

---

# Comportament i desenvolupament organitzacional

---

PID\_00248485

Joan Boada Grau

**Joan Boada Grau**

Doctor en Psicologia. Professor i investigador de Recursos humans a la Universitat Rovira i Virgili. Consultor de Recursos humans i organitzacions.

La revisió d'aquest recurs d'aprenentatge UOC ha estat coordinada per la professora: Pilar Ficapal Cusi (2018)

Primera edició: febrer 2018

© Joan Boada Grau

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2018

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

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

## Introducció

En el mòdul 1, «Les bases del comportament humà per a gestors de recursos humans», es duu a terme una anàlisi sobre el comportament organitzacional, és a dir l'estudi que investiga l'impacte que els individus, els grups i les estructures tenen en la conducta en el si de les organitzacions. L'objectiu d'aquest estudi és la millora de l'eficàcia de les organitzacions. També s'hi desenvolupen aquells aspectes personals i interpersonals que faciliten el comportament dins de les empreses.

El mòdul 2, «El desenvolupament i canvi organitzacional», elabora les claus per entendre el funcionament i l'efectivitat de les organitzacions, amb la finalitat que siguin sostenibles. Així, les empreses i les institucions es veuen obligades a vèncer el repte de la resistència al canvi i a cercar l'equilibri entre els objectius organitzacionals i els objectius personals dels qui les conformen. Per això, moltes d'aquestes empreses i institucions inicien veritables canvis organitzacionals per ser viables.

Posteriorment, el mòdul 3, «La cultura organitzacional», planteja un dels pilars fonamentals que permet que les empreses siguin competitives. La cultura organitzacional és un avantatge competitiu en el context social actual. Efectivament, la cultura organitzacional serveix de marc de referència als integrants de l'organització i dona les pautes sobre com les persones s'hi han de comportar. La cultura reflecteix un marc de valors, de creences, d'idees, de sentiments i de voluntats.

En el mòdul 4 «El clima organitzacional» s'investiga l'atmosfera on els treballadors exerceixen la seva feina, el lideratge dels directius, la relació interpersonal dels treballadors i la relació entre els diversos departaments. El clima creat internament pot ser un vincle o una barrera per al bon acompliment de l'organització. És, per tant, l'expressió personal de la «percepció» que els empleats i els directius tenen de l'organització a la qual pertanyen. Un clima positiu incideix directament en la productivitat.

Seguidament, en el mòdul 5, «La intervenció organitzacional», s'analitza la manera com les organitzacions poden solucionar els seus problemes i els seus conflictes tant interns com externs. Es tracta de fer intervencions, com ara una activitat científica i professional que plantegi els temes claus d'arrel i que sigui fiable. Les intervencions han de diagnosticar les tensions i les barreres que obstaculitzen el canvi i fer propostes pragmàtiques per canviar la realitat amb una visió que superi la immediatesa i que sigui estratègica. Tot això a partir de diferents models.

El mòdul 6, «El compromís organitzacional», identifica aquelles actituds fonamentals amb les quals els empleats demostren el seu orgull i la seva satisfacció de formar part de l'organització a la qual pertanyen. Això implica que els empleats es «posen la samarreta» de l'empresa i es veuen com a part d'aquesta. Aquesta actitud de l'empleat és molt beneficiosa per a les organitzacions, ja que significa comptar amb persones compromeses no només amb aconseguir un objectiu personal sinó també amb assolir l'èxit de l'organització en general.

D'altra banda, en el mòdul 7, «La satisfacció laboral», es desenvolupa el grau de conformitat que mostra l'empleat respecte al seu entorn i a les seves condicions de treball. Aquest és un element fonamental, atès que està directament relacionat amb la bona marxa de l'empresa, la qualitat del treball dels empleats, les ràtios de rendibilitat i la productivitat. L'eliminació de les fonts d'insatisfacció comporta més rendiment de l'empleat, i es reflecteix en una actitud positiva davant l'organització i els companys de feina.

El mòdul 8, «*Engagement*», descriu l'estat de realització positiu que experimenten l'empleat i el directiu en relació amb la seva feina. Així, un empleat *engaged* sent que la feina és un repte i és divertida, que l'inspira i l'entusiasma, i que li produeix moments de plaer i satisfacció veritables. En aquest sentit, l'activitat laboral no és una càrrega aclaparadora que li consumeix la vida. El terme contraposat a *engagement* és el *burnout*, que és la síndrome d'estar cremat laboralment. Aquest estat provoca moltes disfuncions a l'empleat.

