
Benestar laboral. L'organització del treball

PID_00244503

Inés Dalmau Pons
Ramon Ferrer Puig
Pere Jorba Jorba

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	9
1. Motivació. Satisfacció i insatisfacció laboral	11
1.1. Tècniques per a la motivació	17
2. Organització. Estructura organitzativa	20
2.1. Cultura empresarial	25
3. El lideratge	27
3.1. Els grups i equips de treball	31
3.2. La comunicació en l'organització. Els conflictes	33
3.2.1. Els conflictes en les organitzacions	35
4. Implantació de la intervenció psicosocial en un àmbit organitzatiu	37
4.1. Factors que incideixen en el desenvolupament de la intervenció	37
4.2. Fases d'implantació	40
4.3. El canvi organitzatiu	42
Resum	44
Bibliografia	47

Introducció

La psicociologia i l'ergonomia tenen com a objectiu comú el **confort**: aconseguir que la persona percebi una sensació de confort, de benestar mentre fa la seva tasca i, encara més, que no senti malestar ni quan la finalitza ni tan sols abans d'iniciar-la. Aquesta sensació de confort té beneficis fonamentals per a la seguretat de la persona que l'experimenta, és a dir, contribueix a evitar accidents. El punt de vista «prevencionista» ha substituït el de «proteccionista» com a eix de la nova filosofia de prevenció laboral.

Moltes de les causes atribuïdes als accidents laborals s'etiqueten com a «falta d'atenció», «no seguir les instruccions, normatives, procediments», «ús inadequat de les eines», «fatiga», etc., és a dir: factor humà. I què pot fer que «el factor humà» sigui un comportament que atempti contra la seguretat, contra la salut? La persona pot tenir un lapsus o cometre una equivocació, de manera similar a allò que pot succeir quan una persona que condueix s'adorm al volant, rendint-se inconscientment a un augment insidiós, progressiu i subtil de la fatiga. Estem parlant de la persona que no s'adona que les seves condicions d'alerta han disminuït per sota del nivell mínim que es requereix per a portar a terme una determinada tasca, de la persona que es distreu amb estímuls aliens a la mateixa tasca però presents en l'entorn laboral, encara que només sigui en la seva percepció mental. Estem parlant de factors ergonòmics i psicosocials. Estem parlant d'aconseguir confort.

Què s'entendria per situació confortable en un entorn laboral? La situació en la qual les variables de l'entorn no produïssin distraccions, fatiga o enuig. Subratllem que en cap cas no es tracta d'aconseguir que la persona s'acomodi exageradament, sinó d'aconseguir que no tingui molèsties sobre les quals se centri la seva atenció o que li impedeixin fixar-la sobre les variables més importants per a la seva salut i seguretat. No estem parlant d'un luxe, sinó d'una necessitat.

Tots tenim evidència que treballem molt millor si les condicions en les quals es desenvolupa la nostra labor estan organitzades de manera que es pugui aconseguir aquest confort. Sabem que d'aquesta manera també aconseguim optimitzar la nostra eficàcia i eficiència, i, per tant, també les de la resta de persones del nostre voltant o a càrrec nostre. Com a element fonamental de l'entorn artificial (organitzat artificialment), s'ha d'incloure-hi l'entorn organitzatiu (formació, informació, comunicació, relacions grupals, etc.), que ha de resoldre's de manera confortable, adaptada.

Hi ha tres tipus bàsics de confort: el físic, el mental i el psíquic.

- L'argumentació a favor de la necessitat del **confort físic** és la més òbvia. L'evidència derivada del manteniment de postures forçades, sobrecàrregues, moviments repetitius, il·luminació inadequada, etc. ens demostra que el malestar físic és el primer i més evident símptoma d'unes deficientes condicions en el disseny de l'entorn ambiental d'una tasca. Les conseqüències del malestar físic, conegudes per tothom, són gairebé immediates o a mitjà termini, i actuen com a senyal d'alarma davant la qual s'ha de recuperar la sensació de benestar. En cas contrari, pot generar, a més, malestar psíquic.
- El **confort mental** és el segon element que es veu afectat per un inadequat disseny de la tasca i el seu entorn. Pot aparèixer com una simple conseqüència de la càrrega física, o bé com una derivada de la focalització sostinguda de l'atenció sobre determinats aspectes, la monotonia o la sobrecàrrega d'informació, la qual cosa generarà rebuig, distracció, acceleració, etc. Els factors ambientals d'il·luminació, soroll, condicions tèrmiques, etc. també poden alterar el funcionament del sistema nerviós i, a mitjà o llarg terminis, generar situacions deficitàries difícils de recuperar. Però és necessari remarcar el paper fonamental que tenen sobre el confort mental de les persones els processos de percepció, la interpretació de la realitat sensorial, la sobrecàrrega o infracàrrega en la utilització de la memòria, la complexitat de les decisions per prendre i la responsabilitat derivada de les conseqüències d'aquestes sobre qui les pren.
- El **confort psíquic** no és tan evident com els dos anteriors, encara que també pot tenir conseqüències fatals per a qui no l'aconsegueix. La diferència fonamental amb el confort mental rau en l'objectivitat de la seva avaluació. Davant el manteniment d'aspectes de la tasca o del seu entorn que afectin el confort psíquic de la persona que la porta a terme, apareixeran alteracions de l'estat emocional que afectaran la percepció i el processament dels continguts que cal treballar. Aquests quadres poden donar-se de manera immediata (irascibilitat, ansietat, etc.), a mitjà termini (alteracions del somni, cefalees tensionals, etc.) o a llarg termini (depressió, afecions gastrointestinals, cardiovasculars, dermatològiques, etc.).

La prevenció de riscos laborals ha d'avançar en el disseny de nou mobiliari, eines, etc., però també en el de noves condicions de l'entorn físic i organitzatiu del treball que permetin a les persones un reajustament en funció dels seus condicionants individuals i temporals.

Una equivocació o un lapsus són únicament una temptativa de la persona en el seu intent d'avançar en el sentit correcte. Aquest avanç té lloc en cada vegada més ocasions sota una forta pressió mental i social, que ve determinada pel disseny organitzatiu. La sobreactivació o subactivació dels processos que ha

d'efectuar la persona en el desenvolupament de la seva tasca i la falta de temps necessari per recuperar-se, poden portar-la a alteracions comportamentals que acabin generant un accident o alteracions psicossomàtiques.

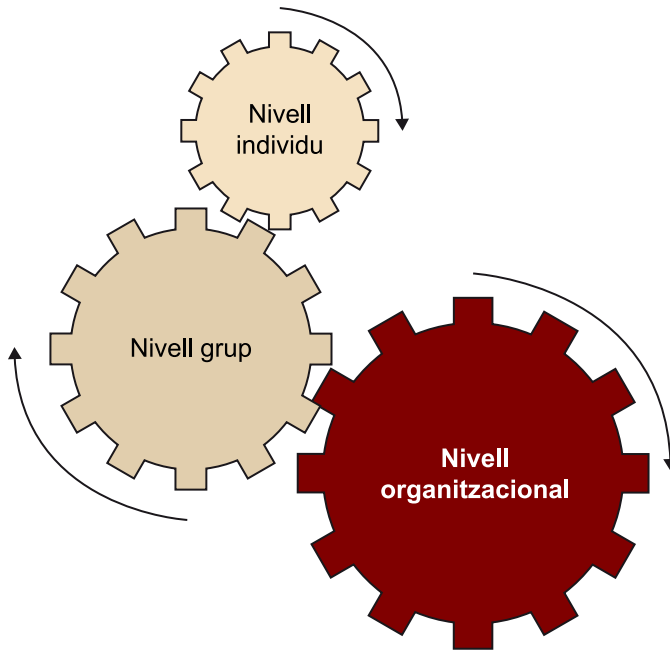
La situació de confort consisteix en la consecució d'un estat intermedi entre la manca i la saturació extremes, en el qual no experimentem cap necessitat que ens pugui distreure d'allò que requereix la nostra atenció i que ens permet concentrar-nos en la tasca que estem fent, optimitzant no solament la productivitat, sinó la seguretat amb la qual operem. Hem de promoure la formació i els hàbits positius de salut perquè la persona sigui la seva mateixa garant de les condicions pertinents en la cura de la seva salut física, mental i psíquica.

Un dels valors estratègics més importants d'una empresa és la configuració organitzacional i els elements que en depenen. La conducta organitzacional pot actuar de manera significativa sobre el contingut del treball. Cal no oblidar que les noves alternatives organitzacionals que s'han presentat en els últims anys en forma d'implementació de noves tecnologies, tasques grupals, i les incipients modalitats de teletreball, han de contemplar-se com a noves possibilitats de millorar les condicions laborals, però amb la necessària cautela per evitar els inconvenients que sens dubte comporten.

El **comportament organitzatiu** és un camp d'estudi que investiga les repercussions que els individus, els grups i l'estructura tenen en el comportament de les organitzacions, amb el propòsit d'aplicar aquests coneixements per millorar l'eficàcia i eficiència de l'organització; és a dir, tracta de l'estudi d'allò que les persones fan en una organització i de com aquest comportament afecta el rendiment de l'empresa.

El comportament organitzatiu té repercussions en l'organització. En general, els investigadors solen plantejar la seva influència en la productivitat, la rotació i/o l'absentisme laboral, i en la satisfacció en el treball. Per a començar a estudiar aquest comportament partirem d'un model, comunament acceptat, que presenta tres nivells d'anàlisi, cadascun dels quals se sustenta sobre l'anterior, tal com s'il·lustra en la figura 1:

Figura 1. Model de comportament organitzacional



Cadascun d'aquests tres àmbits consta d'una sèrie de variables que el defineixen. Pel que fa a les variables que conformen l'àmbit de l'individu, podem dir que les persones entren a formar part de les organitzacions amb certes característiques que influiran en la seva conducta en el treball. Potser les més evidents són els trets de personalitat, sexe, edat o nivell de formació; no obstant això, aquestes característiques, malgrat que seria interessant conèixer-les, com que són difícils de canviar no les estudiarem. Sí que ens detindrem a analitzar altres quatre variables individuals que afecten la conducta dels treballadors: la percepció, la presa de decisions, l'aprenentatge i la motivació.

Les variables que configuren l'àmbit de grup són una cosa més que la suma de les actuacions individuals de cada persona. Establirem les bases per a entendre la dinàmica del comportament del grup, analitzant els patrons de comunicació, els estils de lideratge, les relacions intergrupals i els conflictes i la seva resolució.

El comportament organitzatiu aconsegueix el seu grau més gran de complexitat quan l'estructura formal s'agrega als comportaments dels individus i grups. Haurem d'analitzar l'estructura organitzativa, les polítiques i pràctiques de recursos humans en l'organització, i la cultura organitzativa.

Hem d'entendre el canvi en l'empresa i la seva gestió com un mecanisme per a poder alterar el comportament individual, grupal o organitzatiu quan aquests estiguin provocant conseqüències negatives en els resultats de l'organització.

Objectius

Els principals objectius d'aquest mòdul són els següents:

- 1.** Conèixer els models de motivació. Diferenciar factors higiènics i motivacionals.
- 2.** Descriure la relació entre motivació i satisfacció laboral.
- 3.** Identificar i analitzar els nivells del comportament organitzatiu en les empreses.
- 4.** Conèixer els elements que configuren l'estructura d'una organització.
- 5.** Definir la cultura organitzativa i les seves característiques essencials.
- 6.** Descriure el lideratge i les seves repercussions en l'organització.
- 7.** Analitzar els avantatges i inconvenients dels grups i equips de treball.
- 8.** Identificar les principals funcions i barreres de la comunicació en l'organització.
- 9.** Descriure el conflicte i la seva gestió.
- 10.** Conèixer els factors que poden facilitar o dificultar la intervenció psicosocial.
- 11.** Descriure les fases de la intervenció psicosocial.
- 12.** Identificar les forces de resistència al canvi i els mètodes per a superar-les.

