de les organitzacions és en gran mesura racional i suposa la planificació i presa de decisions.
- Les dimensions de la personalitat dels membres també tenen influència sobre la conducta organitzacional.

5. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

INTRODUCCIÓ:

- Importància del grup en l'organització: (tant el formal com l'informal) : té importància el lideratge perquè influeix en el grup.

Grups formals: pensats desde la pròpia estructura per assolir l'objectiu del grup (departaments, grups de treball, etc).

Grups informals: es forma per satisfer necessitats que no satisfà l'organització (parla, explicar sentiments, etc).

- Variables organitzacional que influeixen en l'individu:

- la normativa.
- L'assignació diferenciada de rols.
- Decisions arbitràries de l'organització.
- Diferenciació jeràrquica.
- L'informació que tens i la que no pots aconseguir.
- Etc.

Definició d'estructura organitzativa: és l'instrument a través del qual l'organització pot assolir els objectius. Permet definir els llocs de treball, les funcions, l'utilització de recursos, etc.

- **L'estudi de l'estructura pels diferents autors:**

PEIRÓ

- Serveix per explicar la conducta dels individus i de les organitzacions.
- Possibilitat d'estudiar els nivells individuals, grupals, organitzacionals i inter-organitzacionals.
- Ens dona idea de la dinàmica de poder dins de l'organització.

MINTZERG 1988

L'estructura organitzativa és el conjunt de totes les formes en que es divideix el treball en tasques diferents, aconseguint després la seva coordinació.

- **Òrgans constitutius de l'estructura:**

- **FUNCIO** conjunt d'activitats amb característiques similars i relacionades, que han de ser realitzades per a què l'organització continue i assoleixque els objectius.

Les funcions poden ser explícites (que s'expliquen) o implícites (venen donades pel càrrec).

Hi han aspectes directius (defineixen els objectius) i executius (obtenen resultats).

- **ÒRGANS** poden consistir en una persona (director general) o grup de persones.

DIBUIX DE LA POLLA DE MINTZERG!!!!!!!!!!!!!! (PAG. 5)

HALL

Destaca tres funcions de l'estructura:

- Producció de resultats i assoliment d'objectius.
- Estan dissenyades per minimitzar les diferències individuals.
- Per exercir el poder amb les decisions i activitats que es proposen.

Segons **MINTZBERG** i **HALL** l'estructura és un model formal de coordinar i interaccionar entre els

membres d'una organització i té un caràcter d'estabilitat.

6. FLUX DE TREBALL

VANDEVER I KOENING

COORDINACIÓ DE LES ESTRUCTURES ORGANITZATIVES:

- Flux independent: l'equip de treball treballa en el mateix moment per totes les persones. Treball artesà, no passa per cadena de montatge, cada persona fa una jerro.
- Flux seqüencial: treball en cadena
- Flux recíproc: interaccionen. L'informació va passant equip de treball
- Flux de treball en equip: no hi ha jerarquia és un autèntic equip de treball.

7. MARCS TEÒRICS EN PSICOLOGIA DE LES ORGANITZACIONS

QUATRE SISTEMES:

Racional

Obert tancat

Natural

1) SISTEMA RACIONAL TANCAT:

- Més llunyà a nosaltres.

El sistema racional intenta trobar instruments analítics que portin a la màxima eficiència.

Els sistemes tancats no tenen en compte les relacions i l'adaptació amb l'entorn.

TAYLOR : organització científica del treball

- Concepció de l'organització: mecanicista
- Concepció de l'home: concepció negativa: l'operari és mandrós amb poca capacitat intel·lectual i que únicament es pot incentivar econòmicament. No té creativitat ni iniciativa.
- Aportacions:
 - planificació racional del treball.
 - Estudi de mètodes i temps per a la realització de tasques de forma més eficient.
 - Separació entre persones aptes per planificar i aptes per executar
 - Primer intent de millorar l'organització.
- Limitacions: oblida aspectes psicològics i humans.

FAYOL: organització formal

- Concepció de l'organització: organització com estructura formal, relacionada funcionalment i amb uns nivells d'autoritat perfectament delimitats. Jerarquització
- Concepció de l'home:
 - el treballador necessita disciplina.
 - No té creativitat ni és responsable.
 - L'home ha d'estar controlat perquè compleixi amb les seves responsabilitats.
- Aportacions:
 - Anàlisis de l'organització des d'un punt de vista de la direcció.
 - Proposa principis per l'administració d'empresa.
- Limitacions: visió únicament formal i general de l'organització.

WEBER: teoria de la burocràcia

- Concepció de l'organització: l'organització és burocràcia fonamentada en la racionalitat, en l'equitat i en les normes.
- Concepció de l'home:
 - no possibilita la creativitat ni iniciativa.
 - l'home és controlat perquè compleixi amb les seves obligacions i responsabilitats.
- Aportacions:
 - Va definir formes d'administració o disseny d'estructures ideals.
 - Perspectiva sociològica.
- Limitacions: autoritat i formalitat configuren una organització excessivament rígida, sovint ineficaç.

2)SIST. NATURAL TANCAT – EL FACTOR HUMÀ

MÜNSTERBERG

- Concepció de l'organització: estudi de l'organització des del punt de vista dels llocs de treball. És la que ofereix el lloc de treball, ha d'oferir sempre el millor lloc de treball per a cada treballador.
- Concepció de l'home:
 - cadascú és apte per un lloc de treball concret.
 - Els homes són diferents els uns dels altres, tenen personalitats diferents.
 - No preveu aspectes actitudinals i motivacionals.
- Aportacions:
 - Publica el primer manual de psicologia industrial.
 - Aplicació de la psicologia a la indústria.
 - Psicotècnia.

- Limitacions: únicament considera aspectes individuals.

MAYO

- Concepció de l'organització: l'organització i la productivitat no poden separar-se de l'equip humà. Evidència de la influència de factors socials i grupals en les actituds i el rendiment dels treballadors.
- Concepció de l'home:
 - consideració d'aspectes actitudinals, emocionals i motivacionals.
 - Concepció home com a ésser social.
 - Negació de la visió mecanicista.
- Aportacions:
 - Experiments que deixaren evidència de la importància de la interacció amb els altres.
- Limitacions: no tenien en compte aspectes del context organitzacional.