Finalment, en el mòdul 9, «La passió i l'addicció a la feina», es plantegen dos aspectes: la passió per la feina i l'addicció a la feina. S'analitza de quina manera la passió per la feina té el potencial de desencadenar una gamma àmplia d'emocions positives per a l'empleat apassionat i per al seu entorn i com, a més, es manifesta amb un comportament proactiu. D'altra banda, també s'analitzen els símptomes que denoten addicció a la feina: dedicar més temps del que s'exigeix a la feina; fer que la feina sigui el nucli central de la vida; no fer altres activitats i no ser capaç de tenir altres interessos. També es fa al·lusió a la relació entre addicció a la feina i salut psicològica.

## Objectius

1. Analitzar els elements constitutius del comportament organitzacional.
2. Conèixer els aspectes que intervenen en el comportament humà.
3. Ressenyar els aspectes fonamentals del desenvolupament organitzacional.
4. Analitzar com pot impulsar-se el canvi organitzacional.
5. Distingir la cultura organitzacional dels valors organitzacionals.
6. Avaluar la cultura organitzacional mitjançant diferents metodologies.
7. Analitzar les característiques del clima organitzacional.
8. Diagnosticar qualitativament i quantitativament el clima organitzacional.
9. Detectar les oportunitats i les amenaces d'una intervenció.
10. Dissenyar un procés d'intervenció a partir d'un model proposat.
11. Definir i avaluar el compromís organitzacional dels empleats de manera operativa.
12. Precisar adequadament el terme *satisfacció laboral*.
13. Examinar els determinants de la satisfacció laboral.
14. Detallar els principals aspectes de l'*engagement*.
15. Explicar què és un empleat *engaged*.
16. Distingir la passió harmoniosa de l'obsessiva a la feina.
17. Destriar entre la passió pel treball i el *workaholism*.

## Continguts

Mòdul didàctic 1

### **Les bases del comportament humà per a gestors de recursos humans**

Joan Boada Grau

1. El comportament organitzacional
2. Els aspectes personals i interpersonals del comportament humà
3. Cas pràctic: «Economistes & Consultors, S. A.»

Mòdul didàctic 2

### **El desenvolupament i el canvi organitzacional**

Joan Boada Grau

1. El desenvolupament organitzacional. El moviment DO
2. Canvi organitzacional

Mòdul didàctic 3

### **La cultura organitzacional**

Joan Boada Grau

1. Delimitació conceptual
2. Metàfores i models descriptius
3. Formes d'avaluació
4. Valors organitzacionals

Mòdul didàctic 4

### **El clima organitzacional**

Joan Boada Grau

1. Definicions i conceptes
2. Dimensions i propietats
3. Orientacions teòriques
4. Model Competing Values Approach
5. Altres models explicatius

Mòdul didàctic 5

### **La intervenció organitzacional**

Joan Boada Grau

1. Aproximació conceptual
2. Intervenció des de la psicologia (T+O+RH)
3. Intervenció en crisi enfront de prevenció
4. Programes d'intervenció
5. Models d'intervenció

Mòdul didàctic 6

### **El compromís organitzacional**

Joan Boada Grau

1. Acostament teòric
2. Dos models explicatius del compromís organitzacional
3. Antecedents i pràctiques d'alt compromís
4. Contracte psicològic
5. Implicacions per a la direcció dels recursos humans

Mòdul didàctic 7

### **La satisfacció laboral**

Joan Boada Grau

1. Concepte i definicions
2. Model dinàmic
3. Teoria bifactorial
4. Teories de la discrepància
5. Teories situacionals
6. Determinants de la satisfacció laboral

Mòdul didàctic 8

### **Engagement**

Joan Boada Grau

1. Psicologia positiva
2. Aproximació conceptual
3. Dimensions
4. Models explicatius
5. Conseqüències i beneficis

Mòdul didàctic 9

### **Passió i addicció laboral**

Joan Boada Grau

1. Passió per la feina
2. Addicció a la feina