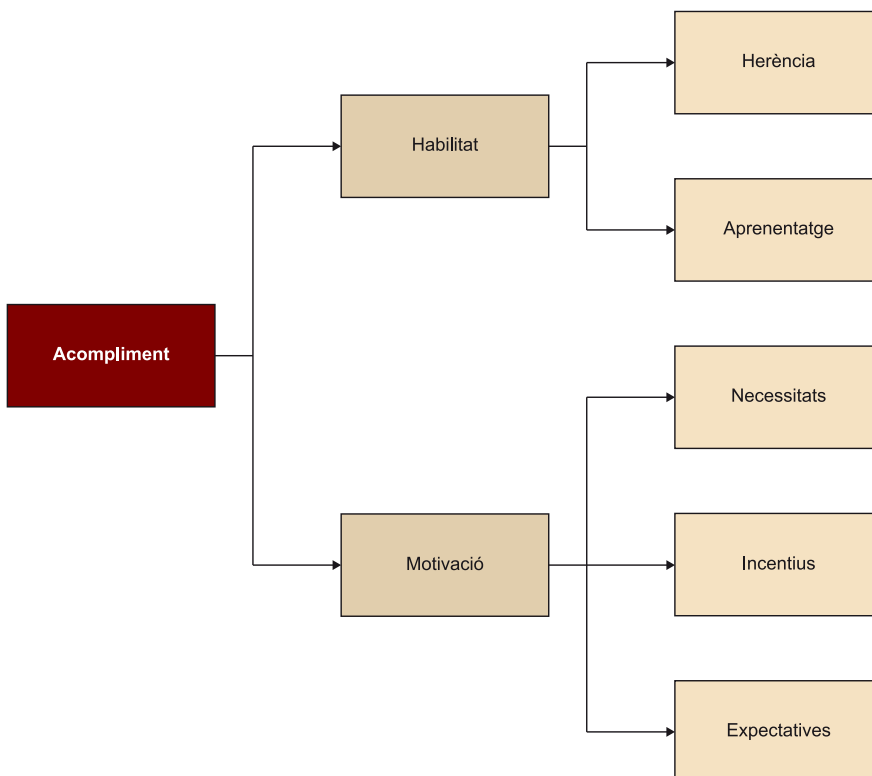
1. Motivació. Satisfacció i insatisfacció laboral

Un dels objectius de l'empresa és tractar d'aconseguir una adequada productivitat que permeti obtenir continuadament els millors resultats amb la menor ocupació de recursos, per la qual cosa necessita que el personal actui d'acord amb aquest objectiu. La clau es pot trobar en la motivació; és a dir, aquest objectiu es podrà aconseguir tractant de reorientar el comportament de les persones cap a la consecució de les finalitats de l'organització, si al mateix temps poden aconseguir satisfer les seves.

En aquest apartat, analitzarem especialment la relació que hi ha entre motivació i satisfacció i insatisfacció laboral. Recordem que un dels objectius de la psicopsicologia, tot i que no l'únic, és precisament aconseguir la satisfacció laboral.

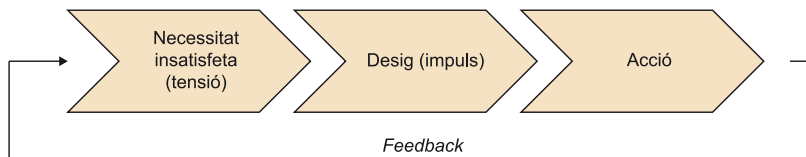
Hem de tenir en compte que la motivació depèn de la persona, del moment i de les circumstàncies; encara més, una bona política que afavoreixi la motivació no està necessàriament sempre acompanyada d'un rendiment més gran, ja que l'acompliment d'una persona és el resultat no solament de l'entusiasme que posa en el treball sinó també de les seves capacitats o habilitats. Podem resumir les variables que afecten l'acompliment en la figura 2:

Figura 2. Variables que afecten el rendiment individual



Podem definir la motivació com un esforç per aconseguir una meta. Un determinat nivell de rendiment és el resultat d'un procés que pot venir originat per una necessitat, per un incentiu o per l'aplicació de tots dos alhora. Pot provenir, per tant, de l'interior (motiu) i de l'exterior (incentiu). El procés bàsic de la motivació apareix en la figura 3:

Figura 3. El procés de motivació personal



En síntesi, podríem resumir els estudis efectuats sobre la motivació en dos grups (taula 1):

- Els que miren de determinar què és el que fa que un individu actuï d'una determinada manera, és a dir, els que analitzen les necessitats i les recompenses; són les anomenades teories del contingut.
- Els que miren d'estudiar com es produeix la motivació o teories del procés.

Taula 1. Teories sobre la motivació

Teories del contingut	Teories del procés
Piràmide de necessitats de Maslow	Teoria de l'expectativa
Factors de motivació laboral d'Hezberg	Teoria de l'equitat
Necessitats apreses de McClelland	Teoria de la finalitat
Etc.	Etc.

Nota

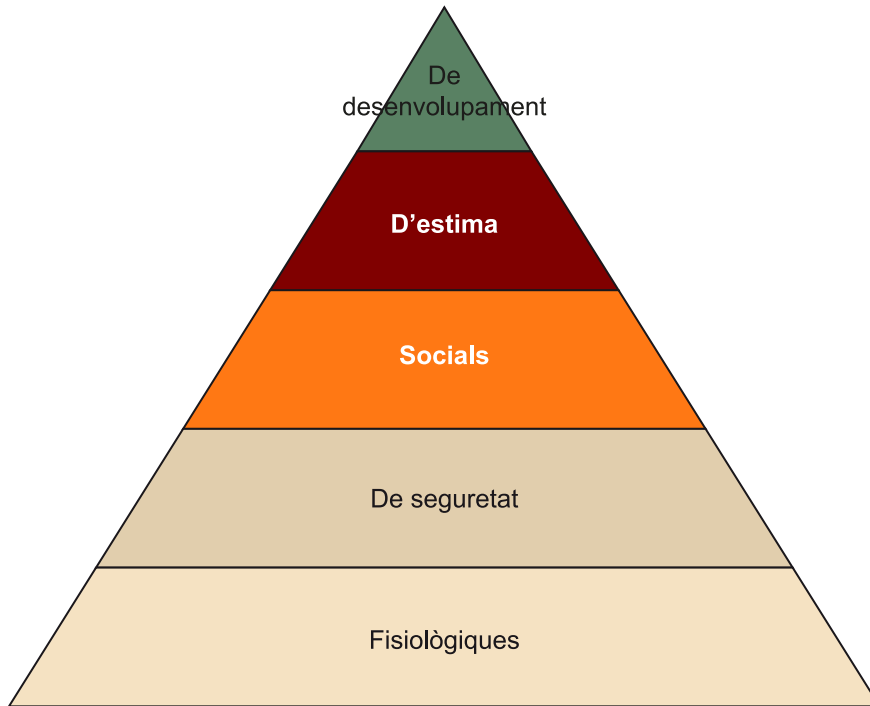
Tot i que en els manuals tradicionals es denominen generalment *teories*, de fet es tracta de *models* o *hipòtesis de treball*. En el present text, les denominarem també *teories*.

Les **teories del contingut** es van desenvolupar durant la dècada dels cinquanta; la majoria han estat objecte de moltes crítiques, i en l'actualitat se'n qüestiona la validesa. Explicarem la teoria de la jerarquia de les necessitats de Maslow i la d'Herzberg, ja que són el fonament del qual parteixen les teories més contemporànies.

1) La piràmide de Maslow o teoria de la jerarquia de necessitats (1943)

Aquest autor parteix de la hipòtesi que cada persona té una jerarquia de cinc necessitats, que apareixen en la figura 4:

Figura 4. Jerarquia de les necessitats (Maslow)



- Necessitats bàsiques:
 - Fisiològiques: menjar, beure, descansar, etc.
 - De seguretat: tenir un sostre, estabilitat monetària i necessitats estructurals de la llar, entorn segur, etc.
 - Socials: d'acceptació, de relació amb altres persones, amb diferent intensitat, etc.
- Necessitats d'ordre superior:
 - D'estima: reconeixement, estima de l'altre i autoestima.
 - D'autodesenvolupament: canviar, créixer, desenvolupar-se.

Quan se satisfà una part important de cadascuna d'aquestes necessitats, domina la següent necessitat, de manera que una necessitat substancialment satisfeta ja no motiva. Per tant, si es vol motivar algú, segons aquesta teoria s'haurà de comprendre primer en quin nivell de la piràmide es troba, per a continuació centrar-se a satisfer les necessitats d'aquest nivell o del següent superior.

2) La teoria bifactorial de la higiene-motivació d'Herzberg

Aquesta teoria es basa en els treballs empírics efectuats per Herzberg (1966), en els quals arriba a la conclusió que hi ha dos conjunts de necessitats:

- **Necessitats higièniques.** Tenen el seu origen en la naturalesa intrínseca i biològica de l'ésser humà que, per instint, procura evitar qualsevol dany de l'exterior. Aquestes necessitats, quan no es compleixen, poden arribar a produir insatisfacció. En canvi, el fet que es compleixin no dona necessàriament satisfacció. Els factors que eviten el descontentament són extrínsecs al treball i entre aquests hi ha: la política i administració de l'empresa, les condicions de treball, els salaris, les relacions interpersonals, la seguretat, etc.
- **Necessitats motivadores.** Estan relacionades amb la capacitat de reeixir de l'ésser humà i el seu desenvolupament psicològic. Quan es compleixen, poden produir satisfacció. Els factors de creixement o motivadors (intrínsecs al treball) són el treball en si mateix, la seva realització, el reconeixement d'aquesta realització, la responsabilitat, el desenvolupament o promoció, etc.

L'originalitat dels plantejaments d'Herzberg és la idea que el contrari de la insatisfacció no és la satisfacció; l'eliminació de les característiques negatives d'un lloc no el fan necessàriament motivador. Així, els directius que aconseguixin eliminar els factors causants d'insatisfacció poden aconseguir millorar la comoditat del treballador, però no necessàriament motivar-lo per això. En canvi, els factors motivadors poden incrementar la satisfacció i el rendiment, però la seva absència no necessàriament origina insatisfacció; per aconseguir la veritable motivació, cal actuar sobre aquests factors.

Vegem algunes de les denominades **teories de procés**.

1) La teoria de les expectatives (Vroom) o teoria VIE (valència, instrumentalitat i expectativa)

La teoria de l'expectativa, del 1964, sosté que la motivació per a actuar d'una manera qualsevol depèn de la força de l'expectativa, del fet que l'acte produeixi un resultat donat i de l'atractiu que el resultat tingui per a l'individu. Segons aquest model, hi ha motivació quan es reuneixen les tres condicions següents (figura 5):

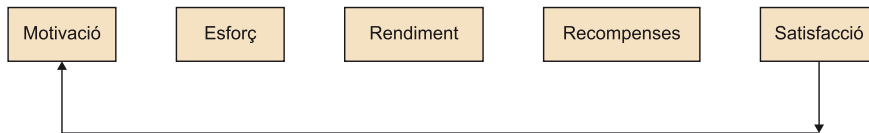
- La persona creu que el seu esforç condueix a millorar el rendiment: si m'esforço més, rendiré més?
- La persona creu que el seu rendiment condueix a obtenir una recompensa: si rendeix més, rebré una recompensa o seré més recompensat?
- La persona vol o desitja la recompensa: vull o desitjo la recompensa que se m'ofereix?

Lectura recomanada

Recomanem la lectura de la nota tècnica de prevenció (NTP) següent:

F. J. Cantera López (1988). «Satisfacción laboral: encuesta de evaluación». NTP 213. Madrid: INSHT.

Figura 5. Teoria de les expectatives



Hi ha diversos aspectes importants a remarcar en relació amb les tres condicions de l'equació. Estar motivat significa esforçar-se; no obstant això, tal com ens mostra el model, l'esforç no sempre assegura un rendiment. A més, aquesta teoria de la motivació, en comptes d'ignorar les diferències individuals, les pren com a base fonamental. S'ha d'assegurar que l'esforç dels subordinats es tradueixi en rendiment, el rendiment en recompenses, i que aquestes siguin les desitjades.

Per a això són bones estratègies, en primer terme, les següents:

- Assegurar una assignació de lloc i nivell de formació adequats.
- Aclarir els objectius de treball.
- Aclarir les normes, instruccions i mètodes de treball.
- Eliminar els obstacles al rendiment.
- Eliminar ordres contradictòries.
- Facilitar una retroalimentació que estimuli la confiança del treballador en si mateix.
- Compartir informació sobre l'èxit de l'equip.
- Oferir assessorament i suport adequats.

En la segona relació important, la que ha d'existir entre rendiment i recompensa, hem de fer el següent:

- Descriure amb exactitud l'acompliment requerit.
- Recompensar amb promptitud i equitat.
- Explicar la relació entre rendiment efectuat i recompensa obtinguda, ja que una recompensa deixa de ser-ho, pel que fa a motivació, si els interessats la reben sense saber per què.
- Avaluar els resultats, no les característiques personals.

- Assegurar un contingut coherent del treball.
- Involucrar el treballador en el procés d'avaluació-recompensa.

L'última, i més òbvia, qüestió d'importància és el valor que l'individu concedeix a la recompensa:

- Adequar les recompenses als nivells generals de necessitats.
- No oferir recompenses trivials.
- Oferir una varietat de recompenses.
- Informar sobre les recompenses disponibles.
- Permetre als treballadors que puguin optar per diferents recompenses.

Un aspecte important relacionat amb les recompenses, i que volem tornar a matisar, és que aquestes poden agrupar-se en dues categories:

- **Intrínseques** (o **motius**). Són les que no involucren una altra persona i inclouen aspectes com ara sensació d'autorealització, creixement personal, assoliment de reptes, etc.
- **Extrínseques** (o **incentius**). Són les concedides per una altra persona, per exemple augments de sou, reconeixement, promoció, etc.

En aquest sentit, també volem deixar clar que el valor d'una recompensa està sempre determinat per qui la rep, mai per qui la dóna; així, els directius solen obviar un ampli ventall de recompenses possibles i centrar-se només en les més òbvies, com ara salari o ascensos. Posteriorment, tornarem a incidir sobre les possibles recompenses que podrien oferir-se.

2) Teoria de l'equitat d'Adams

La teoria de l'equilibri, coetània a l'anterior, ens pot ajudar a conèixer la raó de la insatisfacció dels treballadors. Aquesta teoria considera l'avaluació que el subjecte fa de la recompensa rebuda com a factor essencial de la motivació. Aquesta avaluació s'efectua en termes d'equilibri, és a dir, la persona determina com d'equitativa és la recompensa obtinguda pel que fa a allò que aporta, en comparació de les recompenses que estan rebent altres persones amb idèntiques aportacions. Una situació d'equilibri estaria representada per l'expressió següent, i aquesta teoria reconeix que les persones no solament s'interessen per la quantitat absoluta de recompenses que reben a canvi del seu esforç, sinó també per la relació que aquesta quantitat guarda amb la que reben d'altres (figura 6):

Figura 6. Model de la teoria de l'equitat.

$$\frac{\text{Recompensa d'un treballador}}{\text{Aportació del treballador}} = \frac{\text{Recompenses d'altres treballadors «equivalents»}}{\text{Aportació d'altres treballadors}}$$

Quan el treballador percep que aquesta proporció és desigual, tendirà a prendre alguna d'aquestes decisions:

- Si creu que la recompensa és excessiva, és normal que no hi hagi repercussions significatives en la conducta (no produirà més). Potser apareix una distorsió de la seva percepció del jo; per exemple, «jo creia que el meu ritme de treball era normal, però sembla que treballo a un ritme superior als altres».
- Si per contra percep que les recompenses que rep són insuficients, farà menys esforços, amb la qual cosa la productivitat serà inferior en quantitat i qualitat que la dels subjectes que reben una remuneració justa.

1.1. Tècniques per a la motivació

Quant als incentius, podem dir que s'ha d'analitzar com es perceben. Es dona massa importància als incentius financers, els salaris, i el seu significat és més relatiu que absolut. En general, els sistemes d'incentius se superposen de moltes maneres i acostumen a ser defectuosos, perquè exclouen molts altres motius que influeixen en una persona quan està en el seu treball.

Malgrat que ha quedat constància de la complexitat i individualitat que representa la motivació, és possible remarcar una sèrie de tècniques o instruments especialment concebuts per a aquesta labor, entre els quals podem destacar els diners, els plans de carrera, l'enriquiment del treball, la participació, altres polítiques de direcció de recursos humans, etc.

Els **plans de carrera** pretenen satisfer les necessitats dels individus, amb la finalitat de desenvolupar-se, tant en l'àmbit professional com en el personal a mitjà i llarg terminis.

L'**enriquiment del treball** implica convertir les tasques dels subjectes en tasques més interessants, de més desafiament i responsabilitat, i incorporar-hi més oportunitats de reconeixement, d'assoliment, etc. del mateix individu. Els resultats no són sempre predictibles.

Els principis de l'enriquiment del treball es poden sintetitzar en la taula següent:

Taula 2. Principis de l'enriquiment del treball

Principi	Motivadors implicats
Eliminació d'alguns controls, mantenint la responsabilitat	Responsabilitat i realització personal
Augment de la responsabilitat individual pel mateix treball	Responsabilitat i reconeixement
Assignació a la persona d'una unitat natural i completa de treball (mòdul, divisió, àrea)	Responsabilitat, realització i reconeixement
Concessió al treballador d'una autoritat més gran en la seva activitat; llibertat en el treball	Responsabilitat, realització i reconeixement
Confeció d'informes periòdics a disposició immediata del mateix treballador	Reconeixement intern
Introducció de tasques noves i més difícils, no fetes prèviament	Creixement i aprenentatge
Assignació de tasques específiques o especialitzades als individus, la qual cosa els permet convertir-se en experts	Responsabilitat, creixement i promoció

La **participació** és una tècnica molt útil per a motivar i estimular el desenvolupament personal i alhora professional, i està relacionada amb l'enriquiment del treball. Un bon directiu permet que els components del seu equip s'introdueixin dins del seu camp d'actuació, i no els deixa al marge de cap treball.

Una persona se sent estimulada no solament quan porta a terme alguna tasca important, sinó també quan, a més, ho fa en equip i es pot involucrar en l'organització i control, la qual cosa inclou la possibilitat d'innovació.

Altres eines de motivació quedarien resumides en la taula següent.

Taula 3. Altres eines de motivació

Eina	Motiva si...
Anàlisi de llocs	Mira de buscar l'adequació persona-lloc.
	Ajuda a detectar necessitats de formació.
Valoració de llocs	Té una metodologia ponderada i no discriminatòria.
	Incideix positivament en la política salarial.
Avaluació de l'acompliment	Genera un augment dels resultats.
	Es tradueix en una millora salarial.
	Ajuda a millorar de categoria.
Reclutament i selecció	Prioritza cobrir les vacants amb personal intern.
	Ofereix un bon programa d'inducció.

Vegeu també

Aprofundirem més sobre aquests aspectes en l'apartat «Organització. Estructura organitzativa» quan tractem dels equips i grups de treball.

Eina	Motiva si...
	Aclareix expectatives de l'empresa respecte al treballador.
Formació	Facilita l'aprenentatge per millorar. Es reconeixen les millores en les competències dels treballadors.
Prestacions i serveis	Si van units a l'acompliment.
Comunicació	Genera comunicació professional. Millora el coneixement interdepartamental i intradepartamental. Estimula la retroalimentació i les vies ascendents.
Cultura	Transmet els valors de l'organització. Crea una identitat i identificació corporativa.
Apoderament	S'atorga realment poder d'acció i decisió a les persones.

Tot això intervindrà en el clima laboral. Per *clima laboral* entenem la manera com el treballador interacciona amb l'empresa. Aquest clima tindrà la seva influència en l'avaluació dels factors de risc psicosocials.

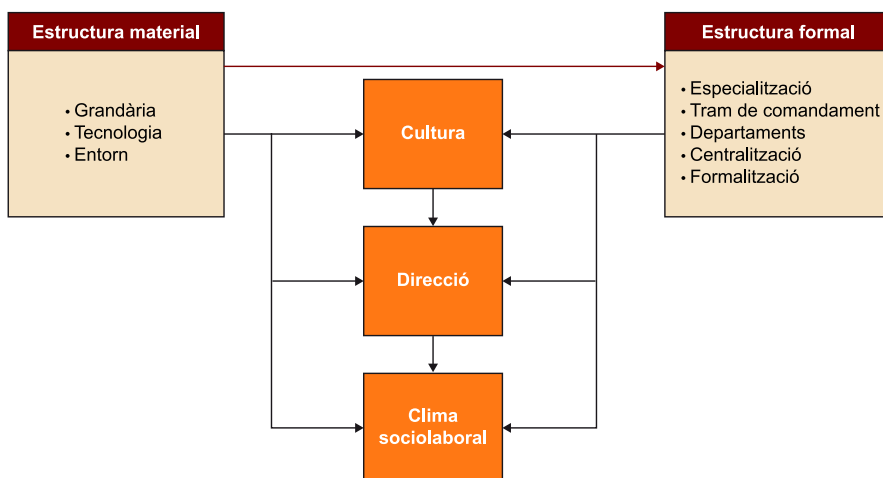
2. Organització. Estructura organitzativa

El marc d'anàlisi en l'àmbit psicosocial és sempre una determinada organització. Shein, el 1980, va definir *organització* com una coordinació racional d'activitats d'un cert nombre de persones que intenten aconseguir una finalitat i uns objectius comuns i explícits mitjançant la divisió de les funcions de treball i la jerarquització de l'autoritat i de la responsabilitat.

Per a poder portar a terme una avaluació de riscos psicosocials, hem de conèixer aquesta organització; hem de conèixer, entre altres dades generals sobre l'empresa: activitat empresarial, si pertany a un grup empresarial o no, any de constitució, antiguitat i història, organigrama, nombre d'empleats, etc., i, en general, com s'organitzen.

Les organitzacions creen una estructura per a facilitar la coordinació d'activitats i les actuacions dels seus membres. En aquest apartat, recordarem les pedres angulars de les estructures organitzatives (figura 7).

Figura 7. Elements de l'organització

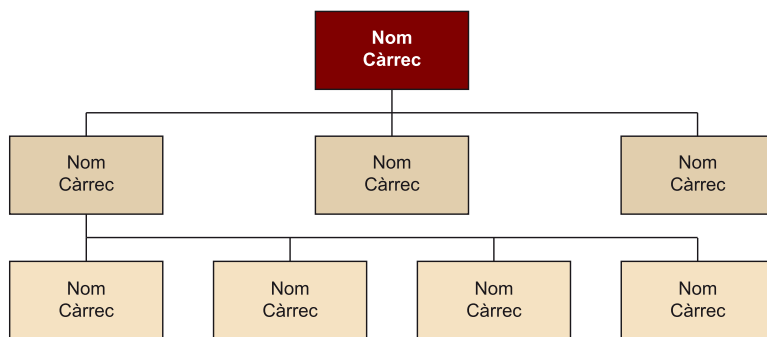


L'estructura organitzativa redueix l'ambigüitat per als treballadors, limita i controla el que fan. Està composta bàsicament pels elements següents:

- **Complexitat.** Es refereix al grau en el qual les activitats de l'organització es descomponen o diferencien, de manera que, com més gran és la quantitat d'ocupacions diferents en una organització que requereixen coneixements i habilitats especials, més complexa serà l'organització; com més nivells jeràrquics hi ha, més complexa serà l'organització; i, finalment, com més gran és la dispersió geogràfica de la ubicació de les instal·lacions físiques i el personal, més complexa serà l'organització.

- **Formalisme.** Fa referència al grau d'estandardització dels treballs de l'organització. Si un lloc de treball està molt formalitzat, la persona que l'ocupa té poca llibertat per a decidir què es farà, quan i com. Per tant, com més gran sigui l'estandardització, més petites seran les aportacions del treballador, la qual cosa elimina la possibilitat que adopti altres conductes i que consideri altres alternatives.
- **Centralització.** Aquest terme es refereix al grau en el qual la presa de decisions es troba en un sol punt de l'organització (atenent a l'autoritat formal); si en una organització l'alta direcció pren les decisions clau amb poques aportacions o cap del personal dels nivells inferiors, es tractarà d'una organització centralitzada. Això es veu reflectit en l'organigrama com a representació de l'estructura d'una organització (figura 8).

