

---

# Organitzacions: alguns elements clau per a la intervenció

---

PID\_00247445

Nieves Guzmán Valverde  
Concepción Casamitjana Ranea  
Jesús Rojas Arredondo

---

Material docent de la UOC




**Nieves Guzmán Valverde**

Llicenciada en Psicologia per la Universitat Autònoma de Barcelona. Diplomada en Estudis Superiors Especialitzats per la UAB. Directora de Programa de diversos programes de l'àmbit de les organitzacions i el desenvolupament professional de la Diputació de Barcelona. Des de 1996 es dedica a l'assessorament en recursos humans, el desenvolupament professional, el canvi organitzatiu, les polítiques retributives, etc.

Des del 2000, professora col·laboradora a la UOC, a l'assignatura de Psicologia de les Organitzacions.


**Concepción Casamitjana Ranea**

Llicenciada en Psicologia per la UB al 1990. Psicòloga Especialista en Psicologia Clínica al 2005. *Practitioner* de PNL (2013) i màster en Programació neurolingüística (2014). *Coach* acreditada pel Col·legi Oficial de Psicòlegs al 2013.

Membre de la Secció de Psicologia *Coaching* del Col·legi de Psicòlegs de Catalunya, de la Secció de treball en les organitzacions i del grup Xarxa d'Innovació Pública (XIP).

Des del 2000, he realitzat tasques relacionades amb la formació i el desenvolupament dels professionals de la Diputació de Barcelona, primer com a tècnica i posteriorment com a responsable de desenvolupament. Des del 2014 sóc tècnica assessora en l'elaboració de plans de formació a la Diputació de Barcelona.


**Jesús Rojas Arredondo**

Llicenciat en Psicologia per la UNAM (Mèxic); doctor en Psicologia social al Departament de Psicologia Social (UAB); professor associat del Departament de Psicologia Social, professor col·laborador de la UOC i professor del màster d'Intel·ligència emocional, coaching i lideratge (EAE). Assignatures: Psicologia social, Psicologia de les organitzacions, Influència social i grups, Dinàmica de grups. Coordinador de mòdul del màster de RH de la UAB, coordinador de TFM a l'EAE.

L'encàrrec i la creació d'aquest material docent han estat coordinats per la professora: Ana Gálvez Mozo (2017)

Primera edició: setembre 2017

© Nieves Guzmán Valverde, Concepción Casamitjana Ranea, Jesús Rojas Arredondo

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2017

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

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

## Introducció

En les últimes dècades, les organitzacions s'han convertit en objecte d'estudi tant en l'àmbit de les ciències socials com en el d'altres disciplines, com ara l'enginyeria. Aquest creixent interès és natural tenint en compte que les persones vivim, ens relacionem, treballem i ens comportem condicionades en gran part per la nostra pertinença a les organitzacions.

Definir una organització no és senzill, com tampoc ho és identificar l'ampli espectre de processos psicosocials i de conceptes relacionats amb aquesta definició. Aquesta assignatura es presenta per comprendre què és una organització i quin és el seu funcionament, i aborda alguns dels elements bàsics que podem trobar en les organitzacions actuals: la definició de l'organització a través de l'estructura i el lloc de treball, la consideració de la persona mitjançant el procés de desenvolupament professional i el lideratge com a procés generador de dinàmiques i cultura organitzativa. Aquests són alguns conceptes que tot professional que es plantegi una intervenció en una organització, al nivell que sigui, ha de dominar, atès que qualsevol canvi estarà relacionat amb tots o alguns d'aquests elements.

Per començar, s'aborda el nivell operatiu més bàsic de l'organització: el lloc de treball i tot el que l'envolta. Les organitzacions són organismes vius i oberts a l'entorn en el qual actuen i, per tant, han d'estar en constant adaptació a l'ambient extern, però també a les necessitats internes. El mateix succeeix amb els llocs de treball existents en aquestes organitzacions, que també han d'evolucionar, modificar-se i actualitzar-se en funció dels nous reptes que han generat les noves necessitats de canvi de l'entorn. El lloc de treball és l'ancoratge de la persona a l'estructura organitzativa i el que determina el seu rol. Per al disseny del lloc de treball, així com per al disseny de l'estructura, cal tenir en compte el context organitzatiu, la cultura, l'estratègia, etc. I aquest disseny es duu a terme mitjançant la metodologia denominada *anàlisi del lloc de treball*, que té l'objectiu final d'identificar el perfil funcional, els requisits per a la seva cobertura, les possibles disfuncions existents, el perfil competencial, etc. Aquesta anàlisi és necessària per realitzar el que es coneix com a *valoració del lloc de treball*, que servirà per ordenar els llocs en funció de la seva aportació a l'organització i, posteriorment, determinar els salaris de manera equitativa.

En el primer mòdul es tracten els elements bàsics de l'organització al marge de la persona, mentre que en el segon la perspectiva canvia i es dirigeix cap a la persona que ocupa el lloc de treball i forma part de l'estructura. S'orienta, en aquest cas, cap al creixement de la persona en l'organització, la qual cosa es coneix com el desenvolupament professional. Per pensar en qualsevol intervenció en aquest sentit, s'ha de tenir en compte que, en l'actualitat, el concepte de desenvolupament professional té dues dimensions: l'aprenentatge i

l'acompliment de la persona. Així, el desenvolupament professional es basa en l'aprenentatge i en l'acompliment de la persona en l'organització. A més, té molt a veure amb com s'articula el creixement de tots dos en l'organització. Aquest segon mòdul tracta d'aquesta articulació.

Finalment, en el tercer mòdul, s'aborda el tema del lideratge, àmpliament estudiat en l'àmbit de les organitzacions des de les diferents disciplines. En aquest cas es planteja una aproximació teòrica tant al concepte com a les principals teories clàssiques desenvolupades en l'àmbit de la psicologia, així com un acostament a les perspectives actuals del lideratge, més orientades al context tecnològic i a les competències.

## **Objectius**

- 1.** Obtenir una visió global de les organitzacions a partir de les diferents perspectives: lloc de treball, persona i líder.
- 2.** Identificar els principals elements que cal tenir en compte en qualsevol intervenció en les organitzacions.
- 3.** Comprendre quins han de ser els aspectes que s'han de tenir presents en el disseny dels llocs de treball i de les estructures organitzatives.
- 4.** Entendre què és una valoració de llocs de treball i la seva aplicació.
- 5.** Identificar els elements clau en els processos de desenvolupament professional en les organitzacions per a una intervenció adequada en aquest sentit.
- 6.** Comprendre la importància del lideratge en les organitzacions i les seves diferents aproximacions teòriques.

## Continguts

Mòdul didàctic 1

### **Definir l'organització**

Nieves Guzmán Valverde

1. L'estructura i els rols
2. El lloc de treball
3. Definint una organització igualitària: els plans d'igualtat

Mòdul didàctic 2

### **El desenvolupament professional en les organitzacions**

Concepción Casamitjana Ranea

1. Marc teòric
2. El desenvolupament professional en les organitzacions

Mòdul didàctic 3

### **El lideratge en les organitzacions**

Jesús Rojas Arredondo

1. El concepte de lideratge en les organitzacions
2. Aproximacions teòriques clàssiques al lideratge
3. Perspectives actuals del lideratge

## **Bibliografia**

Byars, Lloyd L. i Rue, L. W. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Irwin.

D'Haro, J. M. i Agut, S. (2004). *Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos*. Madrid: Thomson Civitas.

Fernández Ríos, M. i Sánchez, J. C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.

Mintzberg, H. (2007). *Liderazgo*. Barcelona: Deusto.

Swanson, R. i Holton, F. I. (2008). *Foundations of Human Resource Development. Second Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