MASLOW

- Concepció de l'organització: l'organització s'ha de gestionar amb mètodes més participatius i menys jerarquització i control.
- Concepció de l'home:
 - visió positiva de l'ésser humà.
 - Negació de la visió mecanicista i passiva.
 - El treballador és un membre dels grups i individu amb personalitat i amb un conjunt de necessitats que ha de cobrir i potencialitats que ha de desenvolupar.
- Aportacions:
 - Promoure nous mètodes de gestió participativa.
 - Importància del sistema humà.
- Limitacions: visió des de la psicologia de la personalitat. Oblit de factors de tipus psicosocial.

3)SIST. RACIONAL OBERT

TRIST I RICE: els sistemes sociotècnics

- Concepció de l'organització: l'organització es compon d'un sistema tècnic i un sistema humà que s'hauran d'adaptar.
- Concepció de l'home:
 - Interés a analitzar la influència de la tecnologia en els aspectes humans (home- màquina).
 - Preocupació per la millora de la motivació i per combatre la monotonia.
- Aportacions:

- Intent de trobar el millor sistema psicosocial compatible amb el sistema tecnològic.
- Consideració de la influència externa.
- Limitacions: visió massa centrada en els aspectes tecnològics.

KATZ I KHAN: models sistemàtics

- Concepció de l'organització: l'organització és com un sistema biològic, les necessitats biològiques són com les necessitats del sistema per sobreviure i aconseguir un equilibri dinàmic. Un sistema consta de parts interdependents; l'anàlisi per separat de cada subunitat no explica el funcionament global del sistema. Les intervencions en una part del sistema afecta el tot.
- Concepció de l'home: l'home forma part del subsistema humà de l'organització.
- Aportacions:
 - Transformació dels models de direcció, perspectiva sistemàtica contingent i estratègica.
 - Enfocament que preveu la multiplicitat de termes i fenòmens específics que tenen en les organitzacions.
 - Enfocament més global que els anteriors.
- Limitacions:
 - La direcció de la influència d'un sistema a un sistema superior no es pot preveure.
 - Menor tractament del microsistema individu.

LAWRENCE I LORSH: les teories de la contingència

- Concepció de l'organització: el model organitzacional depèn de les circumstàncies i condicions diverses.
- Concepció de l'home: els individus i els grups funcionen segons condicions existents dins del sistema i fora d'aquest.
- Aportacions: no hi ha un únic model d'organització eficaç, ni principis de comportament universal.
- Limitacions: l'entorn és clau però manquen explicacions satisfactòries sobre els processos interns de presa de decisions.

4)SIST. NATURAL OBERT

- Concepció de l'organització: les organitzacions són col·lectivitats en què els participants tenen un interès comú en la supervivència i treballen en activitats col·lectives i informalment estructurades per assegurar aquesta finalitat. Les organitzacions són definides com coalicions de grups amb interessos contraposats que desenvolupen fites a través de la negociació. L'estructura de coalició, les seves activitats i els resultats estan molt influïts per l'entorn.
- Concepció de l'home:
 - La conducta de l'home dins l'organització està determinada per l'entorn.
 - La qualitat de vida laboral dels membres és allò més important.

- Aportacions: èmfasi en l'entorn que determina l'estructura, la conducta i la dinàmica de l'organització.
- Limitacions:
 - No són explicatives del comportament organitzacional.
 - Ignorància dels factors relacionats amb l'efectivitat.
 - Les organitzacions no són elements totalment passius modelats per l'entorn.
 - Ignora factors com el poder, la cultura, la classe social.

TEMA 2: LA CULTURA I EL CLIMA ORGANITZACIONAL

DEFINICIÓ DE CULTURA: En una organització hi ha un conjunt de normes, ritus, actituds, costums que tothom que forma part d'alguna organització ha de conèixer tot i que no es troben escrites, sinó que formen part inherent o suposada dins l'organització.

La cultura és molt important per a l'adaptació.

1.DEFINICIÓ DE CULTURA SEGONS " AUTORS:

SHEIN

Shein veu la cultura com la distribució física de l'oficina, les regles d'interacció del personal, els valors fonamentals com l'ideologia o la filosofia de l'empresa i les categories conceptuals i pressumpcions subjacents que permeten comunicar o interpretar el aconteixements de cada dia.

- Categories conceptuais: explicació de com són les coses. (el que entens).
- Pressumpcions subjacents: allò que jo pressuposo. El que ja s'enten però es diu d'una forma amagada. Només funciona amb persones que comparteixen la mateixa cultura subjacent.

VISIBLE I FÀCILMENT CANVIANTS	• Artefactes i creacions. • Entorn físic. • Teconologia. • Resultats. • Conducta verbal i no verbal. • Normes escrites
MAJOR GRAU DE CONSCIÈNCIA	• Valors. • Pautes d'actuació vàlides. • Normes consuetudinàries.
INVISIBLE I PRECONSCIENT. ES DONEN PER SENTADES. DIFÍCILS DE CANVIAR.	• Pressumpcions bàsiques. • Relacions amb l'entorn. • Naturalesa de la realitat al temps. • Naturalesa del gènere humà • Naturalesa de l'activitat humana • Naturalesa de les relacions humanes.

GARMENDIA

Defineix cultura com un sistema de valors i símbols de l'organització més o menys compartits, històricament determinats (costum) i determinants (per l'evolució de l'organització) relacionats amb l'entorn.

Degut als elements determinat i determinants és molt difícil dur a terme un canvi de la cultura de l'organització.

THEVERET

La cultura és el producte d'una història i no d'un moment, és un patrimoni d'experiències i coneixements, són les formes d'actuar i de pensar i de unes visions comuns.

- Funcions de la cultura:
 - Diferenciadora.
 - Identificació dels seus integrants.
 - Faciliadora de la convergència d'interessos i estils, siguin individus o grups.
 - Manteniment del clima a través de l'autonomia, grau de connexió, mètodes i objectius, relació entre rendiment i sistema de recompensa, suport de superiors i procediment de resolució de problemes en grup.

HARRISON 1972

Va definir quatre models d'organització i cultura:

1. Orientació al poder: domini de l'entorn i de l'organització. Cultura agressiva i de control cap al medi intern Possible Totalitarisme.
2. Orientació al rol: importa la legalitat i la burocràcia.
3. Orientació a la tasca: bons resultats, importa més el final que el canvi.
4. Orientació personal: intenció obsesiva de satisfer totes les necessitats del personal.

DEAL I KENNEDY 1985

Fan la classificació de la cultura en base a dos factors:

- Risc assumit per l'empresa i tipus d'activitat que fa.
- Velocitat amb la que els subjectes que prenen decisions reben informació per escrit d'aquestes.

