
Comportament humà en l'organització

PID_00265366

Gonzalo Sánchez Gardey

Temps mínim de dedicació recomanat: 6 hores



**Gonzalo Sánchez Gardey**

Professor titular de l'Àrea d'Organització d'empreses a la Universitat de Cadis. Des del començament de la seva carrera docent i investigadora, el 2001, ha treballat en l'àmbit de la direcció estratègica dels recursos humans. Els seus treballs científics, centrats en l'àmbit del capital intel·lectual en els grups de treball, han estat publicats en revistes internacionals de prestigi reconegut.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Eva Rimbau Gilabert

Primera edició: setembre 2019
© Gonzalo Sánchez Gardey
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

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 mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit del titular dels drets.

Índex

Introducció	5
Objectius	10
1. Valors, actituds i emocions en el treball	13
1.1. Alguns conceptes bàsics	13
1.2. La satisfacció en el treball	14
1.3. Delimitació dels valors laborals	16
1.4. L'ajust persona-organització	19
1.5. Una qüestió ètica	22
2. La motivació en el lloc de treball	24
2.1. Plantejaments teòrics	25
2.1.1. Teories de contingut	26
2.1.2. Teories de procés	28
2.2. Un model integrador	31
2.3. Aplicacions pràctiques	33
3. El lideratge en l'àmbit de l'organització	35
3.1. Les característiques del líder	36
3.2. El lideratge com a conducta	37
3.3. Vuit estils de lideratge	39
3.4. El lideratge «enfocat»	42
4. El treball col·lectiu: dinàmica de grups, inclusió i comunicació	44
4.1. La importància dels grups informals	44
4.2. La construcció d'equips de treball	47
4.3. El comportament humà en els grups i equips de treball	49
4.4. Noves estructures d'equip	50
4.5. Processos de comunicació en els equips de treball	52
4.5.1. La comunicació bidireccional	53
4.5.2. L'eliminació de les barreres a la comunicació bidireccional	56
5. Cultura i ciutadania organitzativa	59
5.1. Les organitzacions com a sistemes socials	59
5.2. La cultura organitzativa	60
5.3. Dimensions internes de la cultura organitzativa	61
5.4. La gestió de la cultura: socialització i individualització	62
5.5. La ciutadania organitzativa	64

Resum	67
Activitats	73
Bibliografia	75

Introducció

Qualsevol forma d'organització implica, necessàriament, i per la seva pròpia definició, la interacció entre persones. Podem imaginar-nos organitzacions de molt diversa índole, des d'una gran corporació, amb una dotació de recursos tècnics imponent, a la coordinació d'un petit grup d'amics que s'uneix per desenvolupar alguna activitat específica. En qualsevol d'aquests casos, l'element central, que defineix l'organització i li dona sentit, és el seu caràcter humà.

El concepte d'organització

L'enfocament més acceptat avui dia per a definir-lo prové dels plantejaments de Barnard, que entenia l'organització com un sistema cooperatiu a través del qual es coordinen conscientment activitats humanes, i que ha d'equilibrar necessàriament l'aportació que cadascuna de les persones que les componen fan, amb les recompenses que reben.

Així explicat, dir que les organitzacions estan compostes per persones pot semblar una obvietat. No obstant això, durant molts anys i en bona mesura encara en algunes organitzacions, els models de gestió obvien aquesta dimensió humana. L'enfocament de direcció dels recursos humans, durant bona part del segle XX, ha estat dominat pel denominat **enfocament taylorista**, basat en la creença que el treball humà podia quantificar-se i mecanitzar-se, aplicant criteris científics. Segons aquests plantejaments, per a organitzar el treball en una factoria, els directius haurien de limitar-se a: (1) trobar un grup d'obriers particularment hàbils en l'execució del treball que s'havia de fer, (2) definir la sèrie exacta de moviments que aquests han de dur a terme, així com els materials que necessiten emprar, (3) determinar els temps necessaris per a fer cada activitat i (4) eliminar tots els moviments inútils, o que alenteixen el treball.

Els plantejaments tayloristes, heretats de la Revolució Industrial, serien ràpidament superats, en evidenciar-se que el treball humà no pot reduir-se a xifres, temps i moviments. Enfront d'aquesta concepció, en la dècada dels anys vint, l'anomenada **escola de les relacions humanes** va proposar un canvi de paradigma radical. Si fins aquest moment s'havia posat l'èmfasi en les tasques i l'estructura organitzativa, el nou enfocament de –caràcter humanístic– centraria l'atenció en les persones i els grups, i en tots els aspectes psicològics i sociològics rellevants en els llocs de treball.

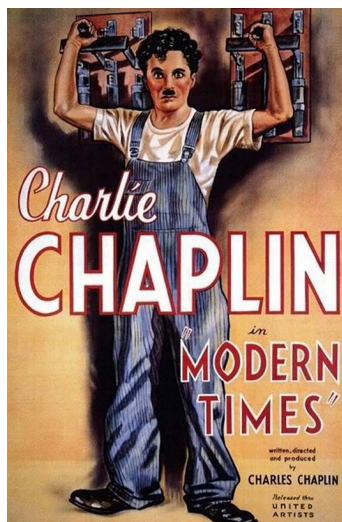
Sembla clar, per tant, que per a gestionar una organització avui dia no n'hi ha prou a aplicar coneixements tècnics. Resulta necessari comprendre el comportament de les persones que la componen, amb un doble objectiu: primer, millorar el clima laboral i la qualitat dels llocs de treball i, segon, conservar els empleats amb un talent més gran i incrementar l'acompliment col·lectiu.

Les persones amb responsabilitats de direcció, en l'exercici de la seva activitat executiva, prenen decisions, assignen recursos i controlen les activitats desenvolupades pels altres, en processos que normalment tenen implicacions personals importants, que és necessari anticipar i gestionar adequadament.

Temps moderns

El llargmetratge *Temps moderns*, escrit i dirigit per Charles Chaplin el 1935, planteja una crítica especialment àcida de l'enfocament laboral taylorista, posant èmfasi en la deshumanització del treball i en els efectes que la mecanització té sobre aspectes com l'estrès, la motivació o la satisfacció dels treballadors, que, com veurem en aquest mòdul, són essencials per a l'acompliment de l'organització.

Cartell de la pel·lícula *Temps moderns*



Font: domini públic.

Considerant aquestes qüestions, i a partir dels plantejaments teòrics de l'escola de les relacions humanes, va sorgir l'estudi del **comportament organitzatiu**, com un camp d'especial rellevància per a la moderna direcció dels recursos humans. Aquesta disciplina s'ocupa de l'estudi del que les persones fan en una organització, del que senten i de com això repercuteix sobre les seves accions, així com de l'eficiència interna dels processos en els quals participen. Comprendre, d'aquesta manera, un ampli ventall de temes diferents, però connectats, com la motivació de la plantilla, l'autoritat i el poder, el lideratge, la comunicació interna i el treball en equip, o la cultura organitzativa.

Al llarg d'aquest mòdul tractarem, partint de la definició proposada, d'oferir una visió integrada i ordenada de tots aquests aspectes, plantejant una explicació completa de les diferents dimensions del comportament organitzatiu.

Podem definir el **comportament organitzatiu** com el camp d'estudi que explica l'impacte d'individus, grups i estructures sobre la conducta de les persones en les organitzacions, amb l'objectiu de millorar l'eficàcia interna.

Per a comprendre i gestionar el comportament, no n'hi ha prou amb la intuïció i el sentit comú. Moltes de les publicacions disponibles sobre lideratge, gestió d'equips o negociació es limiten a recollir les impressions de professionals que aborden aquestes qüestions des d'una perspectiva pràctica, més lligada a la seva experiència que a un coneixement científic sobre la matèria. L'enfocament del comportament organitzatiu, no obstant, proposa apropar-se al factor humà des d'una **perspectiva científica**. Els directius necessiten eines per a fer estudis sistemàtics, que permetin anticipar les reaccions que els treballadors i treballadores tindran enfront de determinades polítiques, com respondran als canvis que es plantegin o com influiran sobre el comportament dels altres. Per a això, es requereix aplicar tècniques i criteris contrastats, que permetin dotar d'objectivitat la gestió feta.

Com tindrem ocasió d'observar, es tracta d'una disciplina acadèmica interdisciplinària, que ha begut de diferents ciències socials, especialment de la psicologia i la sociologia, però que també està connectada amb els plantejaments moderns de la direcció d'empreses, la teoria de l'organització o el disseny empresarial.

En concret, les diferents qüestions que abordarem en aquest mòdul són extremes dels següents àmbits del coneixement, que podrien considerar-se, per tant, **fonts** de l'anàlisi del comportament organitzatiu:

- La **sociologia**, en aspectes com les dinàmiques de grup, la gestió d'equips, així com en matèries relacionades amb la comunicació i el conflicte intern.
- La **psicologia social**, per a explicar els processos de presa de decisions, d'inclusió o la influència dels valors i de la motivació dels empleats.
- L'**antropologia**, per a l'anàlisi de la cultura organitzativa.
- La **direcció d'empreses**, per a explicar la vinculació dels comportaments amb els objectius estratègics i les polítiques implantades.
- El **disseny organitzatiu**, en aspectes com la definició de l'estructura, la divisió del treball o els mecanismes de coordinació.
- La **ciència política**, que aporta arguments per a estudiar les estructures internes de poder i de repartiment de responsabilitats.

Avui dia, resulta difícil concebre la direcció de recursos humans sense fer referència a aquestes variables comportamentals. Abans d'estudiar de quina forma poden articular-se polítiques com la selecció, la remuneració o l'avaluació de l'acompliment, és necessari comprendre com interactuen les persones en l'organització, quines són les seves motivacions, els seus valors, i com respondran davant els estímuls que la direcció els vagi oferint. Per aquest motiu, els responsables de la direcció de recursos humans han de fer ús dels coneixements i les competències que ens ofereix el comportament organitzatiu.

La productivitat i l'eficàcia organitzativa estan condicionades, en bona part, per aspectes psicològics i socials que no poden desatendre's, com tampoc la necessitat de crear a l'entorn de treball un espai amb unes condicions físiques i socials, i una estructura, adequades. Pràcticament qualsevol iniciativa directiva depèn, en última instància, de l'administració de persones i de les relacions que s'estableixen entre elles. Malgrat aquesta importància, no sempre és fàcil comprendre, i gestionar, el comportament dels altres. Les decisions i les reaccions humanes tenen en molts casos un component irracional que les fa impredecibles. Qualsevol esforç que es faci per a modelitzar, amb caràcter general, el comportament de la plantilla implicarà, necessàriament, una simplificació de la realitat en la qual probablement se'ns escapin factors rellevants.

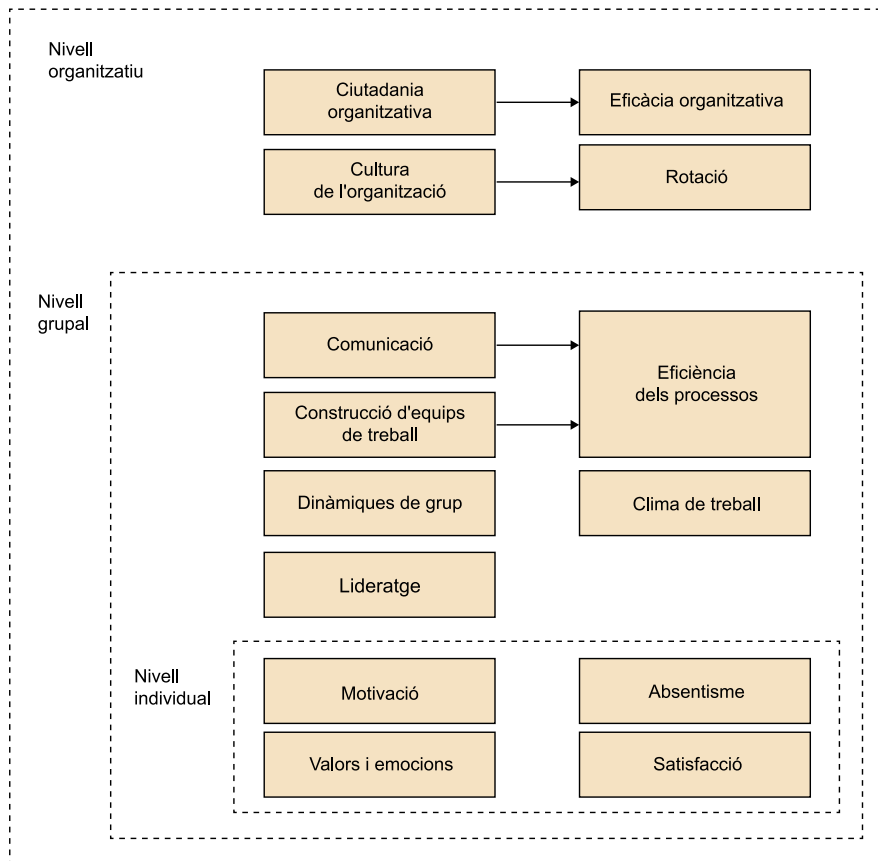
En la resta del mòdul, es presentarà una visió integrada dels diferents aspectes vinculats al comportament que requereixen una atenció específica per part de la direcció. Per a presentar-los de manera ordenada i que es compregui la relació entre ells, hem dissenyat la figura 1, que serveix de resum del contingut del text. En el model, es recullen, en primer lloc, les quatre variables bàsiques sobre les quals el comportament organitzatiu té un major impacte. D'aquesta manera, podem dir que els patrons psicològics i motivacionals dels empleats tindran **efectes** rellevants sobre:

- L'**eficàcia**, que implica el grau en el qual l'organització compleix els seus objectius.
- L'**eficiència**, que valora, a més, l'economia en l'ús dels recursos emprats per al compliment d'aquests objectius.
- L'**absentisme laboral**, mesurat a través de les hores d'absència en els llocs de treball, una altra variable que està directament relacionada amb el comportament i els valors dels empleats.
- La **rotació** de la plantilla, que mesura la freqüència amb la qual els treballadors contractats surten de l'empresa. Una empresa amb alta rotació serà una organització en la qual els empleats no volen estar molt temps, un fet que repercutirà incrementant els costos de selecció i formació, i pot ser especialment perillós quan afecta llocs d'especial rellevància en l'empresa.
- La **satisfacció laboral**, que també determina bona part de l'actitud dels empleats cap als seus llocs de treball, així com la relació amb els altres.
- El **clima de treball**, configurat per l'entorn físic, social i emocional en el qual interaccionen les persones que componen els grups de treball, que afectarà notablement el seu acompliment, la seva motivació i la seva participació en les decisions i les tasques col·lectives.

Lectura recomanada

J. D. Wood (1999). «Lo irracional en el comportamiento organizativo». *Harvard Business Deusto Review* (vol. 91, pàg. 38-48).

Figura 1. Contingut del mòdul



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

Arribats en aquest punt, cal plantejar-se ja quines són aquestes variables de comportament sobre les quals podem incidir per a millorar tots aquests aspectes. Per a presentar-ne una visió ordenada, hem optat per diferenciar **tres nivells**:

- 1) individual, per a factors estrictament personals,
- 2) grupal, considerant les variables que impliquen relacions entre individus que comparteixen un mateix espai de treball o una mateixa unitat, i
- 3) organitzatiu, incloent-hi elements que afecten l'organització en el seu conjunt.

Als següents apartats concretarem la definició i les implicacions de cadascuna de les variables bàsiques del comportament organitzatiu, començant per les de nivell individual, per a anar en els epígrafs següents estudiant de quina forma s'agreguen en dinàmiques de grup o en influències a nivell organitzatiu.

Objectius

Els continguts del present mòdul han estat dissenyats per a introduir l'estudiant en els aspectes bàsics del comportament organitzatiu, amb l'objectiu que sigui capaç de:

- 1.** Comprendre la importància del comportament organitzatiu en l'entorn empresarial actual.
- 2.** Comprendre els efectes que una adequada gestió de les variables vinculades al comportament dels empleats pot tenir per a l'eficàcia de les polítiques de recursos humans.
- 3.** Definir el concepte i la importància de la motivació dels empleats.
- 4.** Conèixer els determinants de la motivació individual, i com les decisions de la direcció poden afectar aquests.
- 5.** Comprendre la importància que els aspectes psicològics individuals (valors i emocions) presenten sobre l'acompliment dels empleats.
- 6.** Reflexionar sobre la satisfacció laboral, com un factor individual que afecta l'acompliment col·lectiu.
- 7.** Comprendre el concepte de lideratge, així com les diferents teories que s'han proposat per a explicar les seves implicacions.
- 8.** Delimitar les característiques dels líders, així com els tipus de lideratge.
- 9.** Descriure la importància del treball en grup, definint els tipus de grups, així com les seves característiques bàsiques.
- 10.** Comprendre les dinàmiques internes en els grups de treball, així com aquells aspectes que afecten la voluntat dels treballadors de participar-hi o no.
- 11.** Reconèixer la importància d'una adequada comunicació interna en l'empresa.
- 12.** Oferir marcs de referència per a comprendre els elements bàsics de la cultura organitzativa, i com determinen els processos interns.

- 13.** Descriure el concepte de ciutadania organitzativa, així com la seva importància per al desenvolupament social de les companyies.

1. Valors, actituds i emocions en el treball

Com hem tingut ocasió de veure en la introducció a aquest mòdul, la interacció humana està en la pròpia essència de l'organització. El seu desenvolupament i les seves possibilitats de supervivència i èxit estan determinats pel comportament que despleguen les persones que la componen. D'altra banda, la **psicologia social** ens ha ensenyat com n'és de complexa la naturalesa humana. Són molts els factors interns i contextuals que afecten la manera en la qual els treballadors es comporten en els seus llocs de treball. De vegades, a més, aquest comportament no pot explicar-se per motius i patrons racionals, sinó que respon a emocions intrínseques, difícils de percebre i d'anticipar.

L'èxit de qualsevol estratègia que es dissenyi en l'àmbit de la direcció de persones dependrà, necessàriament, de les actituds que fomenti en els empleats. La satisfacció individual i un entorn de treball col·laboratiu són determinants bàsics de la productivitat. Per contra, les actituds negatives deriven en un menor acompliment, absències del lloc de treball, nivells més alts de rotació, pitjor relació amb els clients, aspectes que acaben afectant severament les capacitats competitives de l'organització.

Saber analitzar i moderar les reaccions dels empleats és un aspecte bàsic de la direcció actual. Per tant, un repte bàsic per a la funció de recursos humans és construir entorns de suport humà que facilitin la compatibilització entre el que els empleats esperen de l'organització i el que estan disposats a aportar. Al llarg d'aquesta secció, tractarem d'aprofundir en aquest sentit, desentranant la complexa relació entre els valors, les actituds i les emocions dels empleats en el lloc de treball.

1.1. Alguns conceptes bàsics

Per a començar a estudiar els determinants del comportament humà en el treball, és necessari delimitar alguns conceptes bàsics que no sempre es defineixen de manera precisa. *Valors, actituds o comportaments* són termes que en moltes ocasions s'utilitzen indistintament, encara que en realitat impliquen aspectes específics de la personalitat, molt relacionats entre si i que, en conjunt, determinen l'acompliment individual en els llocs de treball.

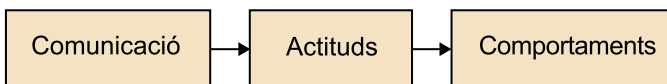
Seguint una definició clàssica, podríem definir en l'àmbit laboral els **valors** com aquelles creences que els empleats tenen sobre la forma correcta d'actuar en l'acompliment de les seves activitats professionals (Rokeach, 1979). En aquest sentit, els valors tenen dues característiques bàsiques. En primer lloc, tenen un caràcter perdurable, estable en la personalitat del treballador, que no està subjecte a estats d'ànim o a circumstàncies puntuals. D'altra banda, els valors serveixen com a estàndards, com les referències que utilitzen les perso-

nes per percebre el seu entorn, comprometre's amb els objectius establerts, i orientar les seves accions. Els valors laborals influeixen, d'aquesta manera, en totes les decisions que els empleats prenen, tant a curt com a llarg termini, i influeixen també sobre la forma com es relacionen amb els altres.

La importància dels valors radica en el fet que determinen un altre concepte d'enorme importància en el context organitzatiu, com són les actituds dels empleats. En aquest sentit, podem definir l'**actitud** dels empleats com un estat d'ànim que s'expressa d'una certa manera (per exemple, una actitud conciliadora). Les actituds estan determinades pels valors de la persona, però difereixen d'aquests en un aspecte essencial: no es tracta de creences perdurables, sinó d'estats més específics i canviants, que depenen en bona mesura de les pressions rebudes pel treballador, o de la situació a la qual s'enfronta a cada moment.

Les actituds, en última instància, es manifesten en **comportaments**, que es defineixen com les respostes que els treballadors desenvolupen en forma d'accions específiques. Així, els comportaments impliquen la manifestació visible, material, dels valors i de les actituds (figura 2). Són, per tant, l'element que la direcció pot observar i gestionar conforme als seus objectius estratègics. No obstant això, per a fer-ho, és necessari comprendre els motius que els originen, que, com hem pogut veure, tenen una naturalesa molt profunda, explicada per aspectes interns de la personalitat dels empleats de l'organització.

Figura 2. Determinants del comportament en el treball



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

Exemple

Un mateix valor pot expressar-se a través d'actituds diferents en diferents moments i segons les circumstàncies. Així, per exemple, el fet que una persona es caracteritzi pel seu sentit de la **justícia** (valor) pot implicar que en un moment determinat desenvolupi una **actitud afable**, amb l'objectiu d'oferir el tracte que els seus companys i subordinats mereixen, mentre que, en altres ocasions, pot implicar una **actitud agressiva**, en defensar amb vehemència situacions que considera injustes.

1.2. La satisfacció en el treball

L'esquema recollit en la figura 2 descriu un procés intern d'especial importància, tant per a les persones com per a l'organització. No obstant això, és important tenir en compte que la cadena d'efectes que va dels valors intrínsecs d'una persona al seu comportament efectiu no es produeix en abstracte, sinó en un determinat context. Un factor clau en aquest procés és el nivell **de satisfacció** del treballador, que moderarà la forma en la qual els valors es despleguin. Així, si una persona que compta amb l'entusiasme com un dels seus valors bàsics està satisfeta en el seu lloc de treball, desplegarà actituds més favorables a l'acompliment en el lloc de treball i comportaments més alineats amb el

que l'organització requereix. Per contra, nivells baixos de satisfacció faran que aquesta cadena es trenqui i que els valors, per molt positius que siguin, mai es tradueixin en comportaments desitjables per a l'organització.

Tant l'experiència directiva acumulada com la literatura acadèmica han confirmat que no tots els factors que contribueixen a la satisfacció en el treball estan sota el control de la direcció. Les persones entren cada matí en l'empresa amb els seus propis valors, les seves actituds i els seus estats d'ànim. És el que la literatura psicològica ha denominat **predisposició personal** (Newstrom, 2007). En aquest sentit, es distingeix entre una afectivitat positiva, pròpia de treballadors animats i entusiastes, i una afectivitat negativa, que caracteritza persones amb un tracte aspre, derrotista i irritable. Evidentment, la manera com cada tipus de predisposició moderarà el camí que va dels valors als comportaments serà substancialment diferent, i l'administració podrà influir solament de manera parcial en el procés.

Seguint Andresen, Domsch i Cascorbi (2007), podem definir la **satisfacció en el treball** com un estat plaent resultant de l'experiència positiva en el treball, i que és assolit satisfent certs requeriments individuals a través de l'activitat laboral.

Així definida, la satisfacció en el treball és una variable de tipus individual, que determina les actituds i els comportaments d'un sol empleat. No obstant això, no hem d'oblidar que els treballadors interaccionen entre si, per la qual cosa les seves pròpies percepcions poden veure's reforçades per les d'uns altres, amb la qual cosa es crea una emoció col·lectiva, que resulta de gran importància quan el treball es desenvolupa en grups. Quan s'analitza aquesta satisfacció compartida, fent una mitjana de les avaluacions individuals dels membres d'una mateixa unitat, s'utilitza un concepte diferent: l'estat **d'ànim** del grup. Les dinàmiques internes en els grups de treball, que estudiarem més endavant, fan que, en moltes ocasions, els individus reaccionin mimetitzant les actituds amb les dels seus companys per a igualar-se amb el grup i identificar-se amb ell.

Una altra característica bàsica de la satisfacció laboral és que es tracta d'un concepte **multidimensional**. Fins fa no gaire, es feien valoracions globals de la satisfacció dels empleats i de l'estat d'ànim dels grups. S'entenia així que l'important era saber si estaven satisfets o no, ja que aquesta percepció global seria la que afectaria el seu acompliment en els llocs de treball. Els enfocaments més moderns, com el plantejat per Bowling, Wagner i Beehr (2018), fugen de valoracions globals i proposen un enfocament més profund. Així, es tracta de valorar tots els aspectes diferents que determinen la satisfacció, que queden ocults després d'una avaluació global, com la percepció de la compensació rebuda, de les relacions amb companys i superiors o les condicions en les quals es desenvolupa el treball. Aquest plantejament assumeix que l'empleat pugui tenir nivells de satisfacció alts en alguns aspectes i baixos en d'altres, una cosa

que quedaria compensada, i per tant amagada, si la valoració es fes de forma general. Tractant d'ordenar tots els múltiples factors que poden afectar la satisfacció en el treball, se solen classificar en dos grans grups:

- **contingut** del treball: naturalesa de les activitats desenvolupades
- **context** laboral: companys, superiors i entorn de treball

Un aspecte que no podem oblidar quan ens referim a aprofundir en els determinants de la satisfacció en el treball és la importància de la influència dels factors ambientals. Malgrat que en un context laboral l'estudiem de forma aïllada, la satisfacció en el treball és una part més de la satisfacció de la vida. Per això, la situació i les experiències viscudes per l'empleat fora del seu àmbit estrictament laboral tindran una influència necessària sobre els seus valors, actituds i comportaments en el lloc de treball. Aquesta realitat, ignorada en els enfocaments més tradicionals de gestió dels recursos humans, rep el nom d'efecte **desbordament**, amb el qual es tracta d'il·lustrar que la satisfacció laboral i familiar/personal són vasos comunicants, que s'afecten mútuament de forma constant (Lee-Peng, Lok-Sense i Wei-Hin, 2016).

Finalment, per a poder comprendre de quina manera les emocions afecten l'acompliment en el treball, és necessari considerar el **caràcter dinàmic** de la satisfacció. Donada la multitud de factors que l'afecten i la complexitat d'aquests, és perfectament esperable que els nivells de satisfacció dels empleats variïn amb el pas del temps i es vegin afectats per canvis en les condicions de treball. En aquest sentit, resulten molt interessants diferents estudis que han analitzat com els nivells de satisfacció evolucionen al llarg de la carrera professional dels empleats, cosa que confirma que els empleats més grans tendeixen a estar comparativament més satisfets, en reduir les seves expectatives a un nivell més realista i tenir més capacitat per a ajustar-se als seus entorns de treball (Esquibel, Nicholson i Murdock, 2015).

Enllaços d'interès

Als enllaços següents podeu trobar eines que permeten el mesurament dels nivells de satisfacció dels empleats i dels estats d'ànim dels grups de treball:

Tynipulse: mitjançant un procediment d'enquestes aleatòries setmanals.

OpenMet People: basada en la metodologia EFQM.

Happyess at work survey: centrada en l'anàlisi de les experiències de treball i de les emocions derivades d'aquestes.

1.3. Delimitació dels valors laborals

En funció de l'esquema proposat, és fàcil arribar a la conclusió que l'element que determina les actituds i els comportaments de l'empleat són els valors laborals. Resulta necessari, per tant, comprendre el seu paper i la seva rellevància, amb l'objectiu de construir un context perquè els individus actuïn, interaccionin entre si i es relacionin amb l'organització.

Conèixer els valors dels empleats és un punt de partida necessari per al plantejament de qualsevol estratègia de recursos humans. En funció d'aquests, han d'orientar-se polítiques de selecció, formació o gestió de les carreres. Ara bé, quins són aquests valors?, quins l'organització ha de buscar activament o fomentar en la seva plantilla?

La resposta a les preguntes anteriors ha canviat substancialment amb el pas del temps. Els valors demanats per les organitzacions dels seus treballadors i els que aquests aporten al col·lectiu no són, evidentment, els mateixos ara que fa quaranta anys, quan va començar a prestar-se atenció a aquesta qüestió.

Els primers plantejaments teòrics que definien què s'entenia per valors laborals estaven clarament marcats per una visió protestant del treball, en la qual aquest té un valor en si mateix, més enllà de qualsevol compensació externa (Blood, 1969). Sota aquesta visió, els referents per a la valoració de la satisfacció en el treball estaven basats en afirmacions com «el treball dur fa els empleats millors persones» o «un bon indicador del valor d'una persona és la manera en què exerceix el seu treball». En aquest sentit, Wollack i d'altres (1971) van definir la seva Enquesta de valors laborals, en la qual es mesuraven tres aspectes intrínsecs del treball: l'orgull en la realització de les tasques, la preferència pel treball i la implicació laboral de les persones.

Una mica més endavant, Rokeach (1973) faria un pas que suposaria una revolució en la delimitació dels valors laborals, en assumir que era necessari considerar no solament la valoració global que les persones i les organitzacions fan del treball, sinó una bateria més gran d'aspectes específics. Tractant de plantejar una revisió tan comprensiva com fos possible, que identifiqués totes aquestes qüestions, el psicòleg polonès va diferenciar entre dos tipus de valors (figura 3):

- **Valors instrumentals**, que representen maneres preferibles de conducta, o mitjans per a aconseguir els valors terminals propis.
- **Valors terminals**, definits com a estats finals desitjables, que constitueixen les metes que un individu voldria aconseguir durant la seva vida.

Figura 3. Escala de valors de Rokeach



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

Com podeu observar, el plantejament que fa Rokeach no diferencia els valors laborals dels rellevants en altres àmbits de la vida, assumint que existeix una intersecció entre tots dos que no pot ser desatesa. No obstant això, plantejaments més recents sí que han concretat l'anàlisi definint models que incorporen definicions de valors més centrades en l'àmbit laboral i amb una dimensió més manejable (Schleicher, Hansen i Fox, 2011; Shevchuk, Strebkov i Davis, 2018). Resumint aquests plantejaments, podem arribar a la conclusió que els valors més rellevants per a la pràctica professional, en termes generals, són els recollits a la figura 4.

Figura 4. Una proposta per a la definició dels valors laborals

Compromís	Implicació personal en una tasca, que parteix d'una vocació ètica.
Coratge, energia	Valor, decisió i apassionament amb què es fa la feina.
Disciplina	Compliment i observança de les regles i normes que l'organització es dona a si mateixa.
Empatia	Vinculació afectiva d'una persona a una realitat que li és aliena, especialment als sentiments d'una altra persona.
Generositat	Voluntat d'oferir el que es té als altres, de compartir coneixements i recursos, sense esperar necessàriament res a canvi.
Honestedat, ètica, integritat	Actitud recta, conforme a les regles morals socialment establertes.
Humilitat, senzillesa	Capacitat per a mantenir relacions d'igualtat, sense fer ostentació de les capacitats pròpies.
Iniciativa	Capacitat per a idear, inventar o emprendre, avançant-se als altres en la realització d'alguna cosa.
Lleialtat, fidelitat	Sentiment de respecte als principis morals de l'organització, així com als compromisos establerts amb aquesta.
Optimisme, positivisme	Tendència a veure i jutjar els aspectes del treball en el seu aspecte més positiu o favorable.
Perseverança	Fermesa i constància en la manera d'afrontar les activitats pròpies del treball.
Respecte, tolerància	Consideració de les opinions, idees o actituds dels altres, encara que no coincideixin amb les pròpies.
Responsabilitat	Consciència de les pròpies obligacions, i de les conseqüències que les accions desenvolupades tenen sobre els altres i el context organitzatiu.
Serenitat	Tranquil·litat, paciència i placidesa, que desenvolupa les activitats de la feina sense agitació, i amb mesura.
Solidaritat	Tendència a donar suport a causes alienes, especialment en situacions laborals compromeses o difícils.
Superació, esforç	Actitud de qui s'esforça físicament i moralment per exercir eficientment la seva feina i millorar-la, en la mesura de les seves possibilitats.

Font: Gonzalo Sánchez Gardey

1.4. L'ajust persona-organització

Les organitzacions, com a entitats vives i complexes, tenen els seus propis valors, diferents dels dels seus integrants. En aquest cas, a diferència dels valors personals, provenen d'una definició conscient de la direcció, que els gestiona i configura com un element bàsic del disseny organitzatiu. Els valors de l'empresa sustenten la seva visió i serveixen de base al posicionament estratègic, i situa l'organització enfront de consumidors, treballadors i competidors. Els valors organitzatius donen forma i sentit al col·lectiu, però també inspiren

decisiones operatives que influeixen en els processos de presa de decisions i d'assignació de recursos. Considerant aquesta importància, les organitzacions fan un esforç cada vegada més gran per explicitar i comunicar els seus valors.

Alguns conceptes bàsics relacionats

Missió: defineix la labor de l'empresa i la seva activitat al mercat, i fa referència als factors que la diferencien de la competència (què fem?, quin és el nostre públic objectiu?, a qui ens dirigim?).

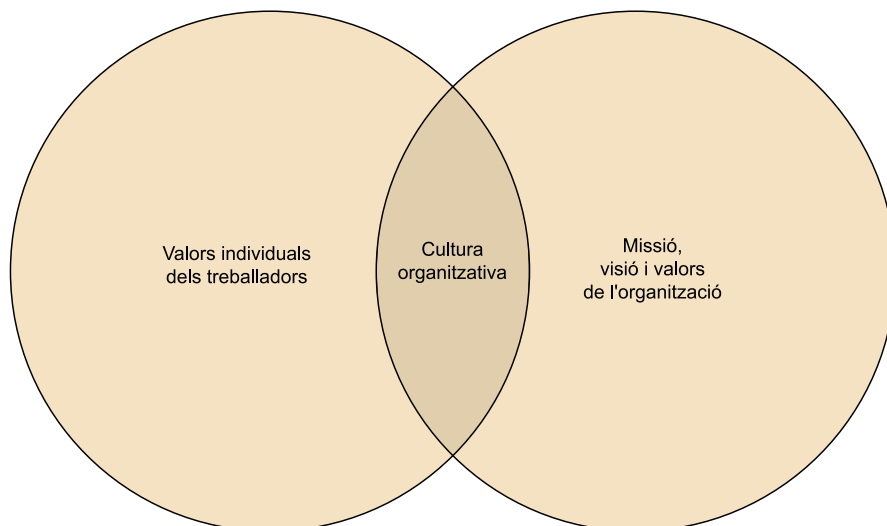
Visió: defineix les metes que es pretenen aconseguir en el futur, i inclou allò a què l'empresa aspira (què vull aconseguir?, on vull estar en el futur?).

Valors: són els principis ètics sobre els quals s'assenta l'empresa, que inspiren les pautes de comportament (com som?, en què creiem?).

Les organitzacions, per al desenvolupament de la seva estratègia, tractaran de comptar amb professionals els valors individuals dels quals estiguin tan alineats com sigui possible amb la missió, la visió i els valors que l'empresa s'ha donat a si mateixa. El model ASS (*attraction-selection-socialization*), recentment desenvolupat en treballs com el de Choi i Chung (2017), explica com en l'organització funcionen dos processos paral·lels, però connectats entre si. Les persones prefereixen organitzacions que percebin com a compatibles amb els seus valors, i les busquen activament per a treballar-hi, mentre que les empreses utilitzen, cada vegada més, estratègies de selecció que incorporen eines per analitzar els valors de les persones i assegurar-se que existirà cert grau d'encavalcament. Cada vegada són menys les organitzacions que centren els processos de selecció en la valoració exclusiva de competències tècniques dels treballadors, assumint que quan el grau de coincidència és alt, el treballador es trobarà més implicat i motivat amb la seva feina.

No obstant això, per molt que les organitzacions busquin activament empleats que reforcin els seus valors, sempre hi haurà cert grau d'incompatibilitat. Les organitzacions són entitats vives, en les quals conflueixen múltiples plantejaments, creences i actituds. En aquest sentit, resulta de vital importància el concepte de **cultura organitzativa**, que analitzarem amb major detall més endavant en aquest mateix mòdul. La cultura organitzativa pot definir-se com els patrons de valors que l'organització impulsa i que són assimilats i assumits pels treballadors com a propis (Ritter, 2008) (figura 5). Si l'encavalcament entre valors organitzatius i individuals és ampli, existeix una proporció important dels valors de les persones que troben reflex en l'organització. De la mateixa manera, els fonaments de l'estratègia de l'empresa seran assumits per la plantilla, en percebre's com a compatibles amb els valors individuals. En aquestes situacions, es diu que la cultura organitzativa és forta, i l'organització estarà en una bona posició per a implantar polítiques de recursos humans que fomentin aquells comportaments que requereix per al desenvolupament de les seves estratègies.

Figura 5. L'ajust persona-organització

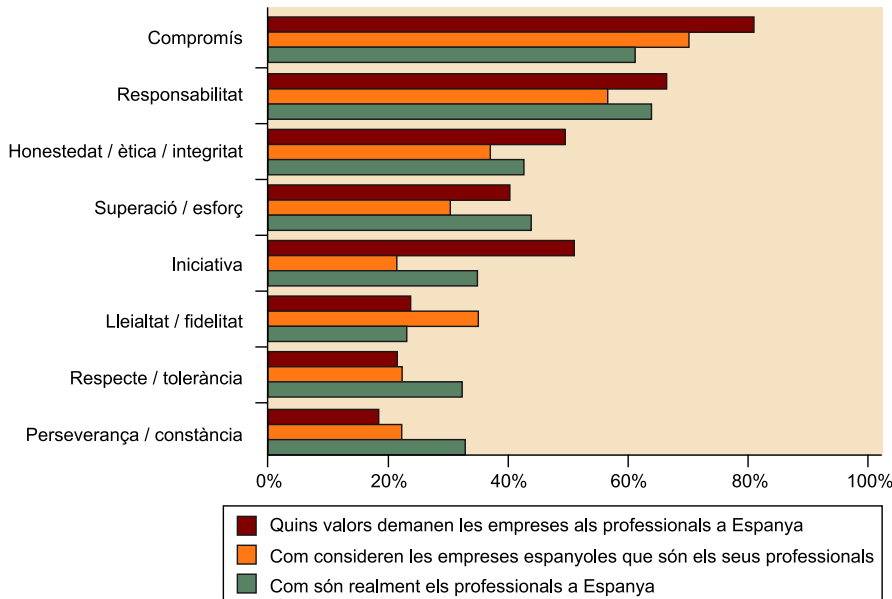


Font: Gonzalo Sánchez Gardey

Quan l'encavalcament és ampli i la cultura organitzativa és prou forta, s'estableix entre l'organització i l'empleat el que s'ha donat a anomenar **contracte psicològic**, que representa la part implícita de la relació laboral, la qual cosa no està escrita en el contracte. El contracte psicològic recull així una sèrie de compromisos no formalitzats, que estableixen el que el treballador espera de l'empresa i viceversa.

Ara bé, com són de fortes les cultures d'empresa?, en quina mesura s'estableixen aquests contractes? Tractant d'analitzar aquestes qüestions, la divisió d'estudis de l'empresa Randstad (Randstad Research) va desenvolupar el 2017 un interessant informe en el qual, analitzant dades de 1.200 responsables de recursos humans i 7.800 professionals de tots els sectors, estudiaven en quina mesura els valors demanats per les empreses coincidien amb els que oferien els empleats (figura 6). Així, es confirmava que les empreses espanyoles demanaven als seus empleats compromís (83 %), responsabilitat (68 %), iniciativa (53 %) i honestetat (51 %). Aquestes dades s'encavalcaven només parcialment amb els valors que els professionals enquestats realment oferien, fonamentalment: responsabilitat (65 %), compromís (63 %), superació (45 %) i honestetat (44 %).

Figura 6. Alguna evidència empírica sobre l'ajust persona-organització



Font: Primer informe de valors en l'empresa (Randstad Research, 2017)

1.5. Una qüestió ètica

Abans d'acabar amb l'anàlisi dels valors organitzatius i de passar a aspectes més específics del comportament humà en el treball, és necessari plantejar-se un dilema que ha d'abordar-se de manera explícita abans de dissenyar qualsevol estratègia de gestió en aquest sentit. Sembla evident que, per al seu desenvolupament, l'organització ha de fomentar determinats comportaments en els seus empleats i restringir la influència de valors contraris a l'acompliment en el treball. No obstant això, fins on pot arribar aquesta gestió?, fins a quin punt és lícit dirigir el comportament dels altres?

En aquest sentit, la literatura especialitzada ha introduït el concepte d'àrea **d'influència legítima**, que descriu la part del comportament que és lícit, i esperable, que sigui fomentada, sancionada o gestionada per l'organització. El problema ètic pot sorgir quan l'organització i l'empleat entenen de manera diferent l'abast d'aquesta àrea. En aquestes situacions, és normal que sorgeixin problemes i que el compromís organitzatiu es vegi minvat. La resposta als dilemes que s'estableixen en aquest sentit és sempre complexa i ha d'establir-se en el contracte psicològic al qual es feia referència anteriorment. No obstant això, en termes generals, aquest acord sol implicar que l'àrea d'influència organitzativa compregui les conductes que es desenvolupen en el lloc de treball i les relatives a l'àmbit personal dels treballadors que tenen una relació directa i inequívoca amb l'acompliment de les seves tasques. En aquest segon bloc, evidentment, és on serà més probable que sorgeixin desacords. Un exemple d'aquesta influència podria ser el cas de determinats esportistes d'elit que veuen com els seus clubs imposen pautes específiques d'alimentació o restringeixen les seves activitats d'oci. De vegades, aquestes restriccions tenen tal rellevància que s'incorporen als contractes laborals, com a clàusules específiques.

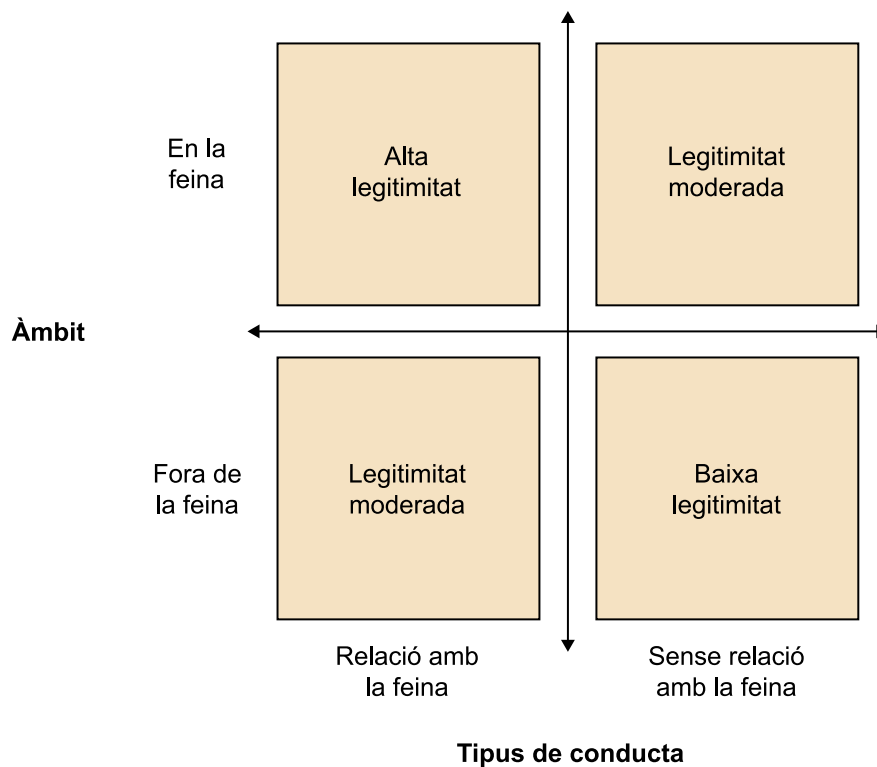
Exemple

Algunes situacions que podrien suposar un conflicte quant a la comprensió de les àrees d'influència legítima:

- Pot l'organització controlar els meus correus electrònics?
- Pot demanar-me que faci alguna cosa en cap de setmana?
- Pot controlar el que menjo?
- Poden imposar-me una forma determinada de vestir?
- Podria l'empresa dir-me quin cotxe haig de comprar?
- Pot impedir-me la pràctica d'algun tipus d'esport?
- Pot vigilar-me en el lloc de treball?
- Fins a quin punt pot controlar el que publico a les xarxes socials?

La figura 7 mostra un model que explica les diferents zones d'influència amb els seus respectius nivells de legitimitat, i que pot servir com una eina per comprendre l'abast de la qüestió i facilitar l'acord (Newstrom, 2007).

Figura 7. Un model de legitimitat de la influència organitzativa



Font: adaptada de Newstrom (2007).

2. La motivació en el lloc de treball

Als apartats anteriors, hem introduït diferents aspectes bàsics del comportament humà en el treball. Com hem tingut ocasió d'observar, si alguna cosa caracteritza la forma com les persones actuen en la seva activitat laboral és la complexitat de les seves respostes. Normalment no és fàcil comprendre i anticipar quines seran les reaccions de les persones als estímuls que perceben en el treball. De vegades, es deuran a decisions basades en criteris més o menys definits, mentre que, en altres situacions, els motius seran de caràcter més irracional, determinats per suposicions, impressions o estats d'ànim.

En qualsevol cas, amb independència del caràcter de les decisions o reaccions, no hem d'oblidar que la conducta sempre té unes **causes** i s'orienta a unes **finalitats** específiques que, per algun motiu intern, resulten rellevants per a la persona en qüestió. En el desenvolupament d'aquestes metes, són precisament els components interns, de caràcter més personal, els que tenen més rellevància en configurar el comportament, encara que en moltes ocasions no es poden observar i són, per tant, molt més difícils de gestionar. Tots aquests factors impulsen les decisions i actuacions de les persones, motivant-les en un sentit determinat.

En aquest apartat, tractarem d'aprofundir en aquests factors, introduint el concepte de motivació en el treball. En termes generals, quan en l'àmbit laboral parlem de **motivació**, utilitzem el concepte en dos sentits diferenciats. D'una banda, la motivació es defineix com un element individual, lligat als aspectes interns comentats anteriorment. En altres ocasions, utilitzem el terme *motivació* per a descriure una pràctica de direcció dels recursos humans orientada a impulsar el comportament dels treballadors en un sentit determinat.

Sobre aquesta base, proposem una doble definició de motivació, que diferencia entre els dos sentits que acabem d'exposar:

A nivell individual, podem definir **la motivació** com una característica psicològica humana, que descriu tots aquells factors que ocasionen, canalitzen i sostenen la conducta, orientant-la en un sentit específic que respon a les finalitats que persegueixen les persones (Stoner, Freeman i Gilbert, 1996).

Des d'una perspectiva organitzativa, podem definir **la motivació** com una política de direcció dels recursos humans orientada a impulsar l'acció dels empleats en el sentit dels objectius de l'organització, incidint sobre els factors personals que determinen la seva conducta (Robins i Coulter, 2013).

Com podem veure, ambdues definicions representen dues cares d'una mateixa moneda, que resulten rellevants perquè determinen tres **elements bàsics de la conducta** de les persones:

- 1) La **direcció i l'enfocament** de la conducta, que pot traduir-se en comportaments positius (productivitat, creativitat, confiabilitat, ajuda) o negatius (absentisme, baix acompliment, conflicte).
- 2) El **nivell d'esforç** que les persones aporten a l'organització, que vindrà determinat pel seu grau de compromís, però també per circumstàncies ambientals del lloc de treball.
- 3) La **persistència** de la conducta, és a dir, el grau en el qual el comportament desplegat es manté en el temps, sense abandonar prematurament el nivell d'esforç adequat.

La dificultat en la gestió d'aquests aspectes radica en el fet que no es poden imposar mitjançant polítiques coercitives. L'organització no pot forçar un tipus de conducta determinat, ni un nivell d'esforç, com tampoc podrà obligar els empleats a mantenir un comportament en el temps sense reforçar-lo d'alguna manera. L'objectiu, per tant, serà incitar els empleats a oferir al col·lectiu el millor de si mateixos, mitjançant iniciatives com l'assignació de metes atractives (i factibles), el reforç dels comportaments desitjats, la consideració de les necessitats laborals i personals dels empleats, o bé oferint un tracte que es percebi com a equitatiu i honest. Com podem veure, la recompensa econòmica és només una part, i no necessàriament la més rellevant, de les polítiques de motivació.

2.1. Plantejaments teòrics

La complexitat de la motivació humana ha fet que hagin estat múltiples els esforços de la literatura psicològica per descriure els seus determinants. Els models més acceptats avui dia són la síntesi de diferents teories que s'han anat desenvolupant en els últims anys, i que han aportat conceptes i relacions

rellevants. Amb l'objectiu de classificar aquests enfocaments i de presentar-los de la manera més ordenada possible, podem diferenciar dos grans blocs de **teories de la motivació**:

- Les **teories de contingut**, centrades en aquells aspectes individuals, personals, que determinen el comportament dels treballadors, impulsant, dirigint o frenant les seves conductes específiques.
- Les **teories de procés**, que posen l'èmfasi en els mecanismes pels quals les organitzacions poden actuar sobre el comportament dels treballadors, actuant sobre els factors determinants de la seva motivació.

L'anàlisi conjunta dels factors de contingut i de procés ha permès oferir orientacions específiques a les organitzacions per a:

- 1) Determinar quines necessitats dels empleats es troben darrere dels comportaments productius.
- 2) Dissenyar recompenses que satisfacin aquestes necessitats.
- 3) Concretar els nivells de compensació amb els quals s'aconsegueixen nivells òptims de productivitat.
- 4) Establir mecanismes perquè les conductes favorables a l'acompliment organitzatiu es mantinguin en el temps i es facin estables.

2.1.1. Teories de contingut

Un dels primers enfocaments a desenvolupar-se i, probablement, el més conegut és el proposat el 1943 pel psicòleg humanista Abraham Maslow. El model de les **necessitats humanes** de Maslow té el valor d'haver explicat, per primera vegada, la cadena d'efectes que es troba després de la conducta humana. Segons aquest plantejament, els comportaments de les persones tenen el seu origen en necessitats personals no satisfetes, que actuen com a factors motivacionals bàsics. Com explica Maslow, aquestes necessitats no tenen totes la mateixa importància per al benestar humà, per la qual cosa és esperable que provoquin respostes diferents. El valor de la proposta de Maslow resideix no solament en la seva identificació i descripció, sinó també en la classificació que proposa, diferenciant les necessitats de caràcter més bàsic (de primer ordre) d'altres d'ordre superior, més vinculades a elements socials i psicològics de la motivació. De forma específica, el model proposat per Maslow (1973) diferencia les següents categories:

- 1) Necessitats fisiològiques, vinculