

---

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

---

PID\_00248486

Joan Boada Grau

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



**Joan Boada Grau**

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

# Índex

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducció</b> .....   | 5  |
| <b>Objectius</b> .....   | 7  |
| <b>1. El comportament organitzacional</b> .....  | 9  |
| 1.1. L'ambient .....   | 10 |
| 1.2. Les tecnologies de la informació i del coneixement .....                            | 13 |
| 1.3. L'estructura organitzativa .....  | 14 |
| 1.4. Els grups i els equips .....  | 16 |
| 1.5. La conducta personal i interpersonal .....  | 17 |
| <b>2. Els aspectes personals i interpersonals del comportament humà</b> .....            | 19 |
| 2.1. La percepció de les persones .....  | 19 |
| 2.2. Les atribucions sobre les altres persones .....                                     | 22 |
| 2.3. Les actituds, els estereotips, els prejudicis i el sexisme de les<br>persones ..... | 26 |
| 2.4. Els valors de les persones .....  | 33 |
| 2.5. Els processos d'aprenentatge en les persones .....                                  | 36 |
| <b>3. Cas pràctic: «Economistes &amp; Consultors, S. A.»</b> .....                       | 44 |
| <b>Activitats</b> .....  | 47 |
| <b>Bibliografia</b> .....  | 48 |



## Introducció

En les societats occidentals, la feina s'està tornant cada vegada més complexa i especialitzada. Moltes vegades l'execució de la feina requereix i implica comprendre les persones i els equips que conformen les organitzacions i les empreses.

La comprensió del comportament humà dins de les empreses consisteix a analitzar les conductes de les persones i el seu significat psicològic. Tot això es reflecteix en les seves percepcions, emocions, aprenentatges, motivacions intrínseques, actituds i personalitat. Alguns d'aquests aspectes seran tractats en aquest mòdul.

L'aproximació conceptual que durem a terme emprà teories, mètodes i principis de la psicologia i de la psicologia social. Com va manifestar Lewin, ja fa molts anys, la conducta humana és en funció dos grans àmbits: la persona i l'entorn.

$$\text{Conducta} = f(\text{persona}, \text{entorn}).$$

Si considerem la persona i el seu entorn, arribarem a comprendre com les persones perceben, valoren, aprenen, senten i actuen quan treballen dins d'una empresa.

Fonamentalment tractarem els aspectes personals i interpersonals del comportament humà, però és necessari assenyalar que el comportament es plasma i es desenvolupa en cinc *settings*: **l'ambient, la tecnologia, l'estructura organitzativa, els grups/equips i les persones**. També hem de tenir en compte que el gestor de recursos humans necessita comprendre i avaluar el comportament de les persones dins de l'empresa, però essencialment ha de predir-lo de manera objectiva sense caure en biaixos com, per exemple, els estereotips i els prejudicis. Aquests aspectes i altres més seran tractats més endavant.

L'enfocament que pretenem fer és **polièdric**, ja que considera que el comportament de l'organització s'explica a partir dels nivells esmentats anteriorment.

En aquest sentit, amb la finalitat de facilitar la comprensió de les bases de la conducta humana, utilitzarem un model on es relacionin mútuament **l'ambient, la tecnologia, l'estructura organitzativa, els grups/equips i les persones**. Un model sempre és una simplificació de la realitat complexa; no obstant això, els models són heurístics i en permeten l'anàlisi amb més facilitat. Els models són una representació dels fenòmens empírics.

No hi ha cap dubte que el model polièdric que proposem és molt operatiu i permet integrar conceptes i idees que ens possibilitaran explicar i predir el comportament de les persones a les empreses. Així doncs, el nostre objectiu és que tot això sigui útil als gestors de recursos humans.

## Objectius

Després de llegir el següent mòdul haureu assolit els objectius següents:

1. Identificar, analitzar i valorar els principals aspectes del comportament organitzacional.
2. Comprendre que la conducta personal i interpersonal està mediatitzada per múltiples aspectes com els grupals i els organitzacionals.
3. Conèixer i analitzar les diferències entre els conceptes clau: percepció, atribució, actitud, estereotip, prejudici, sexisme, valor i aprenentatge.
4. Saber aplicar els coneixements i els conceptes clau als casos pràctics.
5. Saber aplicar els coneixements i els conceptes clau a les situacions reals.

I les següents competències:

- **Capacitat analítica.** Analitzar i comprendre una situació determinada mitjançant la separació de les parts que la componen i l'estudi detallat d'aquestes parts, reconeixent la informació significativa, buscant i coordinant dades rellevants i diagnosticant-ne les possibles causes.
- **Creativitat i innovació.** Disposició per descobrir noves maneres de generar idees, resoldre problemes o enfocar situacions, deliberadament o automàticament, i cercar la manera d'implantar-los amb la finalitat d'aconseguir resultats eficients.
- **Visió global.** Avaluar i comprendre una situació complexa o una organització, mitjançant la integració de les seves parts, per intervenir en funció de les conseqüències a llarg termini, des d'una perspectiva àmplia del negoci i de l'entorn.
- **Presa de decisions.** Escollir una opció d'entre les múltiples existents, encara que la situació presenti ambigüitats, i assumir la responsabilitat de les decisions i les conseqüències que se'n derivin.

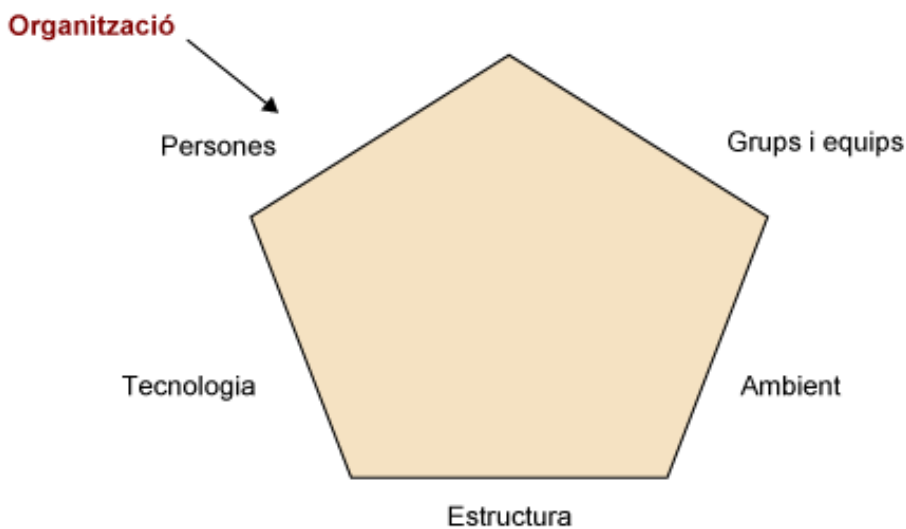




## 1. El comportament organitzacional

El comportament organitzacional és l'estudi i l'aplicació de coneixements científics que permeten entendre per què i com actuen les persones dins de l'organització. Podem afirmar que on hi ha una organització, una corporació, una institució o una empresa es tindrà la necessitat tant d'avaluar, comprendre i diagnosticar com d'intervenir d'una manera científicotècnica apropiada.

Els elements bàsics que permeten entendre el comportament organitzacional són, com hem anticipat anteriorment, **l'ambient, la tecnologia, l'estructura organitzativa, els grups/equips i les persones**. Els empleats i els directius quan estan en una empresa per aconseguir un objectiu necessiten algun tipus d'estructura, i també una certa tecnologia per desenvolupar la seva feina, de manera que interaccionin amb altres persones (grups i/o equips). A més, els empleats estan influenciats per l'ambient social, econòmic, polític i legal, tal com s'aprecia en la gràfica següent:



Enfocament polidèric: elements bàsics del comportament organitzacional

El model polidèric present, com hem esmentat anteriorment, consta dels cinc àmbits que pretenem especificar en la taula següent. En aquesta taula s'amplifiquen els conceptes que desenvoluparem posteriorment.

|   |   |
|---|---|
| <b>L'ambient</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nou marc econòmic</li> <li>• Aspectes socials</li> <li>• Transformacions culturals</li> <li>• Postmodernisme</li> <li>• Generació Y</li> </ul> |
| <b>Les tecnologies de la informació i del coneixement (TIC)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coupling</i> (integració)</li> <li>• Automatització</li> <li>• <i>Workflows</i></li> <li>• Noves eines</li> <li>• Qualitat</li> </ul>       |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>L'estructura organitzativa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factors essencials: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Descripció dels llocs de treball</li> <li>– Unitats operatives</li> <li>– Descentralització</li> </ul> </li> <li>• Disseny organitzatiu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grandària</li> <li>– Organigrama</li> </ul> </li> <li>• Cultura: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Valors</li> <li>– Presumpcions bàsiques</li> <li>– Conductes observables</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Els grups i/o els equips</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Dinàmiques internes</li> <li>• Formació</li> <li>• Desenvolupament</li> </ul>  |
| <b>Les persones</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepció</li> <li>• Atribucions</li> <li>• Actituds</li> <li>• Estereotips</li> <li>• Prejudicis</li> <li>• Valors</li> <li>• Emocions</li> <li>• Intel·ligència</li> <li>• Aprenentatge</li> </ul>   |

### 1.1. L'ambient

Les organitzacions operen en entorns externs molt canviants. Les empreses no existeixen per si mateixes sinó que formen part d'un sistema que comprèn múltiples elements com els socials, econòmics, polítics i legals. Tot això no només afecta les organitzacions, sinó també les persones que hi treballen: els empleats i els directius. Així, el medi ha de ser pres en consideració quan pretenem analitzar el comportament humà a les organitzacions.

Els últims anys s'està produint una transformació social de gran importància i per aquest motiu també evolucionen les condicions socioeconòmiques que defineixen les societats industrials basades en l'economia de mercat. Tots aquests canvis afecten de manera decisiva el mercat laboral i les empreses, i fins i tot les institucions més burocratitzades, com ara les administracions públiques.

Un altre aspecte que explicaria aquest canvi és la globalització, però en aquest mòdul no el desenvoluparem. En aquest sentit, els factors que poden ser decisius, sense la pretensió de ser exhaustius, són:

- Les noves condicions econòmiques: alta productivitat i auge del consum en països emergents com els denominats BRIC (Brasil, Rússia, Índia i Xina).
- La innovació tecnològica: l'aparició d'internet.
- Les noves condicions socials: el sorgiment de la «generació Y».
- Les noves formes de treball: el teletreball.

- Els canvis demogràfics: la incorporació d'empleats immigrants.

En el **nou marc econòmic** cal ressaltar que els fons financers, la tecnologia, els productes i els serveis es desplacen a escala mundial. No obstant això, els recursos d'un país són cada vegada més les persones, la seva formació, les seves competències directives, la seva capacitat emprenedora, la seva innovació i la seva creativitat.

Els processos d'internacionalització fan possible l'increment de la competitivitat i una gran variabilitat de les demandes. Cap dels segments de l'economia, sigui financera o productiva, s'escapa de la competitivitat; així, els mercats es tornen caòtics i inestables. Podríem afirmar que en aquests moments històrics l'única cosa estable és la inestabilitat.

Un altre aspecte que cal destacar és el canvi en l'estructura dels sectors, que supera els clàssics primari, secundari i terciari. En aquest cas, estan creixent de manera exponencial les activitats econòmiques relacionades amb el sector dels serveis, que representen gairebé un 70% del total de l'economia als països industrialitzats.

En el context present, han crescut de manera considerable els serveis d'assessoria a les organitzacions, empreses i institucions, en àrees com les de comptabilitat, finances, impostos, legalitat i recursos humans. Podem afirmar amb tota certesa que la nostra societat s'està «terciaritzant» i «quaternaritzant» cada vegada més.

En l'**aspecte social**, estan desapareixent les fronteres. S'està produint un increment notable dels intercanvis entre regions, nacions, estats i països, i es produeix un procés d'aculturació mútua. Els intercanvis no es limiten a les àrees tradicionals com, per exemple, el turisme i els negocis; encara més, apareixen intercanvis molt més profunds com els referents als valors personals i professionals i als estils de vida.

A Europa, el fenomen de l'intercanvi és especialment rellevant, atesa la progressiva incorporació de nous estats en el si de la Unió Europea i l'aparició de moviments migratoris de gran importància. Tot això indica que s'intueix una progressiva tendència cap a una societat en forma de «llogaret global». Això implicarà la integració de cultures i de *modus vivendi* que produiran una reducció del caràcter local important.

La ciutadania constata que les velles maneres de sentir i de pensar van canviant gradualment. Així doncs, s'està operant una transformació **cultural** a Europa, on l'element fonamental és la idea de l'excés. Segons Gervilla i Lipovetsky, estem immersos en l'era del **postmodernisme**, definida com la cultura de l'excés i de l'abundància que matisa les conductes, les actituds i les experiències psicològiques de les persones, dels empleats i dels directius.

En el postmodernisme sorgeix el relativisme (el «tot val») i el presentisme («el valor del present», i no del passat ni del futur); a més, emergeix la feblesa de la raó; apareix la fragmentació moral; s'esdevenen les tendències sense centre jerarquitzador; es constata la inestabilitat i la fugacitat dels projectes i també l'absència de dogmes com a dogma únic. Aquests aspectes es reproduïxen de manera bastant evident en les característiques de la «generació Y» (UE, 2001; INJUVE, 2004; ADECO-IE, 2007), la qual cosa implica que els gestors de recursos humans han de dissenyar i utilitzar noves fórmules de direcció, i les organitzacions, noves formes d'atreure, retenir i mantenir els seus empleats.