Quatre models de cultura:

- Cultura de l'home dur:
 - individualisme
 - molts riscos
 - formació ràpida
 - velocitat
 - intesa activitat

Exemple Organització d'inversió en Borsa

- Treballa molt i juga molt:
 - pocs riscos

- importa l'activitat
- cultura enfocada als clients.

Exemple empresa de venda d'automòbils

- Aposte per la companyia:
 - s'arrisquen molts diners amb resultats poc garantits.
 - risc de l'organització a que no sobrevisque.

Exemple compra de toros per mantenir llocs de treball, tardem tres anys en recuperar-ho.

- Cultura del procés:
 - poc risc econòmic
 - no es rep informació
 - la gent fa informes.
 - Treballen molt però no coneixen els resultats dels informes

Exemple administració pública

GARCÍA ECHEVARRÍA

També extreu quatre models de cultura:

- Orientació al client.
- Orientació a la innovació.
- Orientació al persona.
- Orientació als resultats i prestacions (oferir més prestacions que la competència)

HAY

4 models:

- Cultura funcional: respecta la jerarquia i les normes per l'estabilitat de funcions i processos. Es busca l'exelència funcional i l'ordre intern i un d'extern de negoci estable.
 - Organització estructurada amb llocs de treball i processos ben establerts amb l'especialització dels individus.
 - Jerarquia molt marcada: línia de comandament- línia de producció.
 - Es valora la lleialtat
 - Por al risc
 - Planificació

Exemple un banc.

- Cultura del procés: bé de la cultura funcional i s'hadopa per al canvi.
 - els processos els adapta als clients.
 - Valors: satisfer necessitats dels clients.
 - Les estructures són més planes, el procés de presa de decisió és més ràpid.
 - Enfocament cap al grup

- Més responsabilitat de les persones, més iniciativa
- Estil de direcció: participatiu.
- Abans que direcció: lideratge.
- Interés de millora de processos de cara a la satisfacció dels clients.

- Cultura de projecte:

- A diferència del de procés, aquest té més rapidesa i qualitat de resposta a través dels seus processos/recursos interns.
- Desenvolupa nous productes en poc temps.
- Disminueix el temps de resposta entre el llançament del producte i la demanda.
- S'adapta al canvi.

- Cultura Net Work:

Treball en xarxa en associacions de diverses organitzacions.

Dona peu a pensar en l'interdependència reconeixement que amb la dependència no hi ha prou jo et necessito a tu i tu em necessites = ACORDS

- El projecte és la raó de ser de l'organització.
- L'estrategia gira al voltant de la tecnologia i de la flexibilitat.
- Unió temporal d'empreses coordinades.

Exemple: fer una pel·lícula, fer una carretera.

- Requereix:
- Eficàcia de persones.
- Equips d'alt rendiment amb llibertat per actuar.
- Fomentar l'innovació: millors professionals, competents per treballar en equip.
- Utilització de recursos externs per assolir objectius.
- Fomenten aliances.
- Aprofiten l'oportunitat.
- Creen nous productes/serveis.

FALTA ESQUEM XUNGO (APUNTS PAG.11) GARMENDIA

2.COM ES FA UN CANVI CULTURAL?

QUE PROVOCA UN CANVI CULTURAL?

- Canvi d'estrategia del negoci: orientació cap a altres mercats/productes.
- Realització de canvis culturals organitzacionals: suprimim un departament i l'assignem a un altre.
- Increment de la competitivitat.
- Millora de l'eficiència.
- Increment de la motivació dels treballadors.
- Adquisició o fusió d'empresa.
- Canvi en el tipus d'activitat.
- Canvi en les línies directives.

2.1FACTORS QUE INCIDEIXEN EN EL CANVI PER AFAVORIR O EMPITJORAR:

En crisis és el moment adequat per fer un canvi.

El canvi de lideratge en la direcció, pot afavorir si la nova direcció sap lligar aspectes anteriors amb la seva visió = EGRESCAR:

- respecte a la pròpia organització.
- Respecte a la comunicació.

Quan ens trobem a l'inici del cicle de vida d'un producte és més fàcil canviar que, per exemple, quan ens trobem en la maduresa.

Si l'organització és jove es més fàcil canviar: paral·lelisme org/persona.

Com més gran sigui l'organització més difícil és canviar

Si la cultura actual té una gran fortalesa també serà difícil de canviar.

Segons el nombre de subcontractes també serà difícil perquè les hauràs de canviar totes.

LA MAJORIA DE CANVIS CULTURALS (70%) FRACASA = RISCOS...

ELEMENTS:

- No s'apliquen bé, no hi han recompenses, tampoc s'apliquen bé els avantatges de la nova cultura i s'utilitza el càstig per no adaptar-te a la nova cultura.
- No es tenen en compte components irracionals/emocionals de l'ésser humà. (et demanen un canvi d'hàbits que et provoca un sentiment de desigualtat si no se li explica bé).
- No tot es basa en la comunicació, per això fracasa. No es tracta només del que puguis dir sinó també el que pugues demostrar. S'ha de reforçar els hàbits i comportaments nous a tots els nivells, sinó es crema la persona i la metodologia.

2.2 QUE CAL FER PER ACONSEGUIR UN CANVI CULTURAL?

1º ASPECTE

- S'ha d'analitzar la cultura, un bon mètode és el de GARMENDIA, per poder definir i entendre perquè és així. Això significa tenir clar els valors, creences, pautes de comportament, etc.

VALORS: importància a una acció/comportament, els valors et condicionen a tenir un comportament.

CRENCES: orientació del comportament, però més concreta que matitzarà les meves relacions.

PAUTES O NORMES DE COMPORTAMENT: lleis de conducta.

- Formular la nova cultura amb els mateixos termes (valors, creences i normes de conducta.
- Contrastar la vella i la nova trobant el que s'ha de modificar o potenciar.
- Per trobar elements de la cultura tenim que utilitzar:
 - Documentació.
 - Visitar l'empresa.

- A través de qüestionaris.
 - Entrevistes individuals.
 - Enquestes a clients i proveïdors.
- Es necessari que els directius estiguin d'acord del canvi:
 - Detectar solidaritat dels directius en trobar els elements de la cultura.
 - Els canvis venen sempre de l'alta direcció, per tant importa que estiguin d'acord.
 - Un cop decidida la cultura:
 - Transmetre la cultura que es vol.
 - Elements necessaris per dur-lo a terme.
 - Reorganitzar per pugué facilitar el canvi
 - Coordinació de l'altra direcció.