Figura 8. Esquema d'organigrama



A més, en el disseny estructural es tenen en compte els conceptes bàsics següents:

- **Divisió del treball.** Consisteix en l'especialització, la descomposició de treballs en activitats simples i repetitives; en essència, les persones s'especialitzen a fer una part d'una activitat i no en l'activitat total. El concepte de divisió del treball segueix viu i afermat en la major part d'organitzacions, tot i que en l'actualitat es reconeix que no és una panacea ni una font inesgotable de productivitat.
- **Unitat de comandament.** Els teòrics clàssics defensen el principi d'unitat de comandament argumentant que un subordinat només ha de dependre directament d'un únic superior perquè, en cas contrari, l'operari podria haver de manejar demandes i prioritats contradictòries de diversos superiors. Actualment, la major part d'organitzacions respecten aquest principi, encara que hi ha casos (les estructures matricials) en els quals, a causa de la inflexibilitat que produeix la unitat de comandament, es trenca aquest principi. Considerant la perspectiva dels treballadors, les organitzacions que apliquen estrictament la unitat de comandament disminueixen l'ambigüitat i, per tant, la tensió dels treballadors; però això també sol con-

tribuir a l'obsessió de les organitzacions per la jerarquia, i la comunicació es torna excessivament formal i pot portar a la frustració dels treballadors.

- **Autoritat i responsabilitat.** L'autoritat es refereix al dret que té la posició que s'ocupa en la jerarquia organitzativa per a donar ordres i esperar que aquestes siguin acatades. Aquest era un dels postulats centrals de les organitzacions tradicionals, ja que l'autoritat era considerada com la cola que mantenia unida l'organització. La responsabilitat es refereix a l'obligació de fer, és a dir, quan un té autoritat és responsable (té l'obligació) de fer allò que té encomanat. Els teòrics clàssics reconeixien la importància d'igualar autoritat i responsabilitat, de manera que ningú no havia de ser responsable per coses sobre les quals no tenia autoritat. És evident que l'autoritat proporciona claredat als treballadors i redueix l'ambigüitat al mínim, perquè les persones coneixen les directrius que han de seguir; no obstant això, és probable que quan els directius depenguin massa de la seva autoritat formal (líders autocràtics), ocasionin problemes en l'organització. A més, en l'actualitat el poder que confereix el lloc ja no és sinònim de tenir més competència que els subordinats, ni que aquests guardin respecte, de manera que quan els directius depenen de l'autoritat en lloc de fer-ho dels seus coneixements, capacitats i altres bases de poder, poden perdre credibilitat davant els seus subordinats. D'aquesta manera, és probable que aquelles persones que s'escuden en la jerarquia tinguin treballadors menys productius i menys satisfets que aquells que saben utilitzar millor el lideratge.
- **Tram de control.** És la quantitat de subordinats que un superior pot dirigir amb eficàcia i eficiència. Aquest concepte determina la quantitat de nivells jeràrquics que hi haurà en l'organització (si el tram de control és petit, serà més gran en nombre de nivells). Evidentment, un tram ampli implicarà que el superior haurà de deixar més autonomia als subordinats, perquè no els pot controlar tan de prop. Resulta pràcticament impossible determinar si és millor per al rendiment i la satisfacció laboral tenir un tram de control ampli o un de reduït, perquè, de nou, caldria veure les diferències individuals, ja que hi ha persones que volen estar soles, mentre que d'altres prefereixen la seguretat que ofereix un cap que les controla.
- **Departamentalització.** Les activitats d'una organització, com a conseqüència de la divisió del treball, han d'agrupar-se en departaments sota la direcció d'un administrador. La creació d'aquests departaments es basa, per regla general, en les funcions del treball que es fa, el producte o servei que s'ofereix, el client o comprador objectiu, el territori geogràfic que es cobreix i el procés productiu que s'utilitza. Des de l'òptica del treballador, el fet de reunir persones que comparteixen interessos similars, habilitats, relació amb un producte, etc. facilita la comunicació intradepartamental; no obstant això, com la resta de variables estructurals que hem estudiat, presenta un costat feble: pot estrènyer les perspectives dels membres del departament (fent que no vegin l'organització com un tot i anteposin els

objectius particulars als generals); hi pot haver problemes de comunicació interdepartamental.

Amb la intenció de simplificar, els models estructurals solen dividir-se en dos grans grups:

- **Models mecànics.** Les estructures mecàniques es caracteritzen per una gran divisió del treball, gran formalisme, una xarxa limitada d'informació (sobretot comunicació descendent) i escassa participació dels membres dels nivells baixos en la presa de decisions (centralització); podríem considerar-les com a sinònims d'estructures piramidals rígides. Depenen de l'autoritat i d'una jerarquia ben definida per a facilitar la coordinació.
- **Models orgànics.** En l'extrem contrari trobaríem les estructures orgàniques, caracteritzades per l'existència de poca divisió del treball, escassa formalització, xarxa d'informació àmplia (comunicació lateral, ascendent i descendent) i molta participació en la presa de decisions (descentralització). Les estructures orgàniques són flexibles i adaptables; la coordinació s'aconsegueix per mitjà de la comunicació i els ajustos constants.

Les variables contingents en el disseny estructural són les següents:

- **Estratègia.** L'estructura de l'organització és un mitjà per a aconseguir els objectius d'aquesta; atès que aquests objectius deriven de l'estratègia de l'empresa, és lògic pensar que l'estratègia i l'estructura estan molt relacionades.
- **Grandària.** Com més gran és l'organització en termes de la quantitat de treballadors, més probable és que tingui una estructura mecànica. La creació de moltes regles i reglaments només té sentit quan cal coordinar una gran quantitat de persones.
- **Tecnologia.** L'evidència demostra que les tecnologies rutinàries van associades a estructures mecàniques, mentre que les estructures orgàniques són més adequades per a afrontar la incertesa que impliquen les tecnologies no rutinàries.
- **Entorn.** Amb caràcter general, podríem dir que un entorn dinàmic i incert condueix sempre a una estructura orgànica. No obstant això, el fet que l'entorn determini l'estructura de l'organització dependrà del grau de dependència de l'entorn que tingui l'organització. Pot donar-se el cas que una organització operi en un entorn molt dinàmic i, no obstant això, la grandària, la reputació de qualitat, el servei i l'experiència siguin forces potents que contrarestin l'impacte de l'entorn incert.
- **Control del poder.** Cada vegada sembla haver-hi més evidències que suggereixen que el poder i el control poden explicar una bona part del disseny

estructural; d'aquesta manera, l'estructura d'una organització és el resultat d'una lluita de poder lliurada pels components interns que pretenen ampliar els seus interessos.

L'estratègia, la grandària, la tecnologia, l'entorn i el control del poder determinen el tipus d'estructura que tindrà una organització. La complexitat, el formalisme i el centralisme representen els components estructurals que es poden barrejar i adaptar per a formar diferents dissenys d'estructures. Buscant la simplificació, els dissenys estructurals es classifiquen en mecànics i orgànics.

L'impacte que les característiques estructurals objectives tenen en els membres de l'organització està moderat per les preferències individuals dels treballadors i la seva interpretació subjectiva d'aquestes característiques.

Amb caràcter general, podem dir que les estructures mecàniques condueixen a menys satisfacció laboral. Les persones amb una gran orientació a la burocràcia tendeixen a dependre molt d'una autoritat superior, prefereixen regles específiques i formals, i relacions formals amb altres persones en el treball. Aquestes persones funcionen millor en estructures mecàniques; en canvi, les persones amb poca orientació burocràtica s'adapten millor a les estructures orgàniques.

En el marc que defineix l'estructura d'una organització en un àmbit de riscos psicosocials, és important tenir en compte les polítiques de direcció de recursos humans; com millors siguin, menys problemes psicosocials, especialment pel que fa als aspectes següents:

- **Selecció.** L'objectiu de la selecció efectiva és integrar les característiques individuals (capacitat, experiència, etc.) en els requisits del lloc. Quan no s'aconsegueix una bona integració, tant el rendiment com la salut dels treballadors es veuen afectats. El primer pas per a aconseguir aquesta integració seria determinar les exigències i els requisits del lloc de treball que ocuparà, cosa que comunament es denomina *anàlisi de llocs*.
- **Formació.** Els programes de formació poden afectar la conducta laboral i la millora de les habilitats del treballador; per tant, acostumen a influir en l'eficàcia de manera positiva. A més a més, els treballadors podrien estar més disposats a emprendre labors i a fer un esforç més gran; en termes d'expectatives, és més probable que les persones pensin que el seu esforç condueix al rendiment.
- **Avaluació del rendiment.** Una de les finalitats primordials de l'avaluació del rendiment és qualificar amb exactitud la contribució de l'individu com

Lectura recomanada

Recomanem la lectura de l'NTP 856:

J. F. Martínez-Losa Tobías;
M. Bestratén Belloví (2010).
«Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I)».
NTP 856. Madrid: INSHT.

a base per a prendre decisions quant a la distribució de recompenses. Si el procés d'avaluació del rendiment té en compte criteris equivocats o no avalua bé el rendiment laboral real, els empleats rebran recompenses excessives o injustes. A més, el contingut de l'avaluació del rendiment influeix en el rendiment i en la satisfacció; concretament, el rendiment i satisfacció augmenten quan l'avaluació es basa en criteris conductuals orientats als resultats, quan s'aborden aspectes del rendiment i de la carrera, i quan el subordinat té la possibilitat de prendre part en l'avaluació.

- **Sistema retributiu.** Si els treballadors pensen que les seves activitats són valuades com cal i que les recompenses a les quals concedeixen valor estan lligades a les seves avaluacions, l'organització haurà augmentat les propietats de motivació derivades de les seves polítiques i procediments d'avaluació i recompensa. Si pensen que els seus esforços no són reconeguts ni recompensats, al més probable és que treballin per sota de les seves capacitats.

2.1. Cultura empresarial

A vegades, observem que algunes maniobres empresarials no tenen el resultat esperat: per exemple, certes fusions, absorcions, etc. De la mateixa manera, si ens situem en el si d'una empresa, a vegades hi ha circumstàncies que impedeixen un aprofitament tecnològic, transfiguren els plans establerts o semblen una discòrdia operativa de difícil explicació. La cultura corporativa pot explicar una part d'aquestes situacions.

Entenem per *cultura empresarial* el conjunt de valors, símbols i rituals compartits pels membres d'una determinada empresa, que descriuen la manera com es fan les coses en una organització per solucionar els problemes gerencials interns i els relacionats amb els clients, proveïdors i entorn. És allò que identifica la manera de ser d'una empresa. Es manifesta en la manera d'actuar davant els problemes i oportunitats de gestió i en l'adaptació als canvis i requeriments externs i interns.

En general, les principals funcions de la cultura organitzativa són les següents:

- Reduir el risc en les fusions i adquisicions.
- Permetre reconèixer si l'adopció de noves tecnologies serà assumida de manera satisfactòria.
- Marcar les pautes de la utilització de la informació.

- Determinar el poder d'aprofitament dels valors compartits.
- Aconseguir cohesió entre aquells que formen part de l'empresa.

Els elements d'integració cultural són un fonament bàsic per a entendre la maduresa dels valors compartits. De manera abreujada, es poden resumir en elements de naturalesa pretèrita, com ara la història, els mites i les anècdotes, i en elements de naturalesa actual, tant en el comportament habitual, els rituals i cerimònies, com en el comportament no habitual, els símbols materials i els símbols immaterials que es comuniquen.

La cultura organitzacional no sorgeix del no-res i, una vegada establerta, rarament desapareix. Els costums i les tradicions presents d'una organització, la seva manera de fer les coses en general, es deuen, en gran manera, a allò que ha fet abans i al grau d'èxit que ha aconseguit amb aquestes actituds. Això ens condueix a la font bàsica de la cultura organitzacional: els seus fundadors. Els fundadors d'una organització solen tenir un impacte central en la cultura primitiva; són amos de la idea de què ha de ser l'organització, i no estan limitats per costums o ideologies anteriors.

Quan la cultura està establerta, algunes pràctiques de l'organització serviran per a conservar-la i oferir als treballadors una sèrie d'experiències similars. Per exemple, moltes pràctiques del camp dels recursos humans reforcen la cultura corporativa. El procés de selecció, els criteris per a avaluar el rendiment, les pràctiques retributives, les activitats de formació, serveixen perquè concordin amb la cultura, per a recompensar aquells que la sostenen i sancionar qui s'hi enfronti. Tres forces exerceixen un paper particularment important per a conservar una cultura: les pràctiques de selecció, els actes de l'alta direcció i la socialització.

Lectures recomanades

Es recomana llegir les NTP següents per a complementar l'apartat:

B. Arenas Sainz; M. Bestratén Belloví (2007). «Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo». NTP 745. Madrid: INSHT.

M. Bestratén Belloví (2008). «Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio». NTP 829. Madrid: INSHT.

3. El lideratge

El lideratge exerceix un paper central per a comprendre el comportament del grup, ja que és el líder el que acostuma a assenyalar la direcció per a aconseguir les metes.

El lideratge és el procés interpersonal mitjançant el qual els directius miren d'influir sobre els seus col·laboradors perquè aconseguixin les metes de treball prefixades.

En primer lloc, hem de diferenciar entre direcció i lideratge: el lideratge és només un component de la funció de direcció. Per tant, el terme *directiu* no és necessàriament sinònim de *líder*. El directiu ha de desenvolupar la funció de *management*, que engloba altres cinc funcions bàsiques: planificar, organitzar, integrar el personal, dirigir i controlar. El lideratge estaria dins de la funció de dirigir com un dels seus components. Seria, per tant, convenient que qualsevol directiu fos al mateix temps líder del seu grup de treball.

En general, alguns atributs essencials del líder són els següents:

- Visió o imatge clara d'una futura situació desitjable i millor que l'actual.
- Honradesa, tenir valors.
- Confiança, que ha d'existir en les dues direccions.
- Aptitud creativa.
- Tenacitat.
- Comunicació.
- Acceptació del risc i visibilitat.

Lectura recomanada

Recomanem l'NTP següent per a ampliar continguts:
M. Oncins de Frutos (1998). «Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio». NTP 491. Madrid: INSHT.

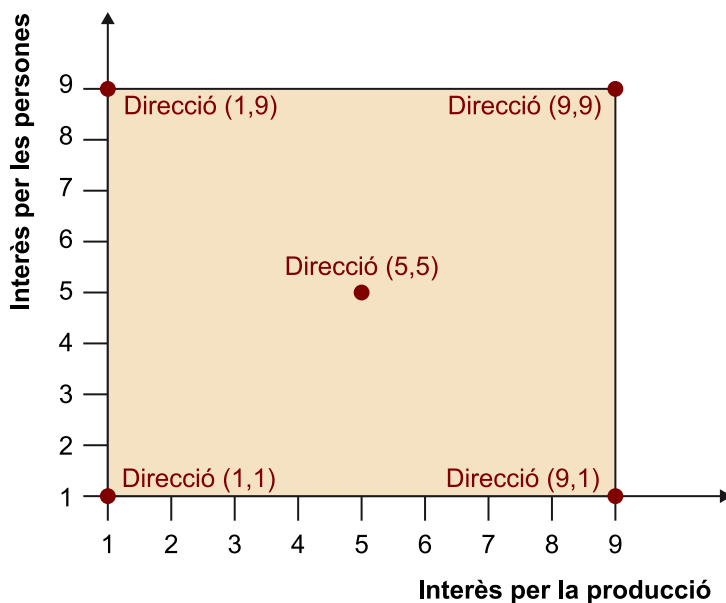
Els **enfocaments** per a estudiar el lideratge han anat evolucionant des de la simple orientació de trets fins a models transaccionals cada vegada més complexos i sofisticats:

- **Enfocament de trets.** Es basa en la idea que «el líder neix, no es fa», i se centra en la idea de trobar aquelles característiques que ha de tenir tot líder. No obstant això, les recerques per a confrontar aquesta hipòtesi van arribar a un atzucac: davant líders eficaços que no semblaven presentar trets o característiques distintives, els investigadors van mirar d'estudiar els comportaments que els conferien aquesta qualitat.

- **Enfocaments del comportament del líder.** Engloben diferents estudis sobre el lideratge que determinen diferents patrons de conducta que poden adoptar els líders en el procés de dirigir i influir en els treballadors.

Entre els models que pertanyen a aquest segon enfocament destaca la **mall gerencial de Blake i Mouton**. En general, s'observa una doble tendència: líders el comportament dels quals s'orienta a l'empleat, i aquells l'orientació dels quals és cap a la tasca. Aquests autors, fent ús de dues dimensions (preocupació per les persones i preocupació per la producció), van elaborar un esquema el qual van denominar *mall gerencial* (1964) (figura 9).

Figura 9. Malla gerencial



Els **estils** de lideratge diferenciats són els següents:

- Estil 1.1. **Laissez faire.** Es caracteritza per una alta preocupació tant per la producció com per la persona. Es denomina *direcció empobrida* o *laissez faire* perquè el líder abandona el seu paper de dirigent. En el grup sol haver-hi agressivitat latent, fruit de la falta de directius.
- Estil 1.9. **Paternalista.** Presenta una alta preocupació per les persones, però molt baixa per la tasca. Tendeix a afavorir un ambient relaxat on ningú no presenta una preocupació per aconseguir metes. No hi ha vies reals de participació.
- Estil 9.1. **Autocràtic.** Autoritari. Caracteritza aquells líders que només se senten preocupats pel treball i descuiden els aspectes humans. Està basat en el principi d'autoritat: el cap ordena.
- Estil 9.9. **Democràtic.** Comprèn l'actitud que, en funció d'una màxima preocupació tant per la producció com per les persones, mira

d'harmonitzar les necessitats existents en tots dos casos. On importa l'acompliment, coordina la tasca.

No obstant això, els estudiosos del fenomen del lideratge tenien cada vegada més clar que preveure l'èxit del líder era una mica més complex que només aïllar uns quants trets o conductes preferibles. La impossibilitat d'obtenir resultats consistents va portar a tenir en compte les influències situacionals, de manera que l'estil de lideratge més adequat dependrà de determinades condicions.

Model de Fiedler

Aquest autor va elaborar a mitjan segle xx un model segons el qual l'adopció d'un adequat estil de direcció depèn del grau en què es donin cadascun dels factors següents:

- La qualitat de les relacions entre el líder i els membres del grup.
- L'estructura de la tasca. Les tasques clarament definides permeten mesurar i controlar amb més facilitat l'acompliment del treballador.
- El poder de posició del lloc.

La combinació d'aquestes tres variables dóna lloc a vuit categories de situacions de lideratge, que podem veure en la taula 4:

Taula 4. El model de lideratge de Fiedler

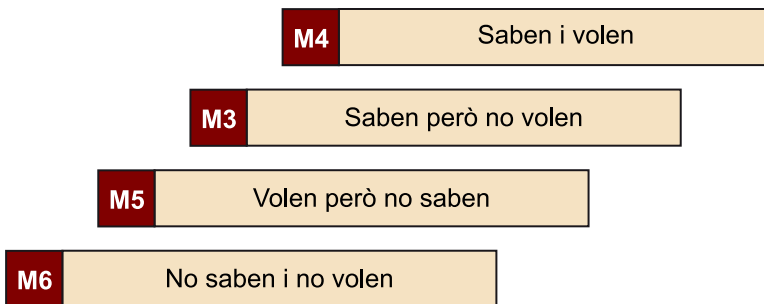
	Característiques de la situació							
	Bones	Bones	Bones	Bones	Dolentes	Dolentes	Dolentes	Dolentes
Relacions líder-grup	Bones	Bones	Bones	Bones	Dolentes	Dolentes	Dolentes	Dolentes
Estructura de la tasca	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Poder del lloc	Fort	Feble	Fort	Feble	Fort	Feble	Fort	Feble
Estil de lideratge preferit	Orientat a la tasca			Orientat a la persona				Orientat a la tasca

Aquesta taula, que representa tots els casos analitzats en l'escala, permet concloure que en situacions favorables per al líder (posició forta, tasca estructurada i bones relacions interpersonals), l'estil orientat a la tasca és més efectiu. Ara bé, això mateix es va comprovar per a situacions desfavorables (posició feble, tasca no estructurada i males relacions interpersonals). Entre aquests dos extrems, el lideratge eficaç seria l'orientat a la persona.

Teoria situacional d'Hersey i Blanchard

Segons aquests autors, l'estil de lideratge adequat depèn del grau de maduresa dels seguidors. El terme *maduresa* es refereix a la capacitat i a la voluntat de les persones per a assumir la responsabilitat de guiar la seva conducta. Aquesta maduresa constaria de dos elements: la maduresa laboral (els coneixements, la capacitat i l'experiència per a fer les seves activitats laborals sense que uns altres els dirigeixin) i la maduresa psicològica (la voluntat o la motivació per a fer alguna cosa) (figura 10).

Figura 10. Nivells de maduresa professional d'Hersey i Blanchard



D'aquesta manera, en els anys setanta arriben a determinar quatre estils de lideratge (figura 11):

- **Dirigir** (líder molt orientat a la tasca i poc a l'empleat). El líder defineix els rols i diu a les persones quines activitats han de portar a terme, com, quan i on.
- **Persuadir** (líder molt orientat a la tasca i també a la persona). El líder es comporta com a director i proporciona suport.
- **Participar** (líder poc orientat a la tasca i molt a la persona). El líder i el seguidor, de manera conjunta, prenen decisions, i la funció primordial del líder és comunicar i facilitar les coses.
- **Delegar** (líder poc orientat a la tasca i poc a la persona). El líder proporciona poca direcció i suport.

Figura 11. Evolució en els estils de lideratge. Hersey i Blanchard



A mesura que els seguidors van aconseguint un grau més gran de maduresa, el líder respon no solament reduint el seu control sobre les activitats, sinó també disminuint la seva conducta quant a l'orientació a la persona. En l'etapa M1, els seguidors necessiten una direcció clara i específica. En l'etapa M2, es necessita una conducta orientada a la tasca que han de fer (per a compensar la falta de capacitat dels seguidors) i també a la persona (per a fer que els seguidors acceptin els desitjos del líder). L'etapa M3 crea problemes de motivació que es

poden resoldre millor amb un estil partidari del suport que no sigui directiu ni participatiu. En l'etapa M4, el líder no ha de fer gran cosa perquè els seguidors poden i volen assumir la seva responsabilitat.

Lideratge transaccional enfront de lideratge transformacional

La major part de les teories del lideratge que hem descrit s'han referit a líders transaccionals. Aquest tipus de líders motiven o guien els seus seguidors cap a metes establertes aclarint-los els requisits de rols i activitats que han d'exercir. Però hi ha un altre tipus de líders que fan que els seus seguidors vagin més enllà dels seus interessos personals per aconseguir el bé de l'organització i que són capaços de provocar un efecte profund i extraordinari en els seus seguidors. Es tracta de líders transformacionals (que presentarien les característiques que hem definit en l'inici d'aquest tema). Aquests líders paren esment a les preocupacions i necessitat de desenvolupament dels seguidors individuals, canvien la posició dels seguidors quant a certs temes ajudant-los a analitzar problemes vells de maneres noves, i poden emocionar, despertar i inspirar els seguidors perquè facin un esforç extraordinari per a aconseguir les metes del grup.

3.1. Els grups i equips de treball

Podem entendre per *grup* un conjunt de persones entre les quals hi ha relacions definibles i observables. Les característiques d'un grup són les següents: té una finalitat o objectiu comú, els membres es relacionen els uns amb els altres per aconseguir aquests objectius, i els membres perceben els altres i a si mateixos com a part del grup.

En general, els grups es formen per proporcionar diferents tipus d'**avantatges** als seus membres, els més freqüents dels quals són seguretat, estatus, autoestima, necessitat d'afiliació, poder i obtenció de metes. I, també, en general, tenen com a funció distribuir el treball, (preferiblement en funció d'habilitats), solucionar problemes, recollir i intercanviar idees, posar a prova i ratificar decisions, participar i comprometre's en les decisions, negociar i resoldre conflictes, socialitzar i formar, etc.

Però també tenen **inconvenients**: per exemple, en general, pot ser que no aconseguixin les funcions per a les quals es van crear i, més concretament, la seva gestió pot ser massa lenta, requerir més temps, i pot donar-se la inhibició dels membres, el conformisme, la difusió de responsabilitats, la manipulació per part d'uns, la polarització de les decisions, etc.

Perquè un grup sigui un **equip** i funcioni, ha de ser observat com un procés. Per a això, es recomana tenir en compte els aspectes següents:

- **Els objectius.** Han de ser coneguts per tots, compatibles amb els objectius personals, acceptats i capaços de crear compromís.

- **Les tasques que cal fer.** Han de ser també clares, compreses i acceptades pels membres. Així mateix, han d'estar perfectament definides perquè sigui possible conèixer quins coneixements i habilitats són necessaris per a desenvolupar-les efectivament.
- **Els recursos humans.** Les persones han de tenir els coneixements i les capacitats tècniques necessàries per a aconseguir l'objectiu (heterogeneïtat). El nombre de persones ha de ser l'adequat, i és important que en principi hi hagi compatibilitat.
- **L'estructura i les normes.** Cal analitzar les expectatives, els sistemes de recompenses, la distribució de poder, l'autonomia, l'ús de la comunicació, les normes, el *feedback* de resultats, etc.

El de l'estructura i les normes és un dels aspectes més decisius i descuidats del treball en equip. Perquè les coses succeeixin tal com s'havien planificat i no es quedin en meres bones intencions, són necessaris mecanismes de control que permetin corregir les desviacions entre els objectius de l'equip i els resultats reals.

Aquest procés que esmentàvem passa per quatre fases:

- **Formació.** En aquesta fase, els membres de l'equip exploren el terreny per conèixer la classe de conducta que es considera acceptable, l'esforç que s'espera que facin, les metes que han d'aconseguir, les intencions de la direcció, etc. El comportament predominant en aquesta fase és de dependència cap al supervisor i cap als companys.
- **Tempesta.** Aquesta fase és especialment dura. S'hi juga el repartiment del poder entre els membres de l'equip i entre aquests i el supervisor. Es produeix una espècie de torcebraç col·lectiu fins que s'estableix espontàniament una estructura acceptable per a tots.
- **Normalització.** En aquesta fase es defineixen les regles de joc no escrites que guiaran la conducta de l'equip.
- **Rendiment.** Només quan l'equip ha desenvolupat la seva «constitució» interna pot centrar el seu esforç a rendir per aconseguir la quantitat i la qualitat requerides.

3.2. La comunicació en l'organització. Els conflictes

La comunicació, a més de ser important en totes les esferes de la vida, ho és especialment en l'entorn organitzatiu; és essencial per a poder exercir eficaçment el nostre treball. Però és un procés complex que cal comprendre per a millorar les nostres habilitats comunicatives i, en conseqüència, les nostres relacions interpersonals.

Contínuament parlem dels problemes de comunicació, diem que no ens entenem, que no ens escoltem, que entenen el contrari d'allò que volíem dir, que parlem amb segones intencions pel to que hem donat al missatge i moltes vegades sense que nosaltres mateixos n'hàgim estat conscients. És important tenir sempre en compte que entre el missatge que està al cap de l'emissor i el missatge que entén i repercuteix al receptor hi ha una gran pèrdua d'informació.

Lectura recomanada

La següent NTP amplia aquest tema:

J. Llacuna Morera (1993). «Comunicación interpersonal: el efecto Palo Alto». NTP 312. Madrid: INSHT.

Malgrat que en tota organització hi ha patrons formals de comunicació, hem de ser conscients que en l'empresa el sistema formal no és l'únic mecanisme de comunicació entre grups, sinó que al costat d'aquest hi ha un sistema informal en el qual la informació flueix sense ordre, fet que dona lloc, entre altres coses, als rumors. Un rumor persistirà mentre les necessitats i les expectatives que produeixen incertesa no siguin satisfetes o fins que disminueixi l'ansietat.

En el camp de l'organització, la comunicació pot ser conceptualitzada com el procés mitjançant el qual les persones que hi exerceixen les seves funcions es transmeten informació recíprocament i n'interpreten el significat. Les principals funcions de la comunicació interna són les següents:

- Proporcionar coneixements a qui els necessita per dirigir les seves accions.
- Fer que el treballador conegui les seves obligacions en l'organització i proporcionar-li ajuda respecte a com complir-les.
- Estimular les persones perquè desenvolupin determinats comportaments.
- Transmetre missatges i idees que ajudin a relacionar les activitats dels treballadors perquè els seus esforços es complementin.

Hi ha múltiples factors que poden provocar que la comunicació no arribi a bon terme. Hi pot haver **barreres organitzatives** com ara falta de temps, comunicació lenta, vocabulari especialitzat, supervisió de missatges, sobreinformació, etc. També hi pot haver **barreres físiques**: excés de soroll, disposició de l'espai, interferències de telèfon, fallades informàtiques, etc. I igualment, hi ha les **barreres interpersonals**, com ara credibilitat de l'emissor, actitud defensiva, atenció deficient, no adaptació del missatge, etc. Aquestes últimes, les bar-

res interpersonalment, representen la principal dificultat per aconseguir una comunicació efectiva. Per a minimitzar l'efecte d'aquestes barreres és determinant l'**escolta activa**, és a dir, preocupar-nos per la intensitat, l'acceptació, l'empatia i la responsabilitat total en l'acció de comunicar.

En la taula 5, es resumeixen algunes de les estratègies comunicatives i les seves conseqüències:

Taula 5. Estratègies comunicatives i les seves conseqüències

	Decideixen per mi	Assertiu/decidit	Imposo
Característiques de la conducta	No expressa desitjos, idees i sentiments o els expressa de manera automenyspreadora. Propòsit: agradar i complaure	Expressa desitjos, idees i sentiments de manera directa i apropiada. Propòsit: comunicar	Expressa desitjos, idees i sentiments a costa dels altres. Propòsit: dominar o humiliar
Els teus sentiments quan actues d'aquesta manera	Inquiet, decebut amb tu mateix. Sovint, enfadat i ressentit després.	Segur, et sents bé amb tu mateix en el moment i també després.	De superioritat moral. De vegades, avergonyit després.
Faig que els altres sentin cap a mi...	Culpabilitat o superioritat.	Respecte i valoració.	Dolença i sentiment d'humiliació.
Puc donar lloc a sentiments de...	Impotència, pena, ira per no fer res.	En general, respecte.	Enuig o represàlies.
Resultat	No aconseguir el que vols; s'acumula la ira.	Sols aconseguir el que vols.	Sols aconseguir el que vols a costa dels altres. Els altres se senten justificats per a venjar-se de tu.
Recompensa	Evita situacions desagradables, conflictes, tensió i confrontació.	Se sent bé, respectat pels altres. L'autoconfiança es veu millorada. Les relacions es veuen millorades.	Esplai la seva ira, se sent superior.

Lectures recomanades

J. Llacuna Morera (2014). «Lenguaje efectivo: creación, estructura y matización (I)». NTP 1018. Madrid: INSHT.

J. Llacuna Morera (2014). «Lenguaje efectivo: creación, estructura y matización (II)». NTP 1019. Madrid: INSHT.

Un altre aspecte important, especialment pel seu impacte en la intervenció psicosocial, és la **gestió de les reunions de treball**. Perquè les reunions siguin més efectives, cal que tots els integrants del grup que hi acudeixen transmetin els missatges de manera clara, aconseguir mantenir centrat el grup i, al mateix temps, assegurar que tots tenen l'oportunitat de participar-hi adequadament.

Algunes directrius per a gestionar les reunions són:

- Preparar la reunió: fixar els objectius, seleccionar els participants necessaris i suficients, triar el lloc i el moment adequats, preparar i distribuir amb antelació l'ordre del dia; s'aconsella especificar el lloc i l'hora, i el temps estimat.
- En el moment de la reunió: començar a l'hora, seguir l'ordre del dia, fomentar la participació, revisar l'ordre del dia i comprovar si són necessaris

alguns ajustos. Quan finalitza la reunió, revisar o reafirmar les decisions preses i les tasques assignades.

- Quan finalitza la reunió: distribuir les notes o un petit resum o acta als participants i, si s'han assignat tasques, comprovar-ne el progrés.

3.2.1. Els conflictes en les organitzacions

Des d'un punt de vista més tradicional, el conflicte s'ha de mirar d'evitar perquè és dolent en general i, especialment, en el cas de l'organització. La posició actual, en canvi, sosté que el conflicte és una cosa natural en els grups i organitzacions, de manera que cal acceptar-lo i gestionar-lo.

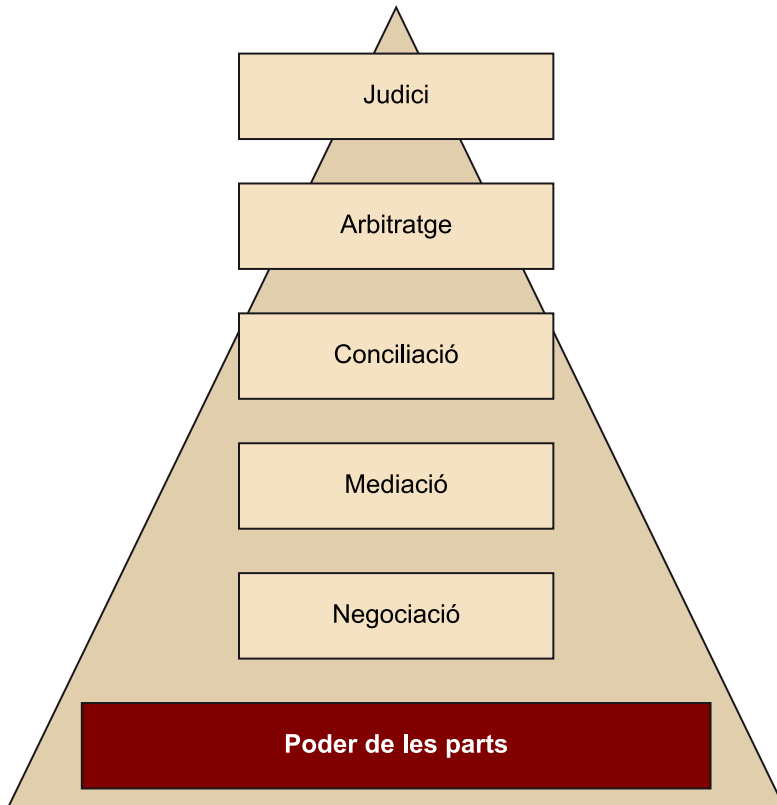
Entre les moltes definicions del terme *conflicte*, des de l'aproximació psicosocial destaquem la que el defineix com un procés cognitiu i emocional en el qual dos individus perceben metes incompatibles dins de la seva relació d'interdependència i poden voler resoldre les seves diferències de poder.

En la gestió i resolució de conflictes, hem de diferenciar els aspectes següents:

- **Negociació.** Les parts implicades resolen el conflicte directament.
- **Mediació.** Les parts implicades compten amb l'ajuda d'una tercera, neutral i imparcial. A vegades, es considera que la mediació és com una negociació assistida. El mediador ha de mantenir una posició neutral i imparcial sobre el conflicte i, a més, no ha de proposar valoracions o prendre decisions sobre les alternatives o solucions proposades per les parts.
- **Conciliació.** Aquesta tercera part pot proposar alternatives de resolució que poden ser acceptades per les parts. A més, la conciliació sempre buscarà una solució a la problemàtica que sigui al més «justa» possible.
- **Arbitratge.** La tercera part sí que té capacitat de prendre una decisió sobre aquest tema, i no hi ha autonomia de les parts en relació amb el resultat de l'arbitratge.
- Finalment, la **decisió judicial** és el judici de màxima autoritat en la gestió dels conflictes vehiculats per aquesta via. En aquest cas, les parts perden el poder per a resoldre el conflicte, i el procés ja no és voluntari.

La figura 12 il·lustra aquesta classificació:

Figura 12. Poder de les parts en els processos de gestió de conflictes



La incorporació de la mediació per a resoldre conflictes organitzacionals és una estratègia d'intervenció que pot ser molt adequada per a determinades situacions de risc psicosocial.

En general, segons Lucaya (2013), la gestió de casos de risc psicosocial que impliquin situació de conflicte interpersonal requereix que la persona que hi intervé tingui en compte les característiques següents:

- Adoptar una posició de màxima imparcialitat.
- Donar resposta a la demanda que es planteja.
- Disposar de competències en comunicació.
- Tenir un coneixement avançat de psicociologia aplicada i teoria del conflicte en les organitzacions.
- Permetre que el procés doni l'oportunitat per a matisar, explicar i ampliar la informació durant la intervenció, i establir una relació entre les conclusions i les mesures preventives adoptades.

4. Implantació de la intervenció psicosocial en un àmbit organitzatiu

Un programa d'intervenció psicosocial comença amb la decisió d'iniciar una avaluació de riscos psicosocials. Tret del cas que es faci per imperatiu legal o per altres causes que no tinguin a veure amb la intenció d'incidir en la salut laboral, la mateixa decisió d'establir un programa d'intervenció psicosocial es considera des de diferents àmbits com el principi d'aquesta intervenció des del moment en el qual es demostra una intencionalitat d'incidir en aquest àmbit i de buscar solucions a problemes que probablement s'intueixen ja abans de la seva valoració.

No obstant això, s'ha d'evitar la percepció d'aquesta decisió com una eina de diagnòstic que pot donar lloc a una sèrie de recomanacions que fàcilment provoquin simplificacions poc efectives de les actuacions posteriors i plantejaments d'intervenció erronis.

Els programes d'intervenció han d'estar integrats en el pla de prevenció general i articular-se com un procés continuat en el temps, sistemàtic, planificat i revisable permanentment.

Hem de tenir en compte que, una vegada disposem de l'avaluació de riscos psicosocials, molt probablement ens trobarem davant un elevat nombre de factors de risc psicosocial, i que en cap cas no s'hi podrà actuar de manera simultània. Això fa necessari prioritzar les actuacions i tenir sempre en compte que la millora d'un factor de risc pot (i de fet, és habitual que ho faci) canviar (minimitzar) altres factors. Entenem, per tant, que el procés serà dinàmic i estarà subjecte a canvis que requeriran una revisió (i potser modificació) de la planificació d'actuacions.

4.1. Factors que incideixen en el desenvolupament de la intervenció

Qualsevol programa d'intervenció psicosocial ha de ser realista (i, per tant, possible). Per a això, han de considerar-se tots els aspectes que possibilitaran la realització de les accions previstes per a complir amb el seu objectiu, tenint en compte que en el procés d'intervenció hi haurà canvis en la velocitat d'execució del programa, provocats per diversos factors de difícil (si no impossible) control (canvis en l'organització, incidències imprevistes, problemes sobreenfats, etc.)

Lectures recomanades

Recomanem la lectura de les següents NTP:

S. Vega Martínez (2012). «Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I)». NTP 944. Madrid: INSHT.

S. Vega Martínez (2012). «Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (II)». NTP 945. Madrid: INSHT.

És necessari, abans de dissenyar el programa d'intervenció, tenir en compte que diversos factors poden facilitar o dificultar el procés. Alguns factors són facilitadors, és a dir, permetran que el procés pugui fer-se de manera efectiva i, sovint, alguns són imprescindibles perquè es pugui iniciar i perllongar en el temps.

Però hi ha altres factors que poden dificultar un procés d'aquestes característiques o, en el pitjor dels casos, fer-lo fracassar. S'ha de tenir en compte que si la dificultat d'iniciar un programa d'intervenció psico-social és un problema que tard o d'hora pot arribar a resoldre's, el seu fracàs no solament significarà que no serveix per als objectius per als quals s'ha dissenyat, sinó que, a més, provocarà una resistència encara més gran en possibles intervencions d'aquest tipus en el futur.

Entre els factors que determinen l'èxit o fracàs d'una intervenció d'aquest tipus, destaquem els següents:

- **Compromís empresarial.** La implicació de la direcció de l'empresa en la implantació d'un programa i la seva participació en totes les fases d'aquesta faran possible una intervenció efectiva. Si no existeix aquesta implicació, només hi ha dues possibilitats: a) que es faci una avaluació de riscos psicosocials com a compliment formal d'unes obligacions i que les propostes derivades d'aquesta difícilment es portin a terme (o simplement no s'implementin); b) que ni tan sols s'iniciï el procés. Com és lògic, i es detallarà posteriorment, la naturalesa dels canvis que impliquen les mesures d'intervenció pot ser molt diversa i incidir en canvis organitzatius, canvis en les funcions i tasques, canvis en els processos de comunicació, etc. La direcció empresarial i els treballadors han d'assumir per endavant que hauran d'acceptar aquests canvis i, al mateix temps, saber gestionar les resistències que alguns poden implicar.
- **Participació de la representació legal dels treballadors.** La participació i col·laboració de la representació legal dels treballadors (especialment dels delegats o delegades de prevenció) és una necessitat contemplada en la legislació sobre aquest tema. Més enllà de qüestions legals, la seva col·laboració serà imprescindible perquè des de l'inici el procés pugui desenvolupar-se amb normalitat. Difícilment una petició unilateral i no compartida entre direcció i els representants dels treballadors arribarà a bon port. En determinades organitzacions (especialment, però no únicament, en les més petites), no hi ha representació legal dels treballadors. En aquest cas, han d'articular-se els mecanismes que permetin la implicació conjunta de l'empresa i els treballadors.
- **Consulta i participació dels treballadors.** A més de la col·laboració entre empresa i treballadors, és necessari que existeixin (i s'utilitzin) canals de comunicació efectius entre treballadors i empresa. Tots han de disposar de

la informació sobre el procés i han de poder (i saber) consensuar les decisions que es prendran en cada fase d'aquest. A més, evidentment la seva participació és especialment important en la implementació d'aquestes.

- **Orientació a mitjà-llarg termini.** Totes les accions que es planifiquin per seguir el procés han de tenir en compte que cap d'elles no serà una solució immediata per a un problema concret i actual. L'execució del programa es perllongarà en el temps i anirà avançant segons les possibilitats de cada etapa, i es transformarà en un element de millora continuada que és desitjable que s'integri en el funcionament de l'organització. Igualment, els seus resultats només podran detectar-se a mitjà-llarg termini, quan la implantació estigui avançada i/o en procés de revisió. És especialment important utilitzar els canals de comunicació per a evitar que la possible percepció que l'actuació donarà resultats a molt curt termini pugui frustrar les expectatives (de vegades poc realistes) que es puguin haver generat en l'avaluació.
- **Cultura empresarial.** La cultura empresarial determinarà en gran manera la facilitat (o dificultat) de la realització d'un programa. En general, podem afirmar que les organitzacions amb una cultura en la qual l'orientació a les persones que les formen sigui significativa podran involucrar-se de manera més eficient en un procés d'intervenció psicosocial.
- Determinats **moments i/o contextos empresarials no són propicis** per a iniciar intervencions d'aquest tipus. Com a exemples, podem mencionar els següents: fases de negociació de convenis col·lectius, processos de reducció de plantilla, vagues, situacions econòmiques negatives, etc. En aquestes i altres situacions anàlogues, una intervenció psicosocial pot ser percebuda, tant per la direcció empresarial com pels treballadors, com una mesura de pressió o un sistema de control, i això pot tenir conseqüències molt negatives.
- La **integració del servei de prevenció en l'empresa** pot ser determinant per a fer aquesta i altres intervencions. A les empreses en les quals la prevenció no està correctament coordinada, sia per falta de mitjans o per qualsevol altra causa, difícilment es podran organitzar d'una manera eficaç les diferents fases de la intervenció (encara avui, a més de dues dècades de la publicació de la Llei de prevenció de riscos laborals, hi ha empreses en les quals la prevenció és únicament una formalitat documental que exigeix la normativa).
- Més enllà de l'organigrama formal, amb el temps se solen desenvolupar **lideratges informals** en el si de les organitzacions. En el procés d'intervenció, és important valer-se d'aquests lideratges per a evitar un rebuig al procés, que sens dubte pot dificultar-ne la implantació.

- L'absència de **garanties d'anonimat** en l'avaluació (sigui aquesta objectiva o subjectiva) implica l'aparició de recels que distorsionaran els resultats de l'avaluació. Les persones que creuen que en l'aplicació no es respectarà l'anonimat de les seves respostes, contestaran de manera esbiaixada o simplement no participaran en l'avaluació. Els resultats obtinguts, per tant, no respondran de manera fiable a la realitat psicosocial de l'organització i, per tant, les mesures que se'n derivin no seran les adequades.

No acaba aquí la possible relació de factors que poden dificultar el procés. La quantitat de situacions possibles que poden incidir negativament en la consecució d'un programa d'intervenció adequat depèn de molts factors, alguns dels quals no poden ser controlats. Així, doncs, qualsevol situació extraordinària de qualsevol naturalesa que faci sospitar el fracàs del procés ha de ser tinguda en compte per a evitar l'inici i la implantació de processos no adequats.

4.2. Fases d'implantació

La implantació d'un programa d'intervenció ha de ser metòdicament correcta, planificada de manera realista i revaluada periòdicament durant tot el procés.

Fases prèvies

Abans de la implantació de qualsevol programa d'intervenció, és necessari que s'hagin completat les fases inicials comunes a tota actuació en l'àmbit psicosocial:

- **Identificació de la necessitat d'abordar la prevenció psicosocial.** És el pas previ i necessari per a posteriorment poder iniciar l'avaluació de riscos psicosocials. És absolutament necessari en aquesta fase que la necessitat sigui compresa i compartida per totes les parts que intervindran en el procés (direcció, treballadors, personal tècnic, etc.). És igualment necessari que tots els participants adquireixin un compromís de col·laboració amb el procés.
- **Avaluació de riscos psicosocials.** En aquesta fase, és imprescindible elegir correctament el mètode¹ o tècnica d'avaluació i aplicar-lo rigorosament. La participació d'experts és especialment important en aquesta fase: la seva funció serà la de participar activament en el disseny del procés i

⁽¹⁾Mètode com a instrument pràctic per a recollir, tractar i analitzar la informació. «Manera ordenada de procedir» (*Diccionari de la llengua catalana*). Utilitzarem indistintament les paraules *mètode* o *tècnica d'avaluació*.

la d'assessorar (i, de vegades, vigilar) que s'aplica de manera correcta. La presència de l'expert és crucial per a obtenir resultats ajustats a la realitat.

- **Valoració dels resultats i elaboració de l'informe.** Una vegada feta l'avaluació de riscos psicosocials, el tècnic qualificat haurà d'analitzar-la i emetre'n un informe valoratiu, del qual s'obtindrà una visió detallada i concreta de la magnitud de cadascun dels possibles riscos psicosocials. L'informe, basant-se en els resultats, ha d'aportar una idea clara de la situació psicosocial en l'organització i també ha de permetre identificar els aspectes prioritaris d'actuació.
- **Comunicació dels resultats.** Els resultats obtinguts en l'informe hauran de ser comunicats als participants (direcció i representació dels treballadors) per a valorar-los conjuntament i poder dissenyar un programa d'actuació.

En aquesta fase prèvia a la intervenció, s'aconsegueix una descripció detallada de la situació psicosocial de l'organització. El contingut d'aquesta informació serà la base de la intervenció posterior. És habitual que, tant la direcció de l'organització com la representació dels treballadors, es trobin davant la descripció d'una situació que en determinats aspectes coincideix amb la seva percepció de l'organització, però que en d'altres presenta uns resultats que no són els esperats. Això sol ser indicatiu de l'existència de problemes «ocults» o poc visibles, que hauran de ser especialment considerats, ja que aporten informació sobre factors o situacions que no es tenien en compte. Sempre que es pugui, caldrà buscar evidències més enllà de la metodologia utilitzada i que puguin aportar informació complementària que permeti comprendre millor aquests aspectes. Ens referim a dades objectives com ara absentisme (en general i/o per departaments), distribució de la plantilla (percentatge de cada sexe, edat, antiguitat, tipus de contractes, etc.), possibles canvis més o menys recents en l'organització o en determinats departaments, etc.

Intervenció

Una vegada conegudes i analitzades les dades, es passarà al procés de disseny de la intervenció psicosocial pròpiament dita:

- **Fase de disseny del programa.** Haurà de contenir el conjunt d'actuacions de manera sistemàtica i ordenada. La seva realització ha de ser possible i ha d'estar adaptada al context en el qual s'ha d'implantar. Contindrà les mesures que cal aplicar i establirà igualment els criteris per a seguir el programa i assignar recursos (humans, econòmics, temporals, etc.)
- **Fase d'implantació.** Aquesta fase és la que més es perllonga en el temps. En aquesta fase, es porten a terme efectivament les actuacions previstes. En funció dels criteris de seguiment plasmats en la fase anterior, s'efectuarà

Lectura recomanada

Per a complementar aquest punt, recomanem aquesta lectura:

Institut Nacional de Seguretat i Higiene en el Treball (2015). *Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial*(edició ampliada 2015).

Lectures recomanades

Recomanem la lectura de les NTP següents:

S. Vega Martínez (2010). «Intervención psicosocial: Guía del INRS para agentes de prevención». NTP 860. Madrid: INSHT.

S. Vega Martínez (2015). «PRIMA-EF: marco europeo para la gestión del riesgo psicosocial». NTP 1056. Madrid: INSHT.

una revisió permanent del programa amb la finalitat d'ajustar-se a la programació prevista i solucionar possibles imprevists que puguin sorgir.

- **Fase de seguiment.** Una vegada finalitzada la intervenció, es valorarà el grau de consecució dels objectius establerts i les possibles incidències i/o desviacions que hagin pogut produir-se. S'establirà la seva continuïtat basant-se en els objectius no aconseguits (totalment o parcialment), de la necessitat de continuar fent accions periòdiques i/o de la necessitat de tornar a començar el procés.

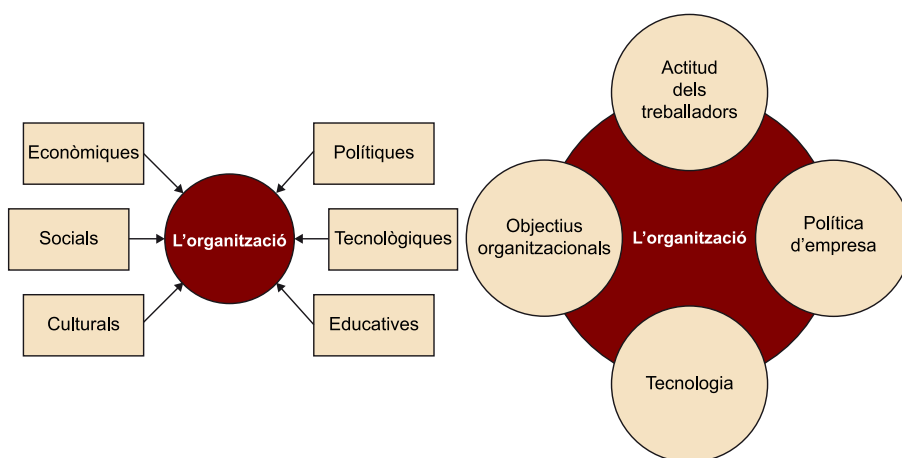
4.3. El canvi organitzatiu

Resulta imprescindible tenir present que qualsevol organització té la seva pròpia dinàmica i, per tant, està subjecta a canvis de molt diversa índole (tecnològics, en els sistemes de producció, en les persones de diferents nivells jeràrquics, en l'entorn, d'ubicació, etc.). Qualsevol d'aquests canvis pot modificar de manera més o menys significativa la presència més gran o més petita dels factors de risc. Qualsevol intervenció haurà de ser revisada davant qualsevol canvi que pugui modificar les condicions que han produït una determinada configuració dels riscos psicosocials.

Per *canvi organitzatiu* entenem qualsevol modificació observada en la cultura o estructura d'un sistema organitzacional i que té un caràcter relativament perdurable.

Els motius habituals que poden originar un canvi organitzatiu apareixen reflectits en la figura 13.

Figura 13. Forces externes i forces internes que causen el canvi organitzacional



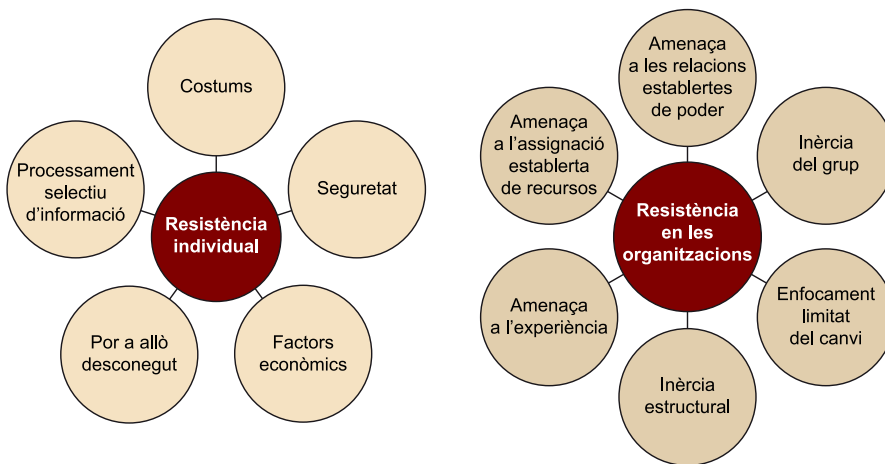
Quant a les maneres de tractar el canvi, aquest pot ser reactiu, després d'haver succeït el problema, o proactiu, abans que es presenti el problema (planificat).

Què ha de canviar-se? Han de canviar-se tots aquells elements que estiguin impeding una efectivitat organitzativa més gran. Per a això, cal analitzar la naturalesa del problema que està fent que l'organització no sigui efectiva. El diagnòstic del problema inclou l'especificació dels resultats que l'administració vol amb el canvi. Aquests resultats es poden aconseguir canviant l'estructura (les relacions d'autoritat, els fluxos de treball, els sistemes de comunicació, etc.), la tecnologia (equip, eines, etc.) i/o les persones que integren l'organització (habilitats, expectatives, formació, sistemes de retribució, etc.). Aquests canvis no poden fer-se de manera aïllada a causa del caràcter sistèmic de l'organització.

Quan es produeix un canvi en una organització, les persones que hi treballen poden tenir diverses reaccions: negar que el canvi està tenint lloc, ignorar el canvi, acceptar el canvi i adaptar-s'hi, anticipar-se al canvi i planificar-lo o resistir-s'hi.

Un dels problemes més habituals és la **resistència al canvi**. Podem classificar les fonts de resistència al canvi en les que tenen un origen individual i les que es produeixen per causes organitzatives, i apareixen reflectides de manera esquemàtica en la figura 14:

Figura 14. Fonts de resistència al canvi



Lectures recomanades

En la literatura especialitzada, podem trobar diferents models o programes de canvi que, de manera més o menys sistemàtica, ens permetran afrontar processos de canvi en determinades àrees: TQM, BPR (reenginyeria de processos), etc. Recomanem les NTP següents per a ampliar continguts:

M. Bestratén Belloví (2015). «Gestión de proyectos de cambio: marco lógico (I)». NTP 1031. Madrid: INSHT.

M. Bestratén Belloví; A. Luque Campuzano; J. Vergé González (2015). «Gestión de proyectos de cambio: marco lógico (II)». NTP 1032. Madrid: INSHT.

Lectures recomanades

Es recomana llegir les NTP següents per a complementar l'apartat:

M. Oncins de Frutos; M. T. Ruiz-Escribano Taravilla (2001). «Gestión del cambio organizativo». NTP 581. Madrid: INSHT.

J. Pérez Bilbao; C. Nogareda Cuixart (1996). «Actitudes frente al cambio en trabajadoras de edad avanzada». NTP 416. Madrid: INSHT.

Resum

L'objectiu de la psicociologia, igual que les altres especialitats preventives, és la salut. La salut és benestar, per la qual cosa hem d'aconseguir el confort en el treball. Confort físic, mental i psíquic.

La intervenció en un àmbit organitzatiu adquireix una importància fonamental per a eliminar i/o minimitzar la materialització del risc psicosocial. De l'efectivitat d'aquesta mesura, dependrà una protecció més gran dels treballadors. Per a aconseguir aquesta efectivitat, hem de conèixer el comportament organitzatiu i els seus tres nivells d'anàlisi: individual, grupal i organitzatiu; cadascun està inclòs en el nivell superior, i tots tenen repercussió en l'àmbit laboral.

Hi ha una estreta relació entre motivació i satisfacció laboral. La piràmide de necessitats de Maslow, que estructura els tipus de necessitats humanes, és la base de les teories de motivació. Per la seva banda, la teoria bifactorial i la teoria de les expectatives relacionen els factors motivadors i el procés de la motivació. Totes es complementen i relativitzen el paper directe dels incentius únicament econòmics.

El marc d'anàlisi en l'àmbit psicosocial és l'organització. Per a això, n'hem de conèixer l'estructura organitzativa. En el disseny de l'estructura es té en compte la divisió del treball, la unitat de comandament, l'autoritat i la responsabilitat, el tram de control i la departamentalització. A més, s'ha de tenir en compte la cultura empresarial i les polítiques concretes de recursos humans, ja que aquestes defineixen i diferencien una organització d'una altra.

El lideratge és el procés interpersonal mitjançant el qual els directius miren d'influir sobre els seus col·laboradors perquè aconseguixin les metes de treball prefixades. Les teories sobre lideratge ens permeten conèixer millor el seu paper en l'organització, i de quina manera s'ha d'adaptar a cada situació en concret. El treball en grup té avantatges i inconvenients, encara que en un àmbit psicosocial la millor opció és un bon treball en equip. La comunicació és l'eina bàsica de qualsevol relació interpersonal. Perquè la comunicació sigui eficaç, cal saber superar les barreres comunicatives. El conflicte és una cosa natural en els grups i les organitzacions, per la qual cosa cal acceptar-lo i saber-lo gestionar.

Les mesures d'intervenció psicosocial influiran en l'organització. De fet, algunes de les mesures, especialment les anomenades *organitzatives*, pretenen aconseguir canvis importants en els factors psicosocials relacionats amb

l'organització del treball. Identifiquem factors que poden facilitar o dificultar la implementació d'aquestes mesures; en el pitjor dels casos, poden fer-les fracassar. Els programes d'intervenció psicosocial tenen diferents fases.

Per a poder millorar una organització, és necessari canviar-la i saber gestionar adequadament aquest canvi. En general, les mesures organitzatives d'intervenció psicosocial estan orientades a aconseguir o millorar la definició de competències, el sistema de recompenses i el *feedback* al treballador, els nivells de participació, el treball en equip, els canals de comunicació, les reunions de treball, etc.

Bibliografia

Ferrer, R. (1999, juliol). «El ambiente laboral: factores psicosociales. Prevención de riesgos laborales y ambientales». *Winterthur* (pàg. 67-70).

Lucaya, D. (2013). «Protocolo de gestión de casos de riesgo psicosocial. La experiencia de la UB». Ponència 4.4.6_001. Universitat del País Basc, cursos d'estiu, trobada 3.2. Observatori Basc d'Assetjament Moral.

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Robbins, S. P.; Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones* (15a edició). Mèxic: Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a edició). San Francisco: Jossey Bass.