### Referències bibliogràfiques

Unió Europea (2001). *Libro Blanco de la Comisión sobre un nuevo impulso para la juventud europea*. Unió Europea (21 de novembre de 2001).

INJUVE (2004). *Informe sobre la Juventud en España*. Madrid: Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE).

ADECO-IE (2007). *Generación «Y» y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Madrid.

Sense la pretensió de ser exhaustius, desenvoluparem, segons Gervilla i Lipovetsky, algunes característiques de l'era present que afecta la cultura europea. Les detallem i expliquem en la taula següent.

| Característiques | Explicació   |
|------------------|--|
| Libertat         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Els ciutadans són més lliures que mai.</li> <li>Hi ha una falta d'imperatius categòrics en l'àmbit social, la qual cosa porta al «tot val» propi de la moral subjectivista</li> <li>El «tot val» trenca amb la dicotomia «Bé-Mal»; en aquest sentit, l'important és la «relativització del subjecte/moment».</li> <li>Això implica que no actuem segons uns criteris preconcebuts, sinó que ho fem en funció de la correlació de forces de la situació i de les persones que se'n veuen afectades.</li> </ul> |
| Narcisisme       | <ul style="list-style-type: none"> <li>S'ha creat una glorificació de l'expansió de l'ego pur, i se'n reivindica l'espai privat i la intimitat.</li> <li>Apareix un ser narcisista, independent, autònom, moralment lax i indiferent, bolcat en si mateix i preocupat per si mateix, com a resposta a les demandes d'un entorn incert.</li> <li>El ser postmodern es busca a si mateix i els temes personals adquireixen dimensions desmesurades: envellir, engreixar, prosperar i encaixar socialment.</li> </ul>                                   |

### Referències bibliogràfiques

E. Gervilla (1993). *Postmodernidad y educación*. Madrid: Dyckinson.

G. Lipovetsky (1992). *La era del vacío: Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.

### Referències bibliogràfiques

E. Gervilla (1993). *Postmodernidad y educación*. Madrid: Dyckinson.

G. Lipovetsky (1992). *La era del vacío: Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.

| Característiques    | Explicació   |
|---------------------|--|
| <b>Indiferència</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La no-existència de pensament holístic implica que els ciutadans s'abstenen d'entrar, opinar i posicionar-se en segons quines qüestions, i es crea el «passotisme».</li> <li>• Les relacions personals i/o de treball abans eren enteses com a autorrealitzadores; ara, com a poc més que un mitjà per a finalitats econòmiques.</li> <li>• La gent rep missatges, els processa, reacciona i els oblida; és possible viure «sense objectiu ni sentit, en seqüència flaix».</li> </ul> |
| <b>Consumisme</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gent prefereix la imatge al concepte.</li> <li>• Progressiva importància del «tenir» per sobre del «ser».</li> <li>• En l'adquisició de béns o serveis no es tracta de cobrir necessitats reals; la clau és crear necessitats inexistents i moltes vegades supèrflues, amb la finalitat d'oferir el producte o servei que resoldrà la necessitat.</li> </ul>   |
| <b>Sedució</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influència dels mitjans de seducció en la presa de decisions, entre els quals hi ha la publicitat i el màrqueting.</li> <li>• La seducció és una forma evolucionada de poder o procés d'influència en la qual es recolza el lideratge social i a les empreses.</li> </ul>   |
| <b>Comunicació</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'aparició de les TIC ha produït un excés de comunicació o èxtasi comunicatiu.</li> <li>• Els mitjans de comunicació structuren l'opinió pública construint la realitat social.</li> <li>• Paradoxalment, apareix el fracàs de la comunicació interpersonal.</li> </ul>   |

## 1.2. Les tecnologies de la informació i del coneixement

La tecnologia proporciona un conjunt de recursos amb els quals treballen les persones i aquests recursos influeixen en la tasca que exerceixen aquestes persones, de manera que impliquen un cert nivell d'automatisme dels equips emprats per dur a terme tasques laborals.

L'automatització ha produït canvis en la relació entre l'empleat i l'objecte de treball, com ara la reducció del contacte entre tots dos, la pèrdua progressiva dels aspectes qualitius de l'activitat laboral i la importància de la forma en detriment del contingut.

Tenint tot això en compte, pot resultar útil el terme *coupling* (integració), que permet explicar la relació entre l'empleat i la tecnologia; així, el *coupling* determina el nivell de connexió entre les prescripcions de la tasca (intenció laboral) i l'activitat realment executada (acció laboral). Les TIC produeixen una programació rígida de l'acció laboral, la qual cosa implica certes reaccions psicològiques de l'empleat que poden generar diverses disfuncions, entre les quals hi ha les conductuals, com el risc d'accidents; les cognitives, com la rutina i la sobrecàrrega mental; i les afectives, com la insatisfacció.

La complexitat del treball implica la creació de processos de treball, com per exemple els *workflows*. La tecnologia emprada a la feina té una influència significativa en les relacions que es produeixen en el marc laboral. La tecnologia permet que els empleats i els directius realitzin més feina i de més qualitat.

Al llarg dels últims anys hem assistit a l'aparició d'innombrables **noves eines**. Aquestes eines són intel·ligents, atès que alliberen l'home i la dona de determinades funcions d'execució, seguiment i control, ja que, gràcies a aquestes eines, es fan de manera automàtica. D'aquesta manera, hi ha aparells senzills de manipulació manual, i també sistemes, que desenvolupen activitats que, fa temps, requerien un gran nombre d'operaris.

Tot això implica que les TIC substitueixin progressivament l'activitat laboral humana. Aquestes eines, que posseeixen una alta automatització, tenen un rendiment superior al que poden desenvolupar els homes i les dones, especialment en termes de precisió, velocitat i qualitat.

Les TIC possibiliten l'aparició d'innovacions en productes i serveis. Aquestes innovacions fan possible un augment de la capacitat de les empreses per al disseny, la comercialització i la distribució.

### **1.3. L'estructura organitzativa**

Els empleats i els directius de les empreses interactuen en un marc estructurat. L'estructura organitzativa defineix les relacions formals de les persones en el si de les empreses. Es necessiten diferents llocs de treball i rols per executar totes les activitats d'una organització. Segons Mintzberg (1993), les parts fonamentals serien: l'àpex estratègic, la línia mitjana, la tecnoestructura, el nucli d'operacions i el *staff* de suport. Així, hi ha directius, directors de les àrees funcionals, quadres intermedis, operaris i empleats poc especialitzats. L'activitat de cadascun d'ells queda canalitzada mitjançant la descripció de les tasques del lloc, el departament al qual pertany, el tipus de control de les activitats, la delegació de responsabilitats, la centralització de la presa de decisions, etc. Tots ells es relacionen d'alguna manera estructural i creen organigrames piramidals i matricials perquè el seu treball sigui eficaç.

En el marc d'aquesta estructura, hi ha empleats que tenen capacitat per prendre decisions, les quals afecten la feina d'altres persones. Aquestes decisions afecten les relacions interpersonals, el funcionament dels equips, etc.

El disseny de l'empresa, al seu torn, influeix l'activitat de les persones i el seu comportament. En aquest sentit, han de tenir-se en compte la grandària, la complexitat de l'estructura, la relació amb l'entorn, les noves tecnologies i el perfil dels empleats.

La naturalesa del treball que es realitza a l'organització també influeix el comportament humà a l'organització. Així, són molt importants les característiques com: la varietat, la monotonia, els requeriments físics, els aspectes relacionals, la complexitat de les tasques, etc.

Finalment, també és necessari tenir en compte la cultura organitzacional per entendre que les persones es comporten segons el tipus de cultura que té l'empresa. La cultura es defineix per la manera com es percep, es pensa i se sent dins de l'organització. Així, segons Boada, l'equipatge cultural, que comparteixen o han de compartir els membres d'una companyia, està format pels models, els valors, les normes, els mites, els prejudicis, els estereotips, les suposicions i les creences.

La cultura organitzacional, segons Schein, té tres nivells de contingut, com s'observa en la taula següent:

| Nivells   | Característiques  |
|---|---|
| <b>Nivell 1: Artefactes i creacions observables</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Són visibles i fàcilment intercanviables.</li> <li>Per exemple:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Espai físic</li> <li>– Tecnologia</li> <li>– Llenguatge</li> <li>– Resultats</li> <li>– Conductes verbals i no-verbals</li> <li>– Normes</li> <li>– Regles escrites</li> <li>– Costums</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Nivell 2: Valors</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenen un cert grau de consciència</li> </ul>   |
| <b>Nivell 3: Presumpcions bàsiques subjacentes</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Són invisibles i inconscients</li> <li>Estan consolidades i és difícil canviar-les</li> <li>Representen l'essència de la cultura.</li> <li>Per exemple:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– La relació amb l'entorn</li> <li>– La naturalesa de les relacions humanes</li> </ul> </li> </ul>                      |

Complementàriament, s'anoten a la llista següent un conjunt d'aspectes que permeten analitzar la cultura (Boada, 2000):

- Estructura.
- Sistemes i procediments.
- Aspectes físics: mobiliari, decoració, vestits, uniformes, etc.
- Pràctiques laborals (horaris, etc.).
- Costums i rutines.
- Rituals (celebracions, reunions, etc.).
- Patrons de comportament.
- Mites, llegendes, històries i biografies.
- Valors (filosofia).
- Actituds (predisposicions).
- Creences.
- Prejudicis i estereotips.

#### Referència bibliogràfica

J. Boada (2000). *Psicología del Trabajo + Organizaciones + Recursos Humanos*. Barcelona: PPU.

#### Referència bibliogràfica

E. H. Schein (ed.) (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.

- Símbols (logotips, edificis emblemàtics, etc.).
- Llenguatge col·loquial (oral).
- Llenguatge oficial (oral = conferències, escrit = «paperassa»).
- Llenguatge específic (argot tècnic).

Tots aquests aspectes permeten que les persones es vinculin a l'organització mitjançant un mecanisme integrador, regulador i controlador que dona sentit i modula les actituds i els comportaments humans dels empleats de l'empresa.

#### **1.4. Els grups i els equips**

En els anys 1930 i 1940, Elton Mayo va realitzar un conjunt de recerques a la planta Hawthorne de l'empresa Western Electric Co., que van posar de manifest la rellevància de la influència dels grups en les persones i, de manera més específica, les relacions socials que s'estableixen dins dels grups i la seva rellevància quan es pretén analitzar els comportaments dels subjectes.

Les persones dins d'una organització s'organitzen formant grups/equips. Els grups/equips són sistemes socials dins d'un altre sistema més ampli que és l'empresa. La participació de les persones en les empreses es canalitza per mitjà de diferents grups/equips formals, estructurats en funció de diversos aspectes i altres criteris orientats a la consecució dels objectius de la companyia.

Innombrables vegades, aquesta participació es realitza mitjançant altres grups/equips informals que sorgeixen de manera més espontània, els quals estan orientats a la satisfacció de les necessitats personals i socials. Aquests dos tipus de grups/equips configuren l'estructura formal i informal de les organitzacions.

El treball en grups formals no ocorre de manera accidental, sinó que s'ha de dissenyar i promoure. Per tant, resulta fonamental tenir un bon coneixement dels processos grupals i de la incidència que tenen en els empleats.

Els grups/equips formals orientats a les tasques es caracteritzen per la seva gran diversitat, la gran complexitat de les activitats que cal realitzar, la multiplicitat d'objectius i la pluralitat de funcions que han de complir. En el si d'aquestes estructures coexisteixen diversos vectors: els que es deriven de la pròpia dinàmica interna, els que provenen de les estructures formal i informal de la companyia i els que tenen el seu origen en les relacions amb l'ambient extern.

El treball en grup/equip es converteix en un element essencial per al funcionament de les organitzacions, i és important tant per a les persones que tenen tasques directives com per als empleats. Els empleats dins d'un grup i/o equip s'influeixen bidireccionalment, de manera que el comportament del grup i/o l'equip no és la suma o la sostracció de les conductes considerades individualment sinó que té la seva dinàmica pròpia.



En aquest sentit, la conducta individual dels empleats dins d'un grup i/o equip ve determinada per múltiples elements com les normes implícites, les normes consuetudinàries, els objectius, els rols, el tipus de comunicació interpersonal i els estils directius. Així mateix, els factors inherents al grup i/o a l'equip influeixen en la percepció dels empleats.

Els grups i/o els equips passen per un conjunt de fases en la seva formació en les quals es produeixen involucions i avanços. Les dinàmiques grupals que es generen són les responsables de progressar, anquilosar-se o retrocedir.

### 1.5. La conducta personal i interpersonal

Les persones són l'element clau en totes les organitzacions. Les organitzacions són diferents si les persones canvien: com seria l'empresa amb altres persones? Un dels principis fonamentals que expliquen el comportament humà és el de la personalització. Així doncs, cada persona és diferent, és singular, és no similar.

Cadascun dels empleats i directius d'una organització té percepcions desiguals, emocions diferents, intel·ligències diverses, aprenentatges heterogenis, actituds consolidades, estereotips i prejudicis arrelats, motivacions intrínseques particulars, personalitats diferents i atribucions socials particulars.