Per fer un canvi cal una **PALANCA** Allò que ens ajuda a moure algo, saber quina és la palanca del canvi, pot ser per afavorir o no.

2ON ASPECTE:

S'ha d'incidir en identificar els processos, modificar l'estructura i definir els nous rols.

Per reforçar els nous rols i desincentivar els vells es necessita un nou sistema de gestió:

- reconeixement i recompensa.
- Criteris de selecció i promoció adequats a la nova cultura.
- Desenvolupar hàbits i comportaments de la nova cultura.
- Definir els objectius a la gestió de cada deseixement.
- Contemplar els caps com a difusors del canvi.

3.EL CLIMA LABORAL

DEFINICIÓ: en una primera identificació el bon clima es pot definir com l'absència d'elements que impedeixen el millor acompliment de les persones en le seu lloc de treball. Però també és l'existència de la qualitat de vida, que permeti el benestar i el desenvolupament de la persona com a treballador en el futur.

DEFINI. SEGONS DIFERENTS AUTORS:

ATKINSON

Ho defineix com el patró total d'espectatives i valors que es donen en un determinat context organitzacional.

- Són el que la gent està esperant de l'organització i els valors que aporta i comparteix.

PEIRÓ

Diu que hi ha uns elements implicats:

- La percepció del subjecte.
- La imposició de la realitat laboral.
- El procés d'atribució o formulació d'objectius contrastats amb la realitat laboral objectiva.

DEL CERRO

Té tres perspectives:

- El clima com a característiques objectives de l'organització.
- El clima com a característiques de la percepció individual.
- El clima com a interacció entre les característiques de la persona i l'organització.

És més un atribut de l'individu que un atribut de l'organització.

3.1.CARACTERÍSTIQUES DEL CLIMA

- El clima no és un tot, hi ha microclimes.
- L'opinió del treballador és el que ens permet mesurar el clima.
- La unitat d'anàlisi és l'equip o el grup que té un responsable al seu davant.
- Cada equip/grup té el seu propi clima, i el conjunt de tots és el clima total que identifica l'organització.
- Els elements que constitueixen el clima global poden canviar, però la percepció de les persones pot continuar sent la mateixa.
- El clima té inèrcia (conseqüències de l'anterior). No es tant inamovible com la cultura.
- El clima té poc a veure amb la tasca. El clima té més relació amb els processos de gestió. També té més relació en com els líders apliquen la gestió que no pas amb la feina.
- El clima influeix en el comportament de les persones, amb la seva motivació i la seva actitud i consegüentment amb ell es seu rendiment.
- El clima exigeix el seu estudi des d'una perspectiva dinàmica i continuada.

MODEL DE LIKERT

- Variables causals: són variables independents que determinen el sentit en què evoluciona una organització i que poden ser modificades pels seus membres.
- Variables intermediaries: són les que reflecteixen l'estat intern i la salut de l'empresa, els objectius, els processos, etc.
- Variables finals: reflecteixen el resultat de l'interacció de les dos anteriors. Són la producció i el benefici.
- La interacció d'aquestes variables pot donar DOS CLIMES:

- L'UTILITARI: es divideix en dos:
 - Utilitari explotador: no es confia, només hi ha comunicació descendent
 - Utilitari paternalista: hi ha confiança condescendent, o et deixa participar.
- PARTICIPATIU:
 - Consultiu: la direcció té confiança en el treball. Delega part de la presa de decisions i utilitzar recompensa i càstigs per motivar.
 - Participatiu en grup: on la direcció té confiança plena en els treballadors. La presa de decisions es porta a terme a tota l'organització hi ha comunicació ascendent, descendent i horitzontal. Relacions d'amistat i confiança entre directius i treballadors.

MODEL DE LITWIN I HAY MCBER GROUP

Els diferents microclimes d'una organització es poden crear i modificar a través dels estils de lideratge. Un

cop creat el clima té efectes importants sobre la disposició i els resultats dels treballadors.

Aquest model té SIS DIMENSIONS:

1.Flexibilitat: és el grau en què les persones perceben restriccions o flexibilitat per part de l'organització. També reflecteix la mesura d'acceptació de canvis o idees.

– Percepció de les normes (si ajuden o perjudiquen per l'execució del seu treball).

2.La responsabilitat: forma en que les persones perceben que se'ls delega autoritat. Poden decidir sense consultar a ningú. La responsabilitat dels resultats està en la seva execució.

3.Estàndars: són la percepció que tenen els treballadors de l'èmfasis que posen els directius en el bon compliment del treball.

Grau en què es senten que les fites són realistes però reptadores.

4.Recompensa: és el grau en què els individus perceben que són reconeguts i recompensats per un bon treball.

5.Claretat: és el grau en què els individus perceben que les fites, procediments, estructures organitzatives i el flux del treball estan clarament definits. Tothom sap el que ha de fer i que això genera valor a l'organització.

6.Esperit d'equip: grau en què es senten orgullosos de pertànyer a l'organització i sentiment que tots treballen cap a un objectiu comú.

4.COM MESUREM EL CLIMA?

TRES PLANTEJAMENTS:

- Observar el treball: (observació directa). Que i com ho fan cada dia. Cal un observador que s'apigui els codis. Evaluar factors de l'ambient.
 - Característiques/requisits:
 - és clara.
 - Requereix varies observacions.
 - Requereix temps
 - Demana observadors altament qualificats.
- Entrevistar membres de l'equip: requereixen menys temps que les observacions, però necessiten molt de temps d'anàlisi de dades. És necessari que siguin entrevistadors altament qualificats per assegurar l'objectivitat, la consistència i la fiabilitat.
- L'enquesta: és la forma més eficient, es pot recollir molta informació en poc temps.
 - Si l'enquesta està ben feta, no es necessita qualificació per analitzar-la.
 - Si l'enquesta està mal feta, hi ha gran risc d'interpretar-la malament.
 - Si l'enquesta té un enfocament desviaixat (no control de les variables, no és objectiva) hi ha gran risc d'interpretar-la malament.

VALORS DEL QÜESTIONARI ràpid, pràctic i econòmic, eficient, estandarització dels elements de respondre i la manera de fer-ho.