A manera de complement, des de la psicologia es proposen tres tipus de comportaments que veurem a continuació:

- **Comportament unipersonal**

- És aquell comportament en el qual la persona no interactua amb ningú.
- Fa referència als processos bàsics personals i intransferibles com la percepció, la memòria, les sensacions, la intel·ligència, la personalitat.
- La perspectiva present considera l'ésser humà com un ser aïllat, com un ésser que pensa i actua per si mateix.
- És la perspectiva més clàssica de la psicologia, en la qual la unitat d'anàlisi científica és únicament i exclusivament la persona.

- **Comportament interpersonal**

- Aquest comportament humà apareix quan interactuen com a mínim dues persones (l'anomenada *díada*).
- De la interacció social en deriven aspectes com la percepció de les persones, l'atribució social, les actituds, els prejudicis, els estereotips, el lideratge, etc.

#### Referència bibliogràfica

J. Boada (2009). *Manual de Psicologia Social*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. No publicat.

- L'ésser humà es concep com un ser social que interactua amb altres coetanis, per tant, no és un anacoreta aïllat del món.
- La unitat d'anàlisi científica és la interacció social entre les persones (persona-persona), el present àmbit científic és motiu de recerca per una disciplina denominada *psicologia social*.
- **Comportament transpersonal**
  - Les persones no només interactuen entre si, sinó que, a més, viuen en grups formals i informals tant primaris com secundaris; també se submergeixen en organitzacions, empreses i institucions.
  - Així, les persones interactuen amb grups i amb empreses; els grups interactuen entre si i les empreses també.
  - L'ésser humà es concep vivint en un sistema complex on els grups i les organitzacions són fonamentals per comprendre'n el comportament i les actituds.
  - La unitat d'anàlisi científica és la interacció entre persona-grup, persona-organització, grup-grup i grup-organització.
  - La psicologia social ha abordat aquests àmbits, així com altres disciplines com l'antropologia i la sociologia.

En aquest sentit, el coneixement precís dels termes i la gestió adequada de tots ells forma part de la gestió dels recursos humans. Els gestors de recursos humans han de conèixer-los adequadament i saber com es desenvolupen i es materialitzen en el marc de l'organització.

## 2. Els aspectes personals i interpersonal del comportament humà

### 2.1. La percepció de les persones

Les persones (empleats i directius de les empreses) tenen unes terminacions nervioses especialitzades que proporcionen informació sobre el món que els envolta (per exemple, l'empresa, el mercat, etc.). Aquestes terminacions són en els òrgans dels sentits. Moltes vegades la ciutadania (empleats i directius) considera que proporcionen a les persones una visió precisa del que els envolta.

La frase «veure és creure» implica que els sentits humans sempre descriuen la realitat amb precisió. Això no sempre és cert, ja que moltes vegades els sentits ofereixen una imatge deformada i molt imprecisa de la realitat. Així doncs, la percepció humana ve determinada conjuntament per un estímul exterior i per les característiques de la persona que percep aquest estímul. En aquest sentit, no és només la situació externa la que ha de ser considerada, sinó també la situació interna de l'organisme humà.

La percepció humana comprèn essencialment dos processos. En primer lloc, la selecció, codificació i recodificació de la gran abundància d'*inputs* d'informació procedents de l'exterior, que tracta de reduir-ne complexitat i de facilitar-ne l'emmagatzematge i de recuperar-los en la memòria. A manera d'exemple, podem sintetitzar la majoria de la informació que tenim sobre un empleat de l'empresa (la seva manera de parlar, la indumentària física, la gesticulació, etc.) en l'atribut «cordial», oblidant-nos de molts dels altres petits detalls que també conformen la seva manera de ser. I en segon lloc, l'intent de dir i argumentar més enllà de la informació obtinguda, amb l'objectiu de predir esdeveniments futurs i, d'aquesta manera, evitar o reduir la sorpresa. És a dir, considerem que l'empleat en qüestió sempre es comportarà igual de «cordial».

El quadre de la pàgina següent il·lustra el comentem. En les figures es poden percebre diversos elements, cada persona que les percebi les veurà de manera diferent. De fet, interpretarà la realitat de manera diferent. Si això ho traslладem al món de les empreses, cada empleat i cada directiu podrà tenir una opinió determinada de les altres persones. On és la veritat? Només un la té? Tots la tenen? Així doncs, hem de tenir sistemes objectius d'avaluació perquè minimitzin els efectes perceptius. En definitiva, la percepció és molt enganyosa.

## Figures perceptives

| Què perceps?                                       | Figures   |
|--|---|
| Una dona jove o una dona gran?                     |    |
| Un rostre femení o un músic tocant el saxo?        |    |
| Són paral·leles les rectes horitzontals?           |   |
| El punt blanc és equidistant del vèrtex i la base? |  |

Imaginem per un moment com d'incòmode resultaria no captar determinades informacions que ens facilita el nostre col·laborador o com de perjudicial seria no captar certs indicis que mostrin la seva intenció de pressionar inadequadament el director general de la nostra companyia.

En la nostra vida quotidiana i professional tenim la necessitat de predir les conductes, els sentiments, els pensaments i les reaccions de les altres persones, especialment si ens poden afectar. Un dels aspectes de la nostra supervivència com a persones, empleats i directius rau en una adequada percepció del medi, tant físic com social, i de la nostra adaptació a aquest medi.

Així doncs, el terme **percepció de les persones** (Boada) es refereix als processos mitjançant els quals una persona (empleat i/o directiu) arriba a conèixer els altres (el seu equip i la seva empresa) i a intuir-ne les característiques i les qualitats; d'aquesta manera busquem indicadors i senyals que ens en donin informació; en definitiva, ens formem impressions sobre els altres.

**Referència bibliogràfica**

J. Boada (2009). *Manual de Psicologia Social*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. No publicat.

En la percepció de les persones apareixen diversos processos que cal assenyalar, com per exemple:

### Exemple

- El **reconeixement de les emocions** del nostre interlocutor; la nostra resposta variarà segons l'estat emocional que li detectem, si es troba angoixat, feliç, eufòric, etc.
- La **formació d'impressions** sobre la persona percebuda; la nostra resposta variarà segons l'aspecte físic, la cara, la vestimenta i la imatge que ens mostri.
- Les **atribucions causals**, és a dir, les causes que nosaltres atribuïm per explicar i comprendre els comportaments de l'altre.
- Els **esquemes** que nosaltres hàgim construït; la nostra resposta variarà segons els estereotips i els prejudicis que tinguem conformats interiorment.

La informació que tenim dels altres la sostraiem utilitzant un conjunt de processos que detallarem a continuació.

- **Procés 1. Els trets centrals (Asch).** Després de fer una recerca en la qual va entrevistar moltes persones, Asch va arribar a la conclusió que, en general, hi ha dos eixos a partir dels quals tendim a informar-nos sobre els altres. Quan percebem una persona (directiu i/o empleat), la classifiquem segons dos eixos: **afectuosos** o **fred**.

| Percepció      | El que n'inferim  |
|----------------|---|
| Eix afectuosos | generós, feliç, afable, popular, altruista, honest, perseverant, sociable |
| Eix fred       | tècnic, distant, orgullós   |

- **Procés 2. L'«efecte d'halo» (Dion, Berscheid i Walster).** Quan veiem una persona (directiu i/o empleat), pressuposem que les característiques que percebem són generalitzables a altres àmbits de la seva vida personal i/o professional. En el present efecte perceptiu es produeix el fenomen «el bell és bo». D'aquesta manera, la forma encobreix i maquilla el fons; moltes vegades el fons no es correspon amb el percebut, ni amb la forma.
- **Procés 3. L'efecte de precedència i/o primàcia (Asch).** Quan percebem una persona (directiu i/o empleat), la informació (a base d'adjectius) que se'ns ofereix al principi acoloreix i modela la nostra percepció, i la informació que se'ns ofereix *a posteriori* queda minimitzada. D'aquesta manera, segons siguin les primeres informacions que captem de la persona, en tindrem o no una bona impressió. Així, si la percebem com a «intel·ligent», aquesta percepció ocultarà la resta, i si la percebem com a «envejosa», també.

| Impressió        | Adjectius  |
|------------------|--|
| Bona i favorable | Intel·ligent, laboriós, impulsiu, tossut, envejós. |

| Impressió              | Adjectius  |
|------------------------|--|
| Dolenta i desfavorable | Envejós, tossut, censorador, laboriós, intel·ligent. |

- **Procés 4. L'efecte de contigüitat temporal, recència i/o ultimitat (Asch).** Quan percebem una persona (directiu i/o empleat), tendim a ser influïts pel que acabem de presenciar. En aquest sentit, les últimes informacions són les que coloreixen les que ja teníem. Això es produeix quan estem familiaritzats amb la persona i n'obtenim *a posteriori* una sèrie d'informacions noves.
- **Procés 5. L'efecte de la mera exposició (Zajonc).** Aquest efecte es basa en la familiaritat. Les repetides, constants i successives aparicions d'una persona (directiu i/o empleat) davant qui el percep influeixen en el caire que prendrà la seva posterior manera de veure'l. Així, com més gran és la freqüència d'exposició a una persona, encara que la seva impressió al principi sigui neutra, més s'acabarà per convertir la persona neutra en atractiva.
- **Procés 6. El significat emotiu de l'estímul.** La majoria de les vegades, la percepció humana està més relacionada amb les necessitats, desitjos i motivacions de la persona que percep (perceptor = directiu i/o empleat) que amb les propietats objectives de la persona que és percebuda. Així, el valor emotiu que té un estímul per a una persona afecta la seva percepció; a aquest fenomen se'l denomina *accentuació perceptiva* (Bruner i Goodman).
- **Procés 7. Altres.** Sense ànim de ser exhaustius, hi ha altres aspectes que influeixen en la percepció de les persones: l'experiència professional, el nivell de formació, el gènere, les creences religioses, els valors personals, la ideologia política, etc.

## 2.2. Les atribucions sobre les altres persones

L'**atribució** és un procés cognitiu que consisteix a atribuir opinions i característiques a les persones amb les quals ens relacionem interpersonalment. És una activitat cognitiva (no és perceptiva, sinó un procés intel·lectual i reflexiu) que permet explicar la realitat que ens envolta.

Aquest procés ens permet recollir informació i interpretar les conductes i les opinions dels altres, i tot allò que ens envolta. També fa possible predir esdeveniments i conductes, per exemple, ens permet saber com actuarà una persona del nostre entorn laboral i familiar en unes circumstàncies determinades. Així mateix, ens permet ser objectius, però alhora subjectius, i provoca falses interpretacions com els errors i els biaixos atributius que veurem més endavant.

### Referència bibliogràfica

J. Boada (2009). *Manual de Psicologia Social*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. No publicat.

El 1976, Orvis, Kelley i Butler van realitzar un estudi sobre el conflicte de parella. Van entrevistar una mostra considerable de parelles a les quals es preguntava sobre el nombre i el tipus de conflictes recents en la seva relació i sobre les causes que, segons el seu parer, els havien provocat. Els resultats de l'estudi mostraven que els membres de la parella solien estar d'acord en les conductes origen del conflicte, però no en la seva interpretació.

En aquest sentit, podem considerar que el que provoca el conflicte entre les persones no és el comportament en si, sinó el fet que cada persona interpreta el mateix comportament de manera diferent. El procés que condueix a la interpretació dels comportaments es denomina *atribució*. En la taula següent s'il·lustren conductes-conflicte i les interpretacions de les persones que hi participen: empleats i directius.

| <b>Conducta – Conflicte</b>                                    | <b>Explicació de l'actor: el que realitza la conducta (empleat)</b>                                     | <b>Explicació de l'observador: el que veu la conducta (directiu)</b>                          |
|--|---|---|
| Alentir les tasques laborals que s'estaven realitzant          | Tinc molta càrrega de feina i m'és impossible fer tot el que em demana el meu director.                 | No li agrada la tasca que fa i està desmotivada.  |
| Pessimisme en la visió de la realitat de l'empresa             | Sóc pragmàtic/a i realista.   | És molt inflexible i només veu allò negatiu de l'empresa.                                     |
| Fumar en els llocs permesos de la companyia                    | Gaudeixo fumant un cigarret després de cada menjar: esmorzar, dinar i sopar. No fumo més durant el dia. | No té autocontrol i és addictiu/a.  |
| No acudir a una reunió del departament                         | No he portat la meua agenda a l'empresa, per error me l'he deixat a casa.                               | És altiu/va i arrogant.   |
| Fer esport al migdia, durant l'hora de dinar                   | M'agrada el culte al cos.   | El relaxa, és bo per a la salut i el «desestressa».   |
| <i>Feeling</i> amb els/les companys/es de feina                | M'agrada jugar amb els meus companys/es, encara que sé que mai no sorgirà res: sé on és el límit.       | És un/a provocador/a, sempre intenta lligar.  |
| Retret sobre una tasca i/o actitud                             | El meu director/a té un estil directiu autoritari.  | Hauria de ser assertiu/va davant la seva actitud poc col·laboradora amb els seus companys/es. |
| Menjar productes dietètics, no menjar al menjador de l'empresa | M'agrada cuidar la meua salut.  | És una mica vigorèxic/a i, a l'hora, esnob.   |
| Informació sobre riscos laborals                               | No em donen tota la informació pertinent sobre els riscos del meu lloc de treball.                      | L'empresa té un Comitè de Prevenció que informa tots els/les empleats/des.                    |
| Davant una tasca complexa de treball                           | He donat la meua opinió i el meu equip l'ha tingut en compte.   | Generalment tracta de satisfer els desitjos dels seus companys/es; és una mica passiu/va.     |

| <b>Conducta – conflicte</b>       | <b>Explicació de l'actor: el que realitza la conducta (empleat)</b>                        | <b>Explicació de l'observador: el que veu la conducta (directiu)</b> |
|-----------------------------------|--|--|
| Respecte al meu rendiment laboral | La meua retribució actual no va d'acord amb el meu rendiment i compromís amb la companyia. | A l'empresa tenim un sistema retributiu just.                        |

En definitiva, el procés d'atribució comença amb l'observació de la conducta i conclou quan l'observador creu que ha trobat la causa que l'ha produït. Un element fonamental de l'atribució és la causalitat. La **causalitat** és l'atribució d'una relació de causa i efecte en la successió de dos fenòmens concatenats. Les causes que expliquen les conductes poden tenir dos orígens: interns o externs.

La **causalitat interna** consisteix en l'atribució de la responsabilitat de dos esdeveniments als trets personals d'una persona; i la **causalitat externa** implica atribuir la responsabilitat de dos esdeveniments a les circumstàncies ambientals que estan fora de l'abast de les persones. A manera d'exemple, si a l'empresa tenim un empleat que ha tingut un conflicte amb un company seu, podem realitzar dues interpretacions causals:

- **Interna:** «Es deu al fet que té un caràcter difícil i intractable».
- **Externa:** «És víctima de les enveges dels seus companys».

Òbviament, també pot ser la combinació de les dues. Cal considerar que com a ciutadans podem donar més importància a una o a una altra causalitat; no obstant això, com a directius les hem de tenir en compte totes dues.

Segons diverses recerques, les persones que atribueixen els seus resultats a la seva pròpia capacitat tendeixen a preferir tasques en les quals la feina determina el resultat, mentre que les persones que atribueixen el seu èxit a la sort és probable que evitin les tasques en les quals es requereix habilitat i en prefereixin d'altres en les quals hi intervingui l'atzar.

L'atribució social permet, en primer lloc, explicar el que s'esdevé al nostre món físic i social, i possibilita establir regularitats i recurrències. En segon lloc, facilita predir esdeveniments o conductes, amb la qual cosa intensifica el nostre sentiment de control sobre la vida i el món, incrementa la nostra seguretat i promou la nostra autoconfiança. En tercer lloc, aquest procés ens serveix per protegir, preservar o ampliar les nostres creences sobre nosaltres mateixos; així, tendim a atribuir-nos els èxits i a responsabilitzar els altres dels fracassos. I en quart lloc, ens permet ser objectius, però també subjectius si utilitzem errors i biaixos atribucionals quan pretenem interpretar la realitat i les persones amb les quals interactuem.

Pot considerar-se que hi ha un **error atribucional** quan una persona (empleat i/o directiu) realitza falses interpretacions que són ocasionals, quan considera que només hi ha una visió única per interpretar el que passa i, per tant, rea-

#### Referència bibliogràfica

J. Boada (2009). *Manual de Psicologia Social*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. No publicat.



litza una interpretació subjectiva. Ara bé, quan es realitza un judici atributiu, si una persona (empleat i/o directiu) incorre en falses interpretacions que es cronifiquen, que són distorsions sistemàtiques i, a més, la distorsió no és circumstancial, aleshores es produeix un **biaix atribucional**.

Les persones podem desenvolupar diversos errors atribucionals (Boada, 2009) que hem de comentar:

- **Tendència confirmatòria (Snyder)**. Es produeix quan hem d'emetre un judici sobre una persona (empleat i/o directiu) i tendim a seleccionar preguntes o a recaptar informacions que confirmin els nostres pensaments previs. Així, les informacions que obtinguem només abordaran un aspecte parcial de la persona en qüestió, i ens deixarem pel camí informacions valuoses. Es produeix un error atribucional, per exemple, quan analitzem la manera com un col·laborador nostre tracta els clients externs i només li fem preguntes per confirmar les nostres hipòtesis de partida.
- **Tendència egocèntrica (Ros, Fiske i Taylor)**. Apareix quan sobrevalorem la nostra aportació a un assoliment laboral en comparació amb el que efectuen els altres com, per exemple, el nostre equip de treball. Així, una persona (empleat i/o directiu) s'autoatribueix més responsabilitat sobre els resultats òptims aconseguits conjuntament amb altres. Esdevé un error atribucional, per exemple, quan considerem que la nostra aportació a un projecte realitzat i reeixit per a la companyia ha estat fonamental, encara que en realitat i objectivament no és així.
- **Atribució última (Pettigrew)**. Aquest error s'esdevé quan concedim el «benefici del dubte» a les persones conegudes, com els familiars, els amics, els companys de feina, els companys de departament, però no el concedim a persones poc conegudes o estranyes. En aquest sentit, deixem en suspens la valoració dels comportaments normals o anormals que puguin tenir persones conegudes del nostre grup (endogrup) i, en canvi, no dubtem a l'hora de jutjar els comportaments normals o anormals que puguin tenir les persones que no siguin del nostre grup (endogrup). Apareix un error atribucional, per exemple, quan deixem de jutjar si el nostre/a company/a de feina és pervers/a i malèvol/a, però no obstant això no dubtem a qualificar de pervers/a un altre/a empleat/a al qual no coneixem tant.
- **Personalisme vicari (Hewstone)**. Aquest error apareix quan considerem que les conductes realitzades pels membres d'un altre grup (exogrup) van dirigides de manera intencional contra nosaltres (endogrup). Aquest error és fonamental en l'exacerbació i el manteniment dels conflictes intergrupals. L'error atribucional s'esdevé, per exemple, quan un director comercial interpreta que els membres del departament de producció sempre van contra els comercials del seu equip.

- **Error fonamental (efecte Jones-Harris).** L'error apareix quan, davant d'un esdeveniment, sobreestimem la importància dels factors personals (o disposicionals) i subestimem la importància dels factors ambientals (o situacionals). Apareix un error atribucional, per exemple, quan davant d'una promoció professional considerem que l'èxit d'aquesta només ha depès de nosaltres. En aquest sentit, no prenem en consideració factors com: el perfil dels altres candidats, la situació de l'empresa, la conjuntura social i econòmica, etc. Aquest error és molt característic de les persones socialitzades en una concepció ètica de tipus protestant i calvinista. Aquesta ètica estimula l'ambició i l'individualisme, desenvolupa una concepció del jo orientada cap al món; el jo és un agent de transformació de la realitat, el jo no és passiu i no està determinat per la societat. Per tant, segons aquesta concepció, tot depèn del jo.
- **Error del món just (Lerner i Miller).** Aquest error atributiu, propi de la cultura occidental amb uns valors judeocristians arrelats, considera que les persones necessiten creure que viuen en un món on la gent obté allò que es mereix. La creença que el món és just permet als individus confrontar-se amb el seu ambient físic i social com si fos estable i ordenat. Apareix aquest error atribucional, per exemple, quan pensem que un empleat té el que es mereix atès que no s'ha esforçat suficientment.
- **Fals consens (Nisbett i Ross).** Apareix l'error quan considerem que les nostres opinions, expectatives, judicis o punts de vista seran compartits pels altres. Tendim a interactuar amb persones amb punts de vista similars als nostres, però generalitzem de manera errònia el consens a la resta de la ciutadania o de l'empresa. Així: «Jo penso que els altres pensen com jo en tots els entorns socials en els quals estic». Aquest error atribucional es produeix, per exemple, quan afirmem raonadament que seria necessari saber l'idioma xinès a la nostra empresa atès que tenim proveïdors xinesos, i amb el resultat que tots els companys ens critiquen per haver-ho proposat.

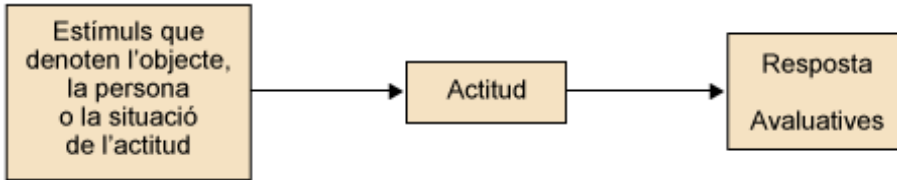
### 2.3. Les actituds, els estereotips, els prejudicis i el sexisme de les persones

L'actitud és una construcció psicològica que no és directament observable. D'aquesta manera, podem indicar que és una variable latent, ha de ser inferida de certes respostes mesurables. Així, l'actitud és una predisposició a actuar de manera apresada, que va dirigida cap a un objecte (per exemple, un informe tècnic financer), una persona (per exemple, un directiu i/o empleat amb nom i cognoms) o una situació (per exemple, una vaga a la meva empresa).

#### Referència bibliogràfica

J. Boada (2009). *Manual de Psicologia Social*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. No publicat.

Segons Morales, Reboloso i Moya, una actitud és una tendència psicològica que s'expressa mitjançant l'avaluació d'una entitat (objecte o persona) particular i singular amb cert grau de favorabilitat o desfavorabilitat segons els criteris de valència i intensitat, tal com podem veure en el gràfic següent:



Representació de l'actitud

L'actitud sempre apunta cap a alguna cosa, sigui un objecte, una persona o una situació. D'aquesta manera, no és el mateix una actitud negativa cap a una empresa determinada que una actitud negativa cap a l'assistència a una manifestació concreta per pressionar sobre el tancament d'una fàbrica metal·lúrgica. Els objectes actitudinals es diferencien entre si en funció dels continguts (per exemple, líders sindicals espanyols) i del nivell d'abstracció (per exemple, Barack Obama). En aquest sentit, qualsevol objecte de pensament és susceptible de convertir-se en objecte d'una actitud.

Les reaccions observables que tenen les persones (directiu i/o empleat) davant dels objectes que les envolten estan basades en una tendència psicològica de tipus intern i evaluatiu que denominem *actitud*. Aquestes respostes observables d'un directiu i/o un empleat poden considerar-se com l'expressió de la ubicació de les persones en algun punt d'un continu actitudinal.

### Actitud negativa

L'actitud negativa d'un empleat cap a l'assistència a una manifestació concreta per pressionar sobre el tancament d'una fàbrica metal·lúrgica podria graduar-se i mesurar-se en un continu on s'expressaria la valència (positiu o negatiu) i la intensitat (de menys 3 a més 3). Vegem-ho en la gràfica següent:

Representació del continu actitudinal

| -3            | -2               | -1                | 0      | +1                | +2               | +3            |
|---------------|------------------|-------------------|--------|-------------------|------------------|---------------|
| Molt negativa | Bastant negativa | Una mica negativa | Neutra | Una mica positiva | Bastant positiva | Molt positiva |

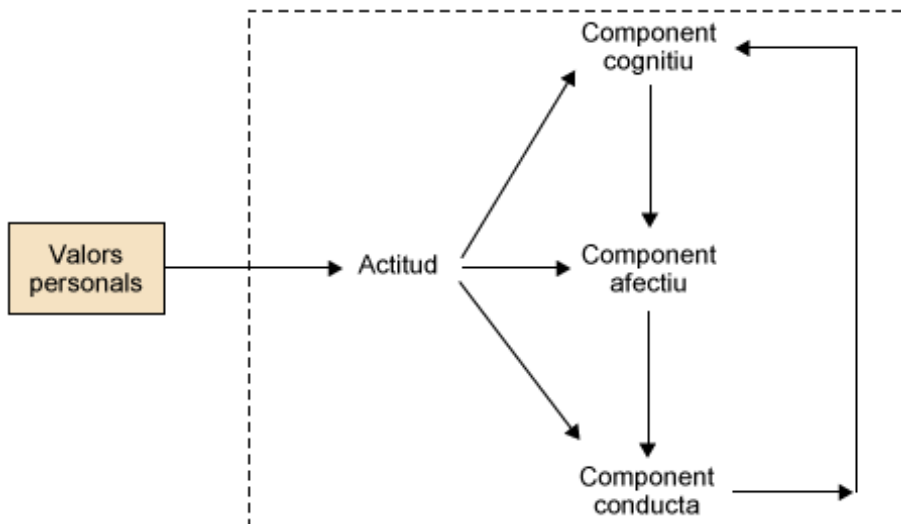
Morales, Reboloso i Moya consideren que una actitud inclou tres **components**: el cognitiu, l'afectiu i el conductual. Aquests tres components estan organitzats de manera estructurada, sistemàtica, és a dir, amb els tres elements relacionats entre si, de manera que el canvi d'un d'ells influeix en els altres, tal com podem veure en el gràfic següent:

### Referència bibliogràfica

J. F. Morales; E. Reboloso; M. Moya (1994). «Actituds». A: J. Morales (coord.). *Psicologia Social* (pàg. 495-524). Madrid: McGraw-Hill.

### Referència bibliogràfica

J. F. Morales; E. Reboloso; M. Moya (1994). «Actituds». A: J. Morales (coord.). *Psicologia Social* (pàg. 495-524). Madrid: McGraw-Hill.



Components de les actituds

- El component **cognitiu** implica l'avaluació positiva o negativa d'un objecte, una persona o una situació que es produeix per mitjà dels pensaments, les idees, les reflexions personals i les creences. La persona avalua un objecte, una persona o una situació per mitjà d'un coneixement ampli i detallat de les seves propietats i les seves característiques. L'avaluació cognitiva permet establir una associació entre un objecte, una persona o una situació i algun dels seus atributs; per exemple, si l'objecte és una «fàbrica metal·lúrgica» i l'atribut és l'«augment de la desocupació», es crearà la idea que «si tanquen la fàbrica metal·lúrgica augmentarà la desocupació».
- El component **afectiu** es basa, essencialment, en els estats d'ànim, els sentiments i les emocions associades a l'objecte, a la persona o a la situació. Per exemple, els sentiments de pena que pot generar el tancament de la fàbrica metal·lúrgica.
- En el component **conductual** l'avaluació sorgeix de manera gradual de la implicació conductual –fàcilment observable– de l'objecte amb la persona i amb la situació. Per exemple, els sanglots d'una persona pel tancament de la fàbrica metal·lúrgica.

Seguint amb això, hem vist que l'actitud la podem descompondre en tres components, però a més, la podem relacionar amb tres conceptes que hi van íntimament relacionats i que descriurem posteriorment. Vegem-ho en la taula següent:

Relació dels components de l'actitud amb l'estereotip, el prejudici i la discriminació

| Components de l'actitud | Conceptes relacionats   |
|-------------------------|---|
| Cognitiu                | <b>Estereotip</b><br>(Les creences sobre els atributs assignats al grup «Z»)                              |
| Afectiu                 | <b>Prejudici</b><br>(L'afecte o l'avaluació negativa pel que fa a les persones que pertanyen al grup «Z») |

| Components de l'actitud | Conceptes relacionats   |
|-------------------------|---|
| Conductual              | <b>Discriminació</b><br>(La conducta de falta d'igualtat en el tracte dispensat a les persones que pertanyen al grup «Z») |

Els **estereotips** (Boada, 2009) són considerats com a construccions cognitives que fan referència als atributs que fem quant a la personalitat, ocupacions, trets, característiques físiques, etc. d'un grup al qual no pertanyem (exogrup). En aquest sentit, els estereotips són creences sobre col·lectius humans que es creen i es comparteixen dins dels grups i entre els grups dins d'una cultura.

L'estereotip pot considerar-se una forma inferior de pensament, atès que si aquest és erroni perquè no coincideix amb la realitat, obeeix a una motivació defensiva, a una rigidesa excessiva o a un etnocentrisme exacerbada. Segons Huici i Moya (1994), un estereotip sobre un grup es defineix en funció d'un consens d'opinió sobre els trets atribuïts a aquest grup.

Hi ha moltes característiques que defineixen els estereotips. A continuació en citem algunes:

| Autors             | Característiques   |
|--------------------|--|
| Ashmore i Del Boca | Creences mantingudes per un individu en relació amb un grup.   |
| Boada              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Són creences simplificades que nosaltres tenim dels grups i que ens permeten explicar-los.</li> <li>Són clixés, argumentacions fàcils i breus que no obeeixen a cap raonament, atès que si el tinguessin ja no serien estereotips.</li> <li>Els estereotips produeixen biaixos i errors.</li> </ul> |
| Brigham            | Generalització injustificada sobre un grup.  |
| Hamilton i Troler  | Estructura cognitiva que conté el coneixement, les creences i les expectatives del que percep respecte a un grup humà.   |
| Harding            | Creença sense base adequada, parcialment inexacta, mantinguda amb considerable seguretat per molta gent.   |
| Lippman            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Són quadres al cap.</li> <li>Ens parlen del món abans de veure'l.</li> <li>En la majoria dels casos no és que vegem primer i després definim, sinó que definim primer i després veiem.</li> </ul>   |
| Morales i Moya     | Conjunt de creences compartides sobre els atributs personals que posseeixen els membres d'un grup.   |

Encara que els estereotips en el món de l'empresa no són aconsellables, moltes vegades serveixen per:

- **Categoritzar altres grups.** Els estereotips fan referència als efectes que produeix l'accentuació de les diferències intercategories i l'accentuació de les afinitats intracategories. Per exemple, els del departament de producció

### Referències bibliogràfiques

- J. Boada (2009). *Manual de Psicologia Social*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. No publicat.
- C. Huici; M. Moya (1994). «Estereotipos». A: J. Morales (coord.). *Psicología Social* (pàg. 285-324). Madrid: McGraw-Hill.

diuen: «Els de màrqueting no són puntuals i són uns artistes». Aquesta definició accentua les afinitats dins del departament de producció.

- **Formar una certa consciència i sentiment de pertinença a un grup i la defensa dels valors propis.** Els estereotips permeten afermar-nos als nostres propis valors i diferenciar-nos d'altres grups. Per exemple, com indica el director general: «Nosaltres, empresa AA, tenim uns valors, com la innovació, que ens permeten ser millors que l'empresa BB».
- **Explicar de manera simple esdeveniments a gran escala.** Els estereotips faciliten l'explicació de complexos fenòmens socials, econòmics, culturals, etc. Així, permeten sintetitzar en una simple frase moltes idees. Per exemple, un empleat diu: «L'empresa HH és la causant de l'encariment del petroli». Òbviament, l'encariment de l'«or negre» no depèn d'una sola variable, cap expert sobre el tema ho podria sostenir.
- **Justificar accions comeses contra exogrups.** Els estereotips permeten acreditar accions planificades contra altres empreses (exogrup). Per exemple, un directiu afirma: «Ja està bé que empresonin el director general de l'empresa XX, segons diu la premsa d'avui». En realitat, ningú sap amb certesa què ha passat.
- **Mantenir l'*statu quo* i reforçar el poder polític de l'endogrup.** Els estereotips faciliten que es justifiquin tot tipus de decisions polítiques per mantenir el poder dins de l'organització. Per exemple, el nou gerent de l'empresa EE titlla de «dropos» els col·laboradors de l'antic gerent, que ha estat substituït fa diversos dies.
- **Justificar interessos socials i econòmics.** Els estereotips permeten justificar decisions controvertides dins i/o fora de l'empresa, que moltes vegades no són massa ètiques, tot i que siguin legals. Per exemple, un directiu diu: «Està bé que l'empresa sol·liciti al govern un ERO que afecta 200 empleats per baixa productivitat de la planta». No obstant això, la veritable justificació és una evident deslocalització de la planta a un país asiàtic.

Els **prejudicis** (Boada, 2009) són judicis de valor negatius o no favorables respecte a una persona (directiu i/o empleat). En aquest sentit, és un sentiment de descontentament, d'injustícia o de frustració que es relaciona amb diferents processos psicològics i té diverses conseqüències en funció de la naturalesa de la comparació que estableix la persona.

Exposem alguns autors i les seves definicions:

| Autors  | Característiques   |
|---------|--|
| Aronson | Actitud hostil i negativa cap a un grup distingible basada en generalitzacions derivades d'una informació imperfecta i incompleta. |

| Autors         | Característiques   |
|----------------|--|
| Bethlehem      | Opinió o creença mantinguda per algun subjecte que, en absència de, o en contradicció amb, proves adequades la considera de fet com a certa. |
| Klineberg      | Un judici previ no comprovat.  |
| Myers          | Actitud negativa injustificable cap a un grup i els seus membres individuals.  |
| Strobe i Insko | Actitud negativa.  |

El terme **prejudici** designa tres desviacions de tres criteris ideals: el de racionalitat, el de justícia i el d'humanitat. El prejudici entès com a desviació de la racionalitat implica l'acceptació d'una informació errònia, d'un judici precipitat que no és capaç de modificar-se i que nega la incorporació de noves informacions que contradiguin o neutralitzin les anteriors. El prejudici també transgredeix la justícia, atès que altera el tractament igualitari d'homes i dones, i pot arribar a la discriminació. I, finalment, el prejudici lesiona el criteri d'humanitat, atès que no accepta la tolerància i el respecte cap als altres, en el seu sentit més extens, i pot derivar en intolerància, indiferència, hostilitat activa i discriminació.

Així, algunes recerques han demostrat que els grups dominants discriminen més que els grups subordinats, i que els grups sense poder no discriminen en absolut els grups dominants.

Podem afirmar que els pensaments estereotipats, els prejudicis i les conductes discriminatòries han enterbolit i enterboleixen les relacions entre les persones i els equips en el si de les nostres empreses.

El naixement dels prejudicis rau en tres tipus de fonts: socials, emocionals i cognitives, que s'indiquen a continuació.

- **Fonts socials.** La societat fomenta i manté el prejudici; així, un grup social que té superioritat social i econòmica sovint justifica la seva posició amb creences prejutjades. Per exemple, les creences que tenen els empleats de les seues centrals de les empreses respecte a les seues secundàries. El prejudici també pot portar les persones a tractar els altres de manera que provoquin la conducta esperada; d'aquesta manera es confirma l'opinió i la hipòtesi que prèviament hem sostingut.
- **Fonts emocionals.** La frustració fomenta l'hostilitat i l'agressivitat en les persones. Moltes vegades aquestes tracten de descarregar-la en «bocs expiatoris» i, de vegades, la dirigeixen contra grups competidors percebuts com a responsables de la nostra frustració. El prejudici també proporciona un sentiment de superioritat social al que el té; però, paradoxalment, el prejudici pot ajudar a ocultar els propis sentiments d'inferioritat.

- **Fonts cognitives.** El prejudici és producte de la nostra simplificació del món fruit de la utilització de la raó de manera esbiaixada. En aquest sentit, permet fer conscients i aguditzar les diferències entre les persones que d'una altra manera haurien passat desapercebudes. Els biaixos cognitius que es donen en els prejudicis ajuden a crear una correlació il·lusòria (és a dir, enganyosa) entre una persona i les seves conductes.

Finalment, el **sexisme**. Si el prejudici és una actitud negativa, la discriminació és una conducta negativa. El sexisme és una mescla d'ambdues. La literatura científica indica que tota avaluació que es faci d'una persona tenint en compte la categoria sexual biològica a la qual pertany pot i ha de ser etiquetada com a «sexista», tant si és negativa com si és positiva, tant si es refereix a l'home com si es refereix a la dona. No obstant això, històricament hi ha hagut certa tendència a definir el sexisme com l'actitud negativa cap a les dones.

Glick i Fiske (1996) consideren que hi ha dos tipus de sexisme pel que fa a les dones: el vell i el nou. El primer, denominat **sexisme tradicional**, seria un prejudici o conducta discriminatòria basada en la suposada inferioritat o diferència de les dones com a grup. Així doncs, el sexisme tradicional justifica la discriminació laboral de les dones; que aquestes treballin en professions molt concordes amb l'estereotip femení i que ocupin posicions a les empreses gairebé sempre inferiors, i que fins i tot s'argumenti que el prestigi d'una professió disminueix a mesura augmenta el nombre de dones que l'exerceixen. En aquest sentit, una mateixa activitat laboral és valorada de manera més positiva quan la realitza un home que no pas quan la realitza una dona.

#### **Frases il·lustratives de sexisme**

Algunes frases il·lustratives d'aquest sexisme serien: «Les dones són més febles que els homes i són inferiors a ells», «les dones són diferents i no posseeixen les característiques necessàries per governar les empreses», «les dones són perilloses i manipulen els homes», etc.

No obstant això, de manera paral·lela també apareix un nou sexisme denominat **sexisme benèvol**. Aquest es defineix com un conjunt d'actituds que són sexistes cap a les dones, atès que les considera limitades a certs rols, però tenen un to afectiu positiu (per a la dona) i tendeixen a suscitar en la dona conductes típicament categoritzades com prosocials (per exemple, ajuda, altruisme, etc.). El sexisme benèvol segueix sent sexisme, perquè descansa en la dominació tradicional de l'home, coincideix amb el sexisme tradicional en considerar que les dones estan millor en certs rols. De fet, els dos sexismes serveixen per justificar el poder estructural de l'home. Resumint, el sexisme benèvol està basat en el paternalisme protector (per exemple, el directiu que protegeix la seva secretària) i en la diferenciació de gènere complementària que emfatitza la visió que les dones tenen moltes característiques positives diferencials pel que fa a les dels homes (per exemple, les infermeres cuiden millor els malalts que els infermers).



## 2.4. Els valors de les persones

En el rerefons de les conductes, les actituds i els prejudicis hi ha els **valors**. Per això és molt important considerar-los quan pretenem entendre el comportament humà dins i fora de les organitzacions.

Els valors són subjacents, es configuren en nosaltres al llarg del nostre cicle vital i ens predisposen a pensar, sentir i actuar. Els valors són certes raonades i fermes que ens indiquen si alguna cosa és bona o dolenta, si alguna cosa ens convé o no. Els valors s'estructuren en la nostra personalitat formant una jerarquització denominada *escala de valors*. L'escala de valors reflecteix l'íntima manera de ser i d'operar de les persones i són l'expressió de l'ambient cultural, ètic, afectiu, social, filosòfic i religiós.

En aquest sentit, els valors són pautes i guies que marquen la direcció de les conductes. Els valors ens permeten trobar sentit a la vida i a la feina. Ens permeten ser responsables de les nostres conductes, prendre decisions amb serenitat, resoldre els conflictes personals i laborals amb coherència, i definir els objectius de la pròpia vida personal i professional amb una certa lucidesa.

Els valors ens permeten determinar qui som i cap on anem en el nostre projecte de vida i professional i, a més, són essencials en la valoració de si ens realitzem personalment i professionalment amb la finalitat d'aconseguir la nostra felicitat i la nostra autorealització.

Hofstede argumenta una posició dicotòmica entre valors **individualistes** o **col·lectivistes**. En les recerques que va realitzar en diferents empreses va trobar que les persones són individualistes o col·lectivistes segons els tipus de valors als quals donen més importància. L'individualisme agruparia aquells valors personals que emfatitzen l'autonomia de la persona, mentre que, per contra, el col·lectivisme agruparia els valors que emfatitzen la dependència de la persona respecte del grup (endogrup) amb el qual s'identifica i del qual forma part.

L'esmentat autor va trobar que hi havia quatre factors per distingir entre les **persones** i les **cultures**:

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Distància de poder</b>       | Grau en què els membres d'una societat accepten com a legítim que el poder en les institucions i en les organitzacions estigui distribuït desigualment.  |
| <b>Evitació de la incertesa</b> | Grau en què els membres d'una societat estan incòmodes amb la incertesa i l'ambigüïtat, que els porta a recolzar les creences que els prometen certesa i a mantenir les institucions que protegeixen la conformitat. |
| <b>Masculinitat/feminitat</b>   | Una preferència per l'assoliment, l'heroisme, l'assertivitat i l'èxit material com a oposat a una preferència per les relacions, la modestia, l'atenció als febles i la qualitat de vida.                            |

### Referència bibliogràfica

G. Hofstede (1980). *Culture's Consequences: International Difference in Job in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage.

**Individualisme**

Una preferència per entorns socials poc tancats en els quals se suposa que els individus només han de cuidar de si mateixos i dels seus familiars propers.

Seguint amb aquest fil, la persona que puntua alt en **individualisme** desitja: poder tenir temps per a la vida privada i familiar, poder fer la feina des d'un enfocament propi i que la feina suposi facilitar l'autorealització de la persona. No obstant això, una persona amb puntuació baixa en individualisme donarà més importància a elements com la formació en el lloc de treball, les condicions físiques de la feina i poder utilitzar les habilitats pròpies a la feina. D'aquesta manera, valora més el que l'empresa pot aportar-li.

Resumint, segons Hofstede, l'individualisme seria una demostració d'independència emocional de la persona i d'autonomia pel que fa als equips, grups i organitzacions, mentre que el col·lectivisme implicaria una dependència emocional i sentimental respecte dels equips, els grups i les organitzacions.

Altres autors en la línia de l'exposat utilitzen els termes **ideocentrisme** enfront d'**alocentrisme** per distingir i expressar l'organització dels valors de la persona i de les cultures. Les característiques d'aquestes dues dimensions serien:

|                                  | <b>Ideocentrisme</b>                      | <b>Alocentrisme</b>                     |
|----------------------------------|---|---|
| <b>Definició del Self...</b>     | independent                               | dependent                               |
| <b>Prioritat de les metes...</b> | personals                                 | grupals                                 |
| <b>Èmfasi en relacions...</b>    | d'intercanvi                              | comunals                                |
| <b>Predomini de...</b>           | les actituds per explicar el comportament | les normes per explicar el comportament |

Així doncs, l'ideocentrisme inclou un predomini dels valors d'autonomia i independència de la persona enfront del grup, mentre que l'alocentrisme comporta un predomini del grup enfront de les necessitats i els interessos personals.

Triandis assenyalava que l'ideocentrisme com a conjunt de valors personals està format per quatre dimensions i l'alocentrisme per tres.

| <b>Dimensions</b>    | <b>Valors personals</b> | <b>Exemple</b>   |
|----------------------|-------------------------|--|
| <b>Ideocentrisme</b> | Autoconfiança           | Normalment lluito per mi mateix davant un problema professional. |
|                      | Competició              | Intento fer-ho molt bé quan competeixo amb els altres.           |

**Referència bibliogràfica**

H. C. Triandis; K. Leung; M. J. Vila-real; F. L. Clarck (1985). «Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation». *Journal of Research in Personality* (núm. 19, pàg. 395-415).

| Dimensions   | Valors personals                   | Exemple   |
|--------------|------------------------------------|---|
|              | Distància emocional dels endogrups | Encara que siguin de la mateixa empresa, els empleats que no han guanyat el premi no tenen dret a sentir que també l'han guanyat. |
|              | Hedonisme                          | És important per a mi gaudir de la meua vida sense ser molestat.  |
| Alocentrisme | Interdependència                   | Abans de prendre una decisió m'agrada consultar-la amb moltes altres persones.  |
|              | Integritat familiar                | Vull que els meus pares, quan siguin grans, visquin amb mi a casa meua.   |
|              | Sociabilitat                       | M'agrada compartir petites coses amb els companys.  |

Schwartz desenvolupa una alternativa dels valors personals a les dues propostes anteriors. La seva teoria postula una estructura de deu valors bàsics, com es pot veure a la taula que segueix.

Aquests deu valors s'organitzen segons la compatibilitat o la contradicció (lògica i pràctica). Així, són valors individualistes (autodirecció, estimulació, hedonisme, assoliment i poder) perquè reflecteixen interessos que beneficien els individus; són valors col·lectivistes (benevolència, tradició i conformitat) i són valors mixts (universalisme i seguretat).

Valors proposats per Schwartz

|                        | Valors        | Descripció  | Paraules clau   |
|------------------------|---------------|---|---|
| Valors mixts           | Universalisme | Atenció al benestar dels altres i de la naturalesa.                                   | Justícia social, igualtat, un món en pau, un món de bellesa, tolerància, saviesa, protecció del medi ambient. |
|                        | Seguretat     | Aconseguir seguretat en la societat, en les relacions interpersonals i en la persona. | Seguretat familiar, seguretat nacional, ordre social, salut.  |
| Valors col·lectivistes | Benevolència  | Preservar el benestar dels membres de l'endogrup.                                     | Ajudar, perdonar, ser lleial, responsable, honest.  |
|                        | Tradició      | Comprometre's amb les idees de la cultura tradicional.                                | Respecte per la tradició, ser devot, humil, moderat.  |
|                        | Conformitat   | Actuar d'acord amb les expectatives i les normes socials.                             | Educat, obedient, honra els pares i els ancians.  |
| Valors individualistes | Poder         | Obtenir prestigi social i domini sobre persones i recursos.                           | Autoritat, riquesa, poder social, reconeixement social.   |

### Referències bibliogràfiques

S. H. Schwartz (1990). «Individualism-Collectivism: critical and proposed refinements». *Journal of Cross-Cultural Psychology* (vol. 21, núm 2, pàg. 139-157).

S. H. Schwartz (1992). «Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries». A: M. P. Zanna (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 25, pàg. 1-65). Nova York: Academic Press.

|  | <b>Valors</b>       | <b>Descripció</b>  | <b>Paraules clau</b>   |
|--|---------------------|--|--|
|  | <b>Assoliment</b>   | Aconseguir èxit personal per la competència segons les normes socials. | Capaç, aconsegueix èxits, ambiciós, influent, intel·ligent.          |
|  | <b>Hedonisme</b>    | Obtenir plaer i gratificació lúdica per a la persona.                  | Plaer, gaudir de la vida.  |
|  | <b>Estimulació</b>  | Tenir estimulació, novetat i canvi a la vida.                          | Vida variada, vida excitant, atrevit.                                |
|  | <b>Autodirecció</b> | Independència en el pensament i la creació.                            | Creativitat, llibertat, tria les metes pròpies, curios, independent. |

Els deu valors s'estructuren en dues dimensions bipolars d'ordre:

- **Dimensió 1.** Autopromoció (compost per l'assoliment i el poder) enfront de l'autotranscendència (l'universalisme i la benevolència). Aquesta dimensió bipolar és d'oposició entre perseguir valors que beneficien sobretot la persona (l'autopromoció) i realitzar valors que beneficien sobretot la col·lectivitat (l'autotranscendència).
- **Dimensió 2.** Obertura al canvi (compost per l'autodirecció, l'estimulació i l'hedonisme) enfront de la conservació (la tradició, la seguretat i la conformitat). Aquesta dimensió bipolar oposa els valors que comparteixen l'obertura al canvi amb el manteniment de l'*statu quo*.

Pols proposats per Schwartz

| <b>Pols</b>   | <b>Dimensions</b>   | <b>Dimensions</b>   |
|---------------|---|---|
| <b>Primer</b> | <b>Autopromoció</b><br>(assoliment i poder)                         | <b>Autotranscendència</b><br>(universalisme i benevolència) |
| <b>Segon</b>  | <b>Obertura al canvi</b><br>(autodirecció, estimulació i hedonisme) | <b>Conservació</b><br>(tradició, seguretat i conformitat)   |

## 2.5. Els processos d'aprenentatge en les persones

L'ésser humà ha modelat (i modela) el medi en el qual viu, i precisament aquest medi, al seu torn, el modela a ell. B. F. Skinner afirma que l'home, tal com el coneixem, per bé o per mal, és el que l'home ha fet de l'home.

A diferència dels animals, l'home i la dona no han nascut amb un pla genèticament predeterminat per viure. Moltes coses de les conductes humanes s'han d'aprendre al llarg de la nostra vida per mitjà de diferents procediments.

Així, podem definir l'**aprenentatge** (Alonso, 2000) com un canvi relativament permanent del comportament d'una persona. Fent referència a un procés mitjançant el qual una persona (empleat i/o directiu) para esment, reflexiona i comprèn les experiències i vivències que ha atresorat en el seu passat i que gaudeix en el present; en aquest sentit, l'empleat i/o el directiu modifica la seva conducta per respondre millor a les demandes de diferents situacions personals i professionals que ha d'afrontar i resoldre.

### Referència bibliogràfica

C. M. Alonso (2000). *Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

Evidentment, per definir els nostres projectes en la vida personal i professional, els aprenentatges que realitzem ens aporten molta flexibilitat. Certament, un dels aspectes més importants de l'home i la dona és la capacitat d'**adaptació**; aquesta capacitat permet aprendre formes noves de comportament que fan possible afrontar circumstàncies canviants, diverses i singulars. Per exemple, podem aprendre la manera de dissenyar l'organigrama d'una empresa en funció de les demandes del client i de les seves expectatives, de manera que ens adaptem a gairebé totes les demandes realitzades per múltiples clients.

L'aprenentatge humà és font de futur i expectativa. Allò que som capaços d'aprendre probablement ho podrem ensenyar i podrem dissenyar espais educatius perquè els altres ho aprenguin; per exemple, aquest fet encoratja les empreses a realitzar accions de formació *in company* específiques per a empleats específics. Així mateix, allò que s'ha après durant el nostre cycle vital haurà de modificar-se o desaprendre's; per exemple, sempre hem produït d'una forma específica i, ara, ens veiem obligats a redissenyar els processos per augmentar la productivitat i disminuir els riscos laborals. D'aquesta manera, d'entre tots els éssers vius que viuen a l'univers, els éssers humans són els que tenen més capacitat per modificar el comportament mitjançant els diversos processos d'aprenentatge.

Els processos d'aprenentatge se sustenten per diverses teories i autors i presenten algunes característiques que es detallen en la taula següent:

Teories de l'aprenentatge humà segons diversos autors

| Teories de l'aprenentatge humà | Antecedents filosòfics (autors) | Principals psicòlegs (autors) | Procés d'aprenentatge (clau) | Exemples reals al món del treball i de l'empresa   |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--|
| Condicionament clàssic         | Aristòtil i Locke               | Pavlov                        | Associació                   | En una cadena de producció, l'associació entre una sirena i la indicació de perill d'incendi i d'evacuació.                            |
| Condicionament operant         | Hume i Locke                    | Skinner                       | Assaig-error                 | Els incentius per la productivitat (com més productivitat, més salari variable).   |
| Aprenentatge per observació    | Hume i Locke                    | Bandura                       | Imitació i modelatge         | Veiem que un company de treball es maneja molt bé amb el CAD i nosaltres, després de diverses sessions amb ell, som capaços de fer-ho. |

| Teories de l'aprenentatge humà | Antecedents filosòfics (autors) | Principals psicòlegs (autors) | Procés d'aprenentatge (clau)                  | Exemples reals al món del treball i de l'empresa  |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|---|
| Cognoscitiu i construccionista | Kant i Descartes                | Piaget                        | Reflexió                                      | Reflexionem sobre els índexs d'absentisme de la nostra plantilla i trobem diverses vies per disminuir-lo.                           |
| Experiencial i vivencial       | Sòcrates                        | Kolb, Honey i Mumford         | Experiències viscudes i estils d'aprenentatge | Hem viatjat a un país llatinoamericà, hem après a riure més, a ser més amables, a valorar més les nostres condicions laborals, etc. |

En definitiva, es dedueix que aprendre, en l'ésser humà, és el resultat de la integració d'associacions, de situacions d'assaig-error, de la imitació de models, de reflexions i d'experiències viscudes. Així, l'aprenentatge és canvi, diversitat, guany, pèrdua, autosuficiència, relacions, respecte, solució de problemes, creativitat, innovació, suport, satisfacció, creixement i evolució.

Kolb (1984) va desenvolupar, d'una banda, un **model de cicle d'aprenentatge** basat en les experiències que tenim (per experiència s'entén tota la sèrie d'activitats que ens permeten aprendre). D'altra banda, introdueix el concepte d'**estil d'aprenentatge**, que descriu com algunes capacitats d'aprendre que sobresurten per sobre d'altres com a resultat de les experiències vitals pròpies i de les exigències del medi ambient actual; així, resollem de manera característica les coses que ens passen entre ser concret enfront d'abstracte i entre ser actiu enfront de reflexiu.

Des de la proposta experiencial de Kolb, les experiències abstractes (per exemple, llegir un llibre sobre lideratge) i concretes (per exemple, interactuar amb un veritable líder) es transformen en coneixement quan s'hi reflexiona (abstractes) o quan experimentem de manera activa amb la informació rebuda (concreta).

L'axioma primordial d'aquest **model de cicle d'aprenentatge** és que si reflexionem reiteradament i profundament sobre l'activitat laboral o personal que estem desenvolupant, tenim l'oportunitat de modificar i ajustar els nostres esforços, i obtenir com a resultat un creixement personal i professional sostingut, progressiu i positiu.

Aquest model consta de quatre passos:

Fases del model de cicle d'aprenentatge de Kolb

| Fases                | Característiques de la fase  | Preguntes que pot fer-se un mateix   | Exemple   |
|----------------------|--|--|---|
| Experiència concreta | Capbussar-se i entotsolar-se en el desenvolupament d'una tasca amb la finalitat d'experimentar noves situacions. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puc fer-ho?</li> <li>• En tinc la capacitat?</li> <li>• Tinc dubtes?</li> </ul> | Josep Serra (una persona que mai a la seva vida ha fet escalada) emprèn l'acció d'escalar una paret vertical. |

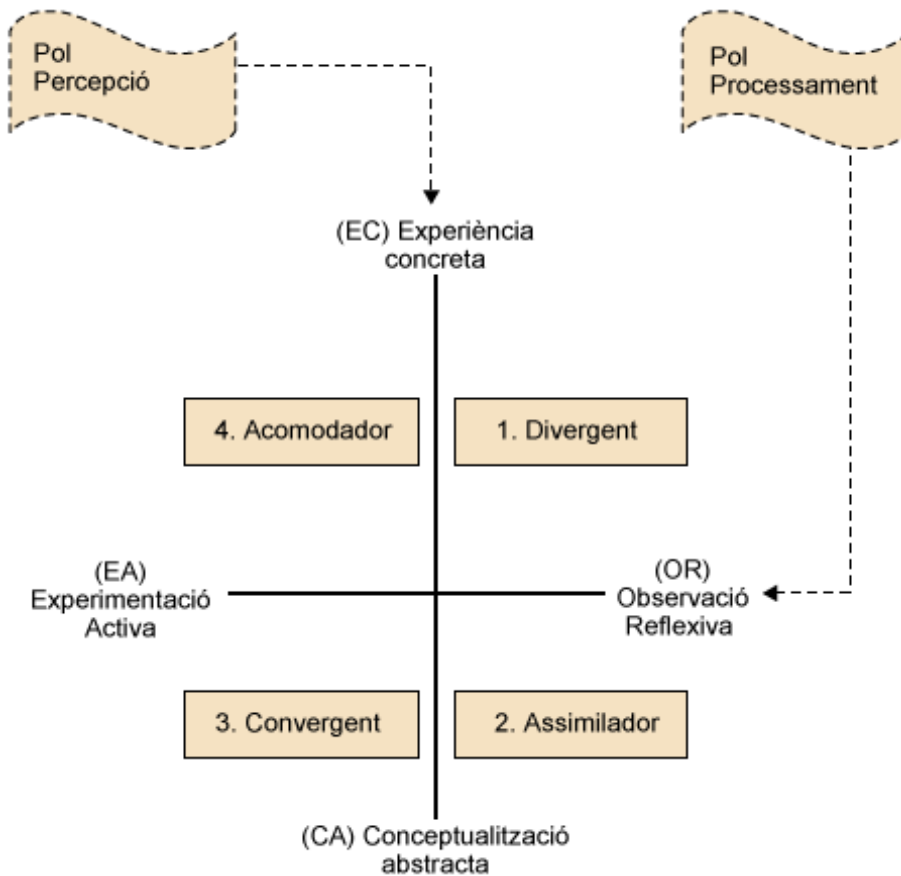
| Fases                        | Característiques de la fase   | Preguntes que pot fer-se un mateix  | Exemple  |
|------------------------------|---|---|--|
| <b>Observació i reflexió</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar tots els sentits per observar detalladament el que va passar durant l'activitat.</li> <li>• Distanciar-se de la tasca per poder-hi reflexionar.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Què va passar?</li> <li>• Com em vaig sentir?</li> <li>• Quines emocions vaig tenir?</li> <li>• Quines conductes van aparèixer?</li> <li>• Quines actituds van aparèixer?</li> <li>• Quines competències professionals van aflorar?</li> </ul> | Un company d'expedició filma l'escalada i les conductes dels participants (entre ells Josep Serra).  |
| <b>Conceptualització</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la vivència desenvolupada cal preguntar-se quines conclusions poden extreure-se'n.</li> <li>• Tractem d'assimilar el que hem viscut i d'integrar-ho amb altres aprenentatges i coneixements anteriors.</li> <li>• S'interpreten significats i relacions del que ha succeït.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per què em serveix el que he après?</li> <li>• Per què m'ha passat això?</li> <li>• Què m'ha passat en situacions similars de la meua vida?</li> <li>• Quantes escalades he fet a la meua vida?</li> </ul>                                     | S'observen i es reflexiona sobre: les pors, les dificultats tècniques, etc., durant l'escalada de Josep Serra.   |
| <b>Planificació</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de les reflexions, es planegen accions de millora.</li> <li>• Es concreten accions reals de millora.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Què hauria de fer per millorar?</li> <li>• Quines actituds he de canviar?</li> <li>• Quins comportaments he de canviar?</li> </ul>   | Josep Serra proposa accions concretes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realitzar un curs per a principiants.</li> <li>• Aprendre tècniques de relaxació.</li> </ul> |

L'aprenentatge és el resultat de la manera com les persones perceben i després processen la informació que han percebut. En aquesta proposta s'identifiquen dues dimensions principals bipolars de l'aprenentatge: la percepció i el processament.

Hi ha dues formes oposades de percepció. Unes persones perceben mitjançant l'experiència **concreta** (EC); d'altres perceben mitjançant la **conceptualització abstracta** (CA).

A més, apareixen dues formes oposades de processar la informació. Unes persones processen mitjançant l'**experimentació activa** (EA) (la posada en pràctica de les implicacions dels conceptes en situacions noves), mentre que d'altres ho fan a partir de l'**observació reflexiva** (OR).

El *continuum* de les dues formes de percebre i les dues formes de processar la informació és el que conforma el **model de quatre quadrants** per explicar els estils d'aprenentatge; de l'experiència concreta (EC), de l'observació reflexiva (OR), de la conceptualització abstracta (CA) i de l'experimentació activa (EA) es desprenen els quatre **estils d'aprenentatge**. Vegem-ho en el gràfic següent:



Model d'aprenentatge de Kolb

Kolb (1984) considera que cap manera d'aprendre és millor que una altra i que la clau per a un aprenentatge efectiu és ser competent en cada manera quan sigui requerit. Per mesurar els estils va dissenyar un instrument denominat **Learning Style Inventory (LSI)**.

Indica que existeixen quatre maneres d'aprendre, i configura quatre estils que esquematzem a continuació:

**Referència bibliogràfica**

D. A. Kolb (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

| Estils    | Pols que combina                                       | Característiques   |
|-----------|--|--|
| Divergent | (EC) Experiència concreta<br>(OR) Observació reflexiva | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceben la informació de manera concreta i la processen reflexivament.</li> <li>• Poden veure les situacions des de diferents perspectives.</li> <li>• Valoren la comprensió dels altres.</li> <li>• Són emotius, s'interessen per la gent.</li> <li>• Són sociables i orientats a les persones.</li> <li>• Són imaginatius, són bons generant idees, són somiadors.</li> <li>• Aprenen sentint experiències.</li> </ul> |



| Estils             | Pols que combina   | Característiques  |
|--------------------|--|---|
| <b>Assimilador</b> | (OR) Observació reflexiva<br>(CA) Conceptualització abstracta  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimilen una gran varietat d'informació i l'ordenen de manera concisa i lògica.</li> <li>• Tenen facilitat per elaborar models teòrics per mitjà d'un raonament inductiu.</li> <li>• Tenen més interès per les idees i els conceptes que per les relacions socials i les persones.</li> <li>• Són poc socials, poc empàtics, poc sensibles i hermètics.</li> <li>• Són reflexius, pensadors abstractes i orientats a la reflexió.</li> <li>• Aprenen escoltant i observant.</li> </ul>  |
| <b>Convergent</b>  | (CA) Conceptualització abstracta<br>(EA) Experimentació activa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Els agrada l'aplicació pràctica de les idees, la resolució de problemes i la presa de decisions.</li> <li>• Prefereixen les situacions on hi ha més d'una contestació.</li> <li>• Prefereixen realitzar simulacions, experimentar o dur a terme aplicacions pràctiques.</li> <li>• Són poc emotius, prefereixen les coses a les persones i són hermètics.</li> <li>• Són pragmàtics, racionals, analítics i deductius.</li> <li>• Aprenen pensant.</li> </ul>  |
| <b>Acomodador</b>  | (EA) Experimentació activa<br>(EC) Experiència concreta        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Els agraden les noves experiències, són arriscats i accepten reptes.</li> <li>• Estan orientats a l'acció i persegueixen objectius.</li> <li>• Prefereixen confiar en l'anàlisi efectuada per altres persones a l'hora de resoldre un problema; tenen poca habilitat analítica.</li> <li>• S'adapten a les circumstàncies immediates.</li> <li>• Són socials i dependents dels altres.</li> <li>• Són asistemàtics, espontanis i oberts.</li> <li>• Intuïtius, impulsius, empàtics i compromesos.</li> <li>• Aprenen fent (per encert i error).</li> </ul> |

Una altra proposta sobre els estils d'aprenentatge és la de Honey i Mumford. Aquesta és similar a la de Kolb, atès que també proposa un model d'aprenentatge experiencial en quatre fases que denominen:

- Experiència
- Retorn a l'experiència
- Formulació de conclusions
- Planificació

Les fases citades comporten un conjunt de comportaments genuïns i d'actituds pròpies que són essencials per completar amb èxit el mateix procés de l'aprenentatge.

La majoria de les persones, mitjançant els seus assoliments i els seus fracassos en la seva temptativa d'aprendre, desenvolupen preferentment més una determinada fase que una altra del procés d'aprenentatge; no obstant això, algunes persones s'ancoren en una d'elles i no són capaces de realitzar el recorregut de les quatre fases.

#### Referència bibliogràfica

**P. Honey; A. Mumford**  
(1986). *Using our Learning Styles*. Berkshire, Regne Unit: Peter Honey.

Així doncs, en la mesura que una persona privilegia una de les fases, apareixen els quatre estils d'aprenentatge que es proposen, i que corresponen, cadascun dels estils, amb una descripció de les actituds i els comportaments que determinen una manera d'aprendre preferida per la persona.

A diferència de Kolb, que postula dues dimensions bipolars, Honey i Mumford proposen l'existència de quatre dimensions unipolars que poden ser mesures per un instrument denominat **Learning Style Questionnaire (LSQ)**.

Els quatre estils d'aprenentatge, segons aquests dos autors, són l'**actiu** (fase d'experiència), el **reflexiu** (fase del retorn a l'experiència), el **teòric** (fase de formulació de conclusions) i el **pragmàtic** (fase de planificació).

A continuació es presenta la descripció que realitzen Honey i Mumford (1986) de cadascun dels estils d'aprenentatge en termes d'actituds i comportaments que són propis de cada fase del cicle d'aprenentatge i que poden ser l'objecte d'una preferència marcada per determinades persones en forma d'ancoratge.

#### Referència bibliogràfica

P. Honey; A. Mumford (1986). *Using our Learning Styles*. Berkshire, Regne Unit: Peter Honey.

| Estil/fase                                       | Definició   | Característiques   | Adjectius-clau   |
|--|---|--|--|
| <b>Actiu (fase d'experiència)</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Busquen experiències noves, són de ment oberta, gens escèptics i escometen amb entusiasme les tasques noves.</li> <li>Pensen que cal intentar-ho tot almenys una vegada.</li> <li>Quan decreix l'excitació d'una novetat comencen a buscar la propera.</li> <li>S'enarboren davant els desafiaments que suposen les noves experiències, i s'avorreixen amb els terminis llargs.</li> <li>Són persones molt de grup que s'involucren en els assumptes dels altres i centren al seu al voltant totes les activitats.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Es caracteritza pel gust d'implicar-se concretament en una experiència, de perllongar l'activitat «aquí i ara».</li> <li>Aquest gust s'estimula particularment quan l'experiència comporta un element de novetat o de desafiament i hi ha la possibilitat de jugar un rol actiu en interacció amb les altres persones.</li> <li>L'estil actiu és marcat per la propensió a comprometre's amb les persones, confrontar les seves idees amb les dels altres i acceptar desafiaments o resoldre problemes en equip.</li> <li>Es caracteritza també per la preferència d'invençió d'idees en falta de contradiccions d'estructura o de normes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Animador</li> <li>Improvísador</li> <li>Descobridor</li> <li>Arriscat</li> <li>Espontani</li> </ul> |
| <b>Reflexiu (fase de retorn a l'experiència)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anteposen la reflexió a l'acció, observen amb deteniment les diferents experiències.</li> <li>Els agrada considerar les experiències i observar-les des de diferents perspectives.</li> <li>Recullen dades, i les analitzen amb deteniment abans d'arribar a cap conclusió.</li> <li>Són prudents, els agrada considerar totes les alternatives possibles abans de realitzar cap moviment.</li> <li>Gaudeixen observant l'actuació dels altres, els escolten i no intervenen fins que s'han fet amos de la situació.</li> <li>Creen al seu al voltant un aire lleugerament distant i condescendent.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Es caracteritza per la importància de la reculada i de la distància presos en relació amb les persones i les coses.</li> <li>És marcat per la prudència i la reflexió profunda abans de prendre una decisió i d'actuar.</li> <li>L'observació, l'escolta, l'acumulació exhaustiva de dades abans de donar una opinió són una part essencial.</li> <li>Tornar sobre els esdeveniments i revisar allò que va ocórrer són conductes importants.</li> <li>Es caracteritza també pel desig de prendre decisions sense condicionaments de temps.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ponderat</li> <li>Consciencios</li> <li>Receptiu</li> <li>Analític</li> <li>Exhaustiu</li> </ul>    |

| Estil/fase  | Definició  | Característiques   | Adjectius-clau   |
|---|--|--|--|
| <b>Teòric (fase de formulació de conclusions)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocament lògic dels problemes, necessiten integrar l'experiència en un marc teòric de referència.</li> <li>• Enfoquen els problemes de manera vertical escalonada, per etapes lògiques.</li> <li>• Tendeixen a ser perfeccionistes i integren els fets en teories coherents.</li> <li>• Els agrada analitzar i sintetitzar.</li> <li>• Són profunds en el seu sistema de pensament, a l'hora d'establir principis, teories i models.</li> <li>• Per a ells, si és lògic és bo.</li> <li>• Busquen la racionalitat i l'objectivitat fugint d'allò subjectiu i ambigu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es caracteritza per la recerca de lògica i la coherència en l'organització de les informacions acumulades.</li> <li>• Es caracteritza pel gust de l'anàlisi i de la síntesi, l'interès per les prediccions de base i els principis subjacents, una valoració del racional i de l'objectivitat.</li> <li>• Aquest gust s'estimula quan es tracta de comprendre i d'explicar explorant de manera metòdica les relacions entre les idees o estant confrontat a sistemes, models o teories.</li> <li>• Seguir un procés sistemàtic és molt important quan s'aborden els problemes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metòdic</li> <li>• Lògic</li> <li>• Objectiu</li> <li>• Crític</li> <li>• Estructurat</li> </ul>      |
| <b>Pragmàtic (fase de planificació)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El seu punt fort és l'experimentació i l'aplicació d'idees.</li> <li>• Descobreixen l'aspecte positiu de les noves idees i aprofiten qualsevol oportunitat per experimentar-les.</li> <li>• Els agrada actuar ràpidament i amb seguretat amb les idees i els projectes que els atreuen.</li> <li>• Tendeixen a ser impacients quan hi ha persones que teoritzen.</li> <li>• Es basen en fets concrets quan cal prendre una decisió o resoldre un problema.</li> <li>• La seva filosofia és «sempre es pot fer millor, si funciona és bo».</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es caracteritza per un interès per l'aplicació de les idees, teories, tècniques, amb l'objectiu explícit de validar-ne el funcionament.</li> <li>• Es caracteritza també per una preferència marcada per les solucions realistes i pràctiques, pel gust de prendre decisions útils i resoldre problemes concrets. Considera com a dimensions importants de l'aprenentatge respondre a una necessitat immediata ben identificada, trobar beneficis concrets i veure avantatges pràctics.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentador</li> <li>• Pràctic</li> <li>• Directe</li> <li>• Eficax</li> <li>• Realista</li> </ul> |

### 3. Cas pràctic: «Economistes & Consultors, S. A.»

Economistes & Consultors, S. A. és una empresa situada a Leganés (Madrid). Està immersa en un profund procés de canvi. Entre els problemes amb què es troba hi ha el d'implementar la gestió del canvi. La gerència té la missió i l'encàrrec d'implantar aquest sistema de canvi dins de l'empresa.

En José, el gerent, arriba a la feina a les 8:30, la seva hora habitual. L'oficina no obre fins a les 9:00, però durant aquest temps aprofita per organitzar i planificar la jornada laboral que li espera. Com a director del departament, dona bon exemple al seu personal. El seu equip ha tingut alguns problemes de puntualitat quan ell va assumir el comandament fa sis mesos. La puntualitat ha millorat lleument, però han sorgit altres problemes. José està molt format per dirigir personal, però no realitza entrevistes ni reunions amb l'equip, i està bastant desmoralitzat. José relata el següent dels seus col·laboradors.

En Ginés, economista sènior, és un ploramiques. Apura pràcticament fins a les 9:00, arriba sense alè, agitat i estressat. Immediatament comença a queixar-se dels embussos, de la gent, del temps i de l'economia. Sembla que té moltíssimes més tasques que les altres persones del departament. Al llarg del dia continua queixant-se i dient que és l'única persona que treballa diligentment, encara que en realitat es passa la major part del dia mirant el que fan els altres i passejant, prenent cafè i llegint la premsa.

La Dolores és fràgil, sap treure partit als seus problemes físics i psicosomàtics simulats. En efecte, la Dolores truca regularment cinc minuts després de les 9:00 per informar que se sent molt feble i malalta a causa d'un aliment en mal estat que ha ingerit, de virus diversos, de refredats horribles, de mal de caps o de dolors d'esquena. Totes aquestes malalties sembla que passin just abans o immediatament després d'unes vacances o d'un cap de setmana. En gent malaltissa com la Dolores, la seva escassa salut pot reflectir problemes a la llar i a l'entorn familiar. Desgràcies domèstiques, disputes entre els membres de la família, familiars malalts, canvis en l'ocupació del cònjuge, dificultats financeres, nens problemàtics o qualsevol desorganització pot ser el que realment posi malalta la Dolores. L'absentisme laboral de la Dolores pot ser una manifestació del fet que no és capaç de manejar ni de controlar la seva vida personal.

L'Andrés, l'únic que es queixa dins del grup, constitueix una força negativa forta. Ell expressa les queixes sobre assumptes que la majoria de la gent aprèn a acceptar, com el trànsit, l'economia i els problemes del temps, i tot això repercuteix sobre la productivitat de la feina. L'Andrés no sembla capaç d'adaptar-se a l'aldarull d'una gran ciutat. Probablement estaria millor en un poble rural,

on el trànsit, els negocis i la gentada no són els factors típics d'una setmana de feina. Les seves queixes poden ser simplement l'expressió de la frustració que li ocasiona treballar en un ambient en el qual no se sent còmode.

L'Amhed és tunisià i musulmà practicant. Arriba de cinc a trenta minuts tard cada dia. Arribar tard no és un problema per a ell, és un costum. És tan encantador, agradable i divertit, que quan arriba tots se senten feliços de veure'l i ningú no esmenta el temps de retard amb què arriba. Cap company sembla estar enutjat amb ell encara que tots tenen diverses raons per estar-ho. Perd regularment les cites, s'oblida de retornar les trucades i retarda cada tasca fins a l'últim minut. L'Amhed mai sent pressió perquè per a ell no hi ha dates límit. Sempre roman segur i amb calma. El director se sent contínuament frustrat amb l'Amhed perquè per a ell, els terminis, les responsabilitats, els deures o les tasques no existeixen, simplement treballa al seu ritme i amb una tranquil·litat admirable. Quan arriba el Ramadà el segueix rigorosament.

L'Esperanza generalment és puntual i molt alegre. Lliura immediatament al José totes les tasques que té assignades i que considera que no li correspon fer. Quan en José li indica que la major part de les tasques estan dins de les seves responsabilitats, l'Esperanza li contesta que no hi està d'acord però que les farà per no perdre el seu lloc de treball. Quan en José fa alguna comanda rutinària, l'Esperanza ràpidament fa al·lusió a algun company que «generalment s'encarrega d'aquest tipus de coses» i a les seves responsabilitats sindicals. L'Esperanza és d'esquerres, ecologista, està relacionada amb moviments veïnals i és membre del comitè d'empresa.

En Luis arriba a les 9:00 i saluda tot el personal d'una manera amistosa, i xerra breument amb tots ells. Sempre saluda al José en últim lloc i ho fa amb un «bon dia» lacònic. En José se sent tens quan veu en Luis xerrar amb els altres perquè és clar que estan parlant d'ell d'una manera negativa. No és cap secret que en Luis va fer l'entrevista per a la feina de director fa sis mesos, però que finalment el lloc l'hi van donar al José. En Luis manté una actitud negativa sobre el José i menysprea els seus esforços per moralitzar el personal. Tractar amb en Luis pot ser molt complicat.

La Carmen és molt perfeccionista, arriba exactament cinc minuts abans de les 9:00 cada dia. Comença a treballar puntualment a les 9:00 i no fa cap descans fins que arriba exactament l'hora de dinar al migdia. Si rep algun document que conté algun error o algun tipus de manca d'informació, immediatament el porta a la persona que l'ha fet. La Carmen ho fa tot tan detalladament que fins i tot tasques senzilles semblen grans projectes atès el temps que li porta fer-les. És una persona molt escrupolosa amb la seva feina. El problema és que posa molt per davant la qualitat enfront de la quantitat, i amb això bloqueja el seu ritme laboral i el dels seus companys.

La Soraya és argentina i va estudiar a la Universitat de Rosario. Arriba sempre quinze minuts abans o quinze minuts després de l'hora. Quan se li pregunta pels informes endarrerits, mai no està segura de quin és l'informe que se li està demanant, però sempre contesta que gairebé està finalitzat. Els informes que lliura la Soraya sempre necessiten una revisió extensa. Normalment, pel que fa als informes de la Soraya, és molt complicat determinar-ne els veritables coneixements; de vegades la seva familiaritat amb el tema és dubtosa. En José ni tan sols sap si és titulada en Dret, perquè les seves imprecisions, absències, faltes gramaticals i de sintaxis són comunes i massa importants. La Soraya tem el compromís. No vol ser polèmica i necessita l'aprovació en tot. Si expressa les seves opinions, tem el desacord, la desaprovació i l'acció disciplinària.

## Activitats

1. Quan analitzem una situació laboral hem de tenir en compte tres grans àmbits: l'empresa, l'equip i la persona. Realitza un diagnòstic d'aquests tres àmbits.
2. Identifica les actituds dels empleats i les seves conductes associades.
3. En Josep t'ha citat a una entrevista amb la finalitat que li prestis assessorament sobre una futura intervenció. Què li suggeriràs per a cadascun dels personatges?
4. Quins prejudicis i errors atribucionals poden aparèixer?
5. Algun dels personatges és postmodern?
6. El que relata José són percepcions o observacions feaents? Raona la teva resposta.
7. Si ens atenim a la classificació dels valors de Triandis (ideocentrisme enfront d'alocentrisme), indica quins predominen en aquest equip. Raona la resposta.

## Bibliografia

**ADECO-IE** (2007). *Generación «Y» y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Madrid.

**Alonso, C. M.** (2000). *Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

**Boada, J.** (2000). *Psicología del (Trabajo + Organizaciones + Recursos Humanos)*. Barcelona: PPU.

**Boada, J.** (2009). *Manual de Psicología Social*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. No publicat.

**Davis, K.; Newstrom, J. W.** (2000). *El comportamiento humano en el trabajo*. Mèxic: McGraw-Hill.

**Gervilla, I.** (1993). *Posmodernidad y educación*. Madrid: Dyckinson.

**Glick, P.; Fiske, S. T.** (1996). «The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 70, pàg. 491-512).

**Hofstede, G.** (1980). *Culture's Consequences: International Difference in Job in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage.

**Huici, C.; Moya, M.** (1994). «Estereotipos». A: J. Morales (coord.). *Psicología Social* (pàg. 285-324). Madrid: McGraw-Hill.

**INJUVE** (2004). *Informe sobre la Juventud en España*. Madrid: Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE).

**Kolb, D. A.** (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Honey, P.; Mumford, A.** (1986). *Using our Learning Styles*. Berkshire, Regne Unit: Peter Honey.

**Lipovetsky, G.** (1992). *La era del vacío: Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.

**Mintzberg, H.** (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

**Morales, J. F.; Rebolloso, E.; Moya, M.** (1994). «Actitudes». A: J. Morales (coord.). *Psicología Social* (pàg. 495-524). Madrid: McGraw-Hill.

**Schein, E. H.** (ed.) (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.

**Schwartz, S. H.** (1990). «Individualism-Collectivism: critique and proposed refinements». *Journal of Cross-Cultural Psychology* (vol. 21, núm. 2, pàg. 139-157).

**Schwartz, S. H.** (1992). «Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries». A: M. P. Zanna (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 25, pàg. 1-65). Nova York: Academic Press.

**Triandis, H. C.; Leung, K.; Vilarreal, M. J.; Clarck, F. L.** (1985). «Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation». *Journal of Research in Personality* (núm. 19, pàg. 395-415).

**Unió Europea** (2001). *Libro Blanco de la Comisión sobre un nuevo impulso para la juventud europea*. Unió Europea (21 de novembre de 2001).