4.1.INTERVENCIONS PER MILLORAR EL CLIMA

CLARETAT ORGANITZATIVA

• PER PART DE LA DIRECCIÓ

- L'empresa ha de comunicar la seva estratègia, la seva història i el perquè hi ha una estructura organitzativa existent. També s'ha de comunicar la nova estratègia que es vol seguir.
- Convidar a la participació de la definició i consideració d'aquesta estratègia als treballadors. (en funció d'això es podrà canviar).
- Comunicar el perquè s'han pres les decisions, que de vegades són incomprensibles.
- Comunicar canvis de la direcció estratègica.
- Comunicar i explicar quan una informació ha de ser confidencial.
- Revisar l'organització per a què estigui d'acord amb l'estratègia.
- Les línies d'autoritat han de ser conegudes per tots els treballadors.
- Treballadors: mantenir-los desinformatos per mantenir secrets, per tant s'ha d'exigir discreció.

• PER PART DEL TREBALLADOR

- Participar en el desenvolupament de la direcció estratègica.
- Ser capaços d'explicar com la seva feina encaixa dins de l'organització.
- Donar suggeriments per aclarir l'estructura, les polítiques i les línies d'autoritat.
- Claretat en el que demanen/rivindiquen a la direcció.

ESTÀNDARS

Estàndars de qualitat de treball, es a dir, normes del treball que demanen un nivell d'execució acceptat pels treballadors.

• PER PART DE LA DIRECCIÓ

- Cada treballador té uns objectius que li suposen un repte. Motivació per assolir-los.
- Implicar els treballadors perquè suggereixin objectius, que els corregixin, i que estableixen altres estàndars de compliment. (objectius individuals, d'unitat i de departament).
- Simplificar el sistema d'informació per a que sigui útil per als treballadors.
- Assegurar-se que els recursos estan disponibles per a la realització del treball. (eines, tecnologia, persones, etc).
- Preparar/aconsellar als treballadors utilitzar el temps i energia en coses positives i no crítiques negatives. L'orientació a la millora d'habilitats repercutirà en les competències.

• PER PART DELS TREBALLADORS

- Desenvolupar els objectius, marcar, revisar i corregir.
- Establir nivells de compliment o execució de les tasques.
- Utilitzar recursos productivament.
- Informar de quin nivell d'assoliment hi ha dels objectius.
- Lliurar el treball a temps.

A1) RESPONSABILITAT DE LA DIRECCIÓ

- Delegar l'autoritat al nivell més baix possible tenint en compte que el nivell sigui viable.
- Assegurar-se que els subordinats poden actuar i animar-los a fer-ho.

- Fer visites per facilitar la comunicació.
- Mostrar interès pels treballadors com a persona.
- Donar responsabilitat en els objectius generals.

B1) RESPONSABILITAT DEL TREBALLADOR

- Utilitzar l'activitat delegada i pendre iniciativa.
- Pendre riscos controlats, raonables.
- Gestionar el temps adequadament.
- Mostrar interès com a persona sobre els companys i els caps.

LA RECOMPENSA

• RESPONSABILITAT DE LA DIRECCIÓ

- L'esforç en funció del nivell de compliment.
- Desenvolupar noves formes, flexibles i creatives per reconèixer l'esforç.
- Celebrar èxits aconseguits.
- Assegurar que els treballadors es desenvolupen cap al potencial òptim.
- Utilitzar promoció per a què els millors treballadors arriben als nivells superiors.

• RESPONSABILITAT DELS TREBALLADORS

- Suggerir formes de recompensar acompliments individuals o col·lectivament.
- Elogiar i reconèixer als altres empleats.
- Participar dels actes col·lectius de recompensa.

ALTA FLEXIBILITAT

• PER PART DE LA DIRECCIÓ

- Estimular creativitat per trobar noves formes de fer.
- Estar accessible, escoltar, donar respostes a preguntes difícils. Adaptar horaris a necessitats del treballador.
- Donar explicacions, perquè sí o perquè no.
- Fomentar que els treballadors s'expressin.
- Fomentar la solució de conflictes per part dels treballadors.

• PER PART DEL TREBALLADOR

- Ser creatiu.
- Expressar-se
- Ser flexible
- Resoldre conflictes en una atmosfera d'amistat.
- Respectar i donar suport a les decisions de la direcció un cop s'han pres.

COMPROMÍS

• RESPONSABILITAT DE LA DIRECCIÓ

- Crear atmòsfera que fomenti l'entusiasme, energia, espontaneïtat, bones relacions de treball, respecte mutu, confiança, integritat, orgull, dignitat, lleialtat i dedicació, l'esperit d'equip i sinèrgia.

- Donar exemple per part de l'organització, optimistes, suport als canvis en altres àrees, donant suport a funcions de l'organització i funcions socials de la dinàmica organitzacional.

• RESPONSABILITAT DELS TREBALLADORS

- Demanar que hi hagi oportunitat per incrementar el *happi happi* davants.
- Participar en funcions socials.
- Participar a la definició d'empresa com a lloc agradable.
- Mirar el futur amb optimisme.

TEMA 3: ELS ROLS

ANGYLE 1981

DEFINICIÓ DE ROL: patró de conductes associades a una persona o esperades d'aquesta que ocupa una determinada posició.

Els rols són:

- Patró de comportament
- Responen a determinades expectatives.
- Comportaments que estan associats a una determinada posició.

1.COMPONENTS BÀSICS DE LA TEORIA DE ROL

- CONDUCTA DE ROL: cada subjecte realitza la seva conducta d'acord amb el rol que li toca en cada situació social. Són conductes recurrents però vinculades amb els altres.

Dos aspectes importants:

- Han de ser rellevants pel sistema del que forma part.
- Han de ser rebides per persones acceptades com a membres del sistema.
- ESPECTATIVA DE ROL: obligacions de la persona que exerceix un rol en relació a altres persones que ocupen altres posicions, relacionats a un sistema de rols. (El que esperen els altres del teu rol).

Conjunt de creences i actituds sobre comportaments/característiques personals de la persona que fa un rol.

- Persona focal: rol de la persona que analitzem.
- Conjunt de rol: conjunt relacionat amb la persona focal dins d'un sistema relacionat de rols.

2.CARACTERÍSTIQUES SOBRE ESPECTATIVES DE ROL

- Incertesa: les expectatives estan molt clares o no.
- Generalitat: expectatives del comportament més general o concret.
- Amplitud de l'espectativa: hi han expectatives relacionades (edat/sexe) que repercuteixen a una determinada conducta.

3. MODEL TEÒRIC

Segons **KATZ I KAHN** (1978) : Adopció de rol o Role Taking:

- Emisor del rol
- Persona focal

Basen l'estudi a episodis de rol (que passa en un moment concret).

3.1 MODEL D'ADAPTACIÓ DEPÉN:

- De factors orientacionals (tecnologia, estructura)
- Relacions interpersonals.
- Atributs de la persona, factors de personalitat.

3.2 PROBLEMÀTICA D'IDENTIFICAR EL ROL:

- Els llocs físics ens poden ajudar a identificar-ho.
- To de veu.
- Aparència física
- L'ambigüetat et pot fer caure en error per identificar els rols.

4. INCIDÈNCIA DE L'EXERCIC DEL ROL SOBRE L'ESTRÈS

FACTORS:

- L'ambigüetat del rol: es produeix una incertesa sobre el rol que s'ha d'adquirir. La incertesa bé de no saber els límits (fins on puc arribar). Quan no té clar quins mitjants o procediments ha d'utilitzar per portar a terme el seu rol.

**Criteris i mètodes d'evaluació del propi treball*: si no es careixen aquests criteris, provoca incertesa. (testos de personalitat).

**Expectatives dels membres del conjunt de rol*: el que esperen els altres d'un mateix, quan no ho saps, no saps com actuar: també provoca incertesa.

Conseqüència:

- baixa autoestima
- baixa satisfacció laboral
- augment d'estrès i consegüentment un descens de l'eficàcia en assolir objectius, en la producció, en la qualitat, etc.
- Conflicte de rol: es dona quan només es pot donar un rol de dos, per tant s'exclou l'altre.

Pot tenir dos formes:

**Conflicte intrarol*: es dona quan una persona desenvolupa un rol i crea discrepàncies entre el conjunt de rol i les expectatives de la persona focal.

**Conflicte interrol*: es el que es produeix al haver d'exercir dos o més rols que són incompatibles.

- Sobrecàrrega de rols: quan la persona ha d'exercir molts rols en el mateix espai de temps, encara que aquests no són incompatibles.
- Els rols pobres: un rol sense contingut, la persona es sent infavalorada.

5.PROCÉS D'ELABORACIÓ I DEFINICIÓ DE ROLS

- **MODEL FIXISTA**: l'organització ja té un perfil preestablert del rol necessari. Aquest rol és inamovable.
- **MODEL ORGANITZACIONAL**: els rols es van constituïnt i fixant amb l'interacció entre la persona i l'organització. L'organització té clar els rols però també s'adapta a la persona, és flexible.

5.EL LIDERATGE

DEFINICIONS SEGONS ELS AUTORS:

MORALES ET AL (i altres) 1996

És com un procés d'influència entre un líder i els seus seguidors.

Segons Morales, el líder carismàtic arrossega molta gent, per tant, és un líder amb molta importància dins del grup.

NAPIER I GERHENFELD 1987

És com la freqüència en que un subjecte pot identificar-se en un grup com algú que influeix i dirigeix la conducta dels altres.

BROW 1999

El líder és el subjecte que té formes d'influència per modificar comportaments en els altres membres del grup en un procés recíproc.

HOMANS 1961

El líder és aquell subjecte que té més autoritat (capacitat d'influir d'una forma regular dels membres del seu grup).

HUNT 1984

En el lideratge tenen més importància els processos d'influència recíproca, mentre que la direcció és unidireccional.

BASS 1960

Definix el lideratge mitjançant cinc categories:

- Líder: persona central a la que tots si volen semblar i s'identifiquen.
- Líder com a subjecte preferit del grup. Tothom vol associar-se a ell per a treballar.
- Líder: que té més capacitat dins del grup per conduir-lo cap als objectius grupals i desenvolupa una estructura d'interacció necessària per resoldre els problemes comuns.
- Líder: són els que assenyalen els directores com a líders amb les normes establertes.
- Capacitat que té el líder d'influir.

DEFINICIÓ RESUM: el líder és la influència i i el poder que estan darrera la capacitat d'un subjecte per a persuadir a un grup.

5 BASES DEL PODER SEGONS:

FRENCH I RAVEN

Aquests autors parlen de cinc bases del poder i en funció d'aquests hi hauran diferents líders:

- Poder legítim: poder oficial d'una autoritat superior. S'accepta perquè és necessari per mantenir l'ordre i evitar l'anarquia.
- Poder expert: és el poder del coneixement. Dóna informació i coneixement als altres. És un tipus de poder molt important en la nostra societat.
- Poder carismàtic: poder personal. Depèn de cada líder i de la capacitat que tenen de tenir seguidors.
- Poder premiador: donar premis als seguidors.
- Poder coercitiu: poder del càstig.

5.1 LIDERATGE FORMAL I INFORMAL

- Lideratge formal: líder que l'organització imposa en funció del càrrec (líder legítim).
- Lideratge informal: sorgeix dels grups naturals espontànies.

5.2 COLIDERATGE

És quan hi ha dos líders formals i han de complementar-se perquè si choquen és negatiu i es pot dividir el grup.

6. ESTILS DE LIDERATGE

4 ENFOCAMENTS PER ESTUDIAR L'ESTIL DE LIDERATGE:

- Personalista: el líder neix o és fa?
- Situacional: estudia al líder en funció de la seva situació
- Conductual: conducta del líder i els seus efectes.
- Interaccional: caràcter, sentiment i conducta.

(a, b i c FIELDLER)

TEORIES:

GILB 1969

Té en compte les característiques innates del líder, que poden ser l'intel·ligència o/i l'extraversió.

HALPIN I WINTER 1952

Consideren dos factors:

- La consideració dels subordinats com a persona.
- Iniciació d'estructura interacció del grup.

PEIRÓ 1992

- Quan trobem que l'existència de l'estructura situacional (b) està ben definida hi ha una gran efectivitat.
- Els líders que tenen una estructura alta personalista (a) i una situacional (b) tenen un efecte sobre la satisfacció.
- La relació entre consideració i resultat depèn de les persones.

KATZ I KAHN 1960 : CONDUCTUAL ©

- Centrada en els subordinats: dona molta importància a la relació social entre subordinats.
- Centrada en la productivitat: dona molta importància als objectius i aspectes tècnics.

BLAKE I MOUTAN 1964

Comparteixen la teoria de Katz i Kahn, però parteixen de tres eixos bàsics:

- Tota organització social té una finalitat.
- Tota organització social està formada per objectes, membres, etc.
- Tota organització social té una jerarquia.

Per tant, els líders estan en els dos aspectes:

- Individu
- Productivitat Aquestes denominacions són in-

dependents.

+

1.9 9.9

9.1

-

(EL NÚM. 5.5 ESTARIA ON S'AGUNTEN LES DISCONTINUES)

(EL NÚM 1.1 ESTARIA DINS EL REQUADRE DE LES DISCONT.).

1.9: poc interès en la producció, molt interès en les persones.

9.9: interdependència entre persones i producció.

9.1: molt interès productiu, però poc en les persones. Provoca que la gent no estigui contenta amb el líder.

5.5: l'interessa equilibrar la situació. Es limita.

1.1: Poc interès per les persones i la producció.

MC GREGOR 1960

TEORIA X: autocràtica mà dura

TEORIA Y: democràtica les persones poden participar.

LEWIN, PIPITT I WHITE 1939

Diferencien tres tipus de lideratge:

- **AUTOCRÀTIC**: fa servir el poder, pren decisions, estructura tota la feina i espera que el treballador ho faci.
- **DEMONCRÀTIC**: descentralitzen l'autoritat, estimulen la participació.
- **LAISSER-FAIRE**: deixar fer, s'inhibeix.

Els tres criteris poden donar-se en una mateixa persona, però sempre dominarà un. Per ser un bon líder ha de dominar els tres.

LIKERT 1961

Parteix de la direcció com a el més important de l'organització.

QUATRE SISTEMES:

- Sistema autocràtic i jeràrquic Explotador
- autoritari no explotador.
- Consultiu.
- Participatiu.

Defineix un sistema més:

- Autoritari pur: el que ordena i mana.
- Autoritari mixte: el que ordena però argumenta.
- Autoritari assessor: informa i assessora però després fa el que vol sense donar explicacions.
- Autoritari participatiu: implica als subordinats i els fa participar.
- Autoritari democràtic.

FIELDLER 1967: TEORIA DE LA CONTINGÈNCIA

La situació influència molt en el tipus de lideratge. Identifica tres dimensions:

- Relació entre els líders i els seus subordinats.
- Estructura de la feina el lideratge és més fàcil quan la tasca està estructurada.
- Poder del lloc el lideratge és més fàcil si el seu lloc té poder. Un líder pot estar modulats per la situació.

HERSEY I BLANCHARD 1981: LIDERATGE SITUACIONAL

Diferencia 4 estils:

- Dirigir (**M1**)
- Persuadir (**M2**)
- Participar (**M3**) **M**: maduresa després explicada!!
- Delegar (**M4**)

Aquest estan relacionats amb la forma de dirigir del líder orientats a la tasca:

- Organització i definició de rols

- Explicar les activitats.
- Establir el funcionament per assolir objectius.

O pot estar orientat a la relació:

– Mantenir les relacions.

MADURESA:

- Psicològica **E1**
- Tècnica: capacitat o nivell d'experiència i coneixement, que realitza una execució satisfactoria. **E2**

Habilitats que ha de tenir una persona per desenvolupar la tasca

- Vull o no vull: voluntat, compromís, motivació, confiança per fer una determinada tasca. **E3**
- Puc o no puc: freqüència amb que un subordinat ha de realitzar una tasca. **E4**

4 Nivells de maduresa segons la combinació de maduresa psicol. i tecnol.:

M1: RECEPTIU inmaduresa tecnològica i psicològica no puc no vull **E1**

M2: CONSULTIU inmad. tecnol / maduresa psicol. no puc / vull **E2**

M3: PARTICIPATIU maduresa tecnol / inma. Psico puc / no vull **E3**

M4: AUTOSUFICIENT maduresa tec / maduresa psic puc / vull **E4**

Aquest sistema demana al líder que sigui capaç d'adaptar el seu estil de lideratge a la situació, es a dir, adaptant l'estil a la maduresa dels seus seguidors per a que arribin al màxim nivell de maduresa.

TEMA 4: ESTILS DE DIRECCIÓ DIFERENTS DEL LIDERATGE

DEFINICIÓ D'ESTIL DE DIRECCIÓ: és el comportament que un directiu utilitza per planificar, motivar, organitzar i controlar el treball del seu equip.

També el podem definir com la forma i sistema en què actuen dins de l'organització les persones encarregades de portar a terme la funció directiva. (Com el líder formal exerceix el seu lideratge).

En relació al lideratge front l'estil de direcció i la manera de comunicar, com desenvolupa el seu equip, com es relaciona amb aquests, etc.

1.FORMES D'ESTIL DE DIRECCIÓ

ESTIL COERCITIU

Tenen un comportament clar i inciten a la reacció immediata per part de l'equip.

- Quan s'ha d'utilitzar?
- El directiu l'utilitza quan dona ordres molt directes i vol respostes immediates.
- Quan controla estrictament.
- Quan fa servir la comunicació negativa al seu equip feed-back negatiu, ridiculitzant. Per tant crea una

motivació negativa en la que destaca els errors i les conseqüències d'aquests.

- Si s'utilitza malament...
- Poden sorgir revelacions, rebots per part de l'equip.
- Es crea tensió i perill
- Dona lloc a les amenaces.
- Quan és eficaç?
- Quan les tasques són senzilles.
- En situacions de crisis.
- Quan una desviació mínima pot provocar conseqüències grans

ESTIL ORIENTATIU

Visió a llarg termini. Motiva als treballadors, sobretot als nous perquè els centra en un objectiu que poden anar assolint amb el treball ben fet.

Ell orienta la tasca i tu ves fent.

- Quan s'utilitza?
- Quan el directiu assumeix la responsabilitat de definir una visió a seguir.
- Quan demana opinió als col·laboradors sobre la visió.
- Quan persuadeix als col·laboradors dels avantatges de la visió.
- Quan estableix estàndars (un llistó: forma mínima de qualitat).
- Quan estableix el feed-back positiu i negatiu de forma equilibrada.
- Si s'utilitza malament...
- Fa dependre als col·laboradors dels directius (no faguis això fins que jo...)
- Quan és eficaç?
- Necessitat d'instruccions clares.
- Quan el directiu es percebut com un expert.
- Amb col·laboradors nous.
- Quan és ineficaç?
- Quan els treballadors no necessiten aquesta orientació.
- Quan es percep que el directiu no en té ni idea.
- Quan tens equips consolidats que s'autogestionen.

ESTIL AFILIATIU

Capacitat de fomentar l'afiliació (bon rotllo) amb i entre l'equip.

- Quan s'utilitza?
- Quan el directiu vol crear un bon ambient.

- Quan posa menys ènfasis en les tasques i més en les reunions (per conèixer necessitats i preocupacions).
- Quan presta atenció a la persona en els aspectes que les fan felices.
- Quan es recompensen les característiques personals.
- Si s'utilitza malament...
- Provoca estàndars baixos, arbitrarietat, etc.
- Crea mala maró.
- Quan és eficaç?
- Quan inclou els estils participatiu, orientador i capacitador. (MAI TOT SOL).
- Quan les tasques són rutinàries i el rendiment és adequat.
- Quan han de treballar molts grups junts amb harmonia.
- Quan és ineficaç?
- Quan s'hagi de donar un feed-back negatiu.
- Tasques complexes
- En situació de crisi.
- Quan van a per la feina i AU!!!

ESTIL PARTICIPATIU

Serveix per comprometre a les persones.

- Quan s'utilitza?
- Quan es confia en les capacitats dels col·laboradors.
- Quan es vol convidar als col·laboradors en la presa de decisions
- Quan es manté el rendiment adequat.
- Quan es recompensa el rendiment donat de forma adequada no hi ha feed-back negatiu o càstig.
- Si s'utilitza malament...
- Provoca confusió, retards, etc.
- Provoca conflictes entre els col·laboradors i directius perquè pensen que el directiu no té rol, es a dir, no té ni idea.
- Si s'utilitza correctament...
- Impulsa a la gent a prendre decisions.
- És un estil que fomenta el treball en equip.
- Quan és eficaç?
- Quan s'han de coordinar els col·laboradors.
- Quan el directiu no sap quin camí ha de seguir i té col·laboradors competents.
- Quan és ineficaç?

- En situacions de crisis.
- Si els col·laboradors no són competents i necessiten supervisió estricta.
- Quan els col·laboradors són molt competents i tenen més informació que el directiu.

ESTIL IMITATIU

Quan el director llença el missatge: fes-ho com jo.

- Quan s'utilitza?
 - Quan dirigeix donant exemple.
 - Quan marca estàndars alts i la forma per assolir-los.
 - Quan no li agrada el rendiment
 - Quan soluciona situacions urgents de forma immediata. Pot ser negatiu si s'explica malament.
 - Quan es dubta de la persona o a la que s'ha de delegar.
- Si s'utilitza malament...
 - Els col·laboradors s'acomoden i s'excusa en base al directiu.
 - Pot produir estrès, desacord amb els directius.
- Quan és eficaç?
 - Quan els col·laboradors estan motivats, són competents i necessiten poca direcció.
 - Quan dirigeix el personal staff (tècnics, assessors).
 - Per desenvolupar col·laboradors que siguin semblants al directiu.
- Quan és ineficaç?
 - Quan el directiu no pot fer el seu treball personalment.
 - Per als col·laboradors que necessiten unes pautes clares

CAPACITADOR

És l'estil que s'esforça, inverteix pel desenvolupament dels col·laboradors i millora el lloc actual i futur.

- Quan s'utilitza?
 - Per ajudar a identificar als col·laboradors els punts forts i febles i la seva relació amb les seves aspiracions.
 - Per animar als col·laboradors a establir objectius a llarg termini.
 - Quan hi ha preocupació del desenvolupament a llarg termini dels col·laboradors.
- Si s'utilitza malament...
 - Ocasiona inseguretat en els col·laboradors
- Si s'utilitza correctament...
 - Motiva als treballadors perquè relacionen el treball diari amb els objectius a llarg termini.
 - Permet l'autonomia.

- Quan és eficaç?
- Quan assumeixen el camí a llarg termini.
- Amb col·laboradors motivats.
- Quan és ineficaç?
- Quan el directiu no és expert.
- En situacions de crisis.

LA GESTIÓ DE L'EQUIP QUE TÉ UN DIRECTIU AL SEU CÀRREC ha de comportar el domini d'aquests estils en el moment que toqui.

L'ADOPCIÓ D'UN ESTIL O D'UN ALTRE

Va en funció de:

- La persona La persona que exerceix la direcció ha de conèixer la persona (qui és, com són, com ho fan, etc), llavors pot decidir el rol que han de fer, el treball i l'estil de direcció que necessiten.

Definir tot aquest estil vol dir: conèixer els punts forts i febles de la persona, els recursos, la formació que té, etc.

- La tasca Implica també els resultats de la tasca, no tan sols la feina concreta, tant a curt com a llarg termini. Varia segons l'equip.

La tasca té dos factors que modulen l'estil de direcció:

- el temps
- els riscos associats:
- factors personals
- fracàs
- L'entorn Podem distingir tres tipus d'entorn:
 - Ent. Organitzatiu marcar pautes, valors, costums, etc.
 - Ent. Equip situacions personals: motivació, etc.
 - Ent. De mercat també modula l'estil de direcció: mercat competitiu.

MC CLELLANT 1953 : T.A.T.

Mc Clellant va idear una prova coneguda com a T.A.T (Test d'Apercepció Temàtica).

Aquesta prova dona lloc a tres motivacions que donen lloc a determinats estils de direcció:

ESCALA EN FUNCIO DE LA PUNTUACIÓ (DE + A -)

- AFILIACIÓ: necessitat d'entorn bon rotllo) dona lloc a l'estil *afiliatiu i participatiu*.
- PODER: necessitat d'estructurar als altres estils *orientatiu i capacitador*
- ASSOLIMENT: li agraden els reptes, la recerca *coercitiu i imitatiu*.

2.PER PODER CANVIAR L'ESTIL DE DIRECCIÓ:

1er DIAGNOSTICAR:

S'han de diagnosticar els punts forts i febles de l'estil de direcció. Aquest diagnòstic m'ha d'informar de quin estil és el dominant.

2on AVALUACIÓ:

Informe d'un superior sobre un subordinat però no hi ha prou, es necessiten els 160 graus, que és una eina per diagnosticar, que valora als companys, que hem valora a mi, i a tots en general. És més rica per una percepció millor.

- Avaluació 160° :
- Directius: t'han de donar informació per avaluar l'estil del superior.
- Col·laboradors, però no tots.
- Ell mateix

3er PLÀ D'ACCIÓ:

- Sobre els comportaments, habilitats a adquirir per canviar l'estil.
- Tenir objectius, accions puntuals a assolir.
- Pot ser guiat per una persona que posa objectius i que estableix un feed-back permanent.

4t EVALUACIÓ: si s'ha assolit el plà d'acció

Pot ser que si o pot ser que no

Mitjançant uns índex i comportaments determinats davant l'avaluació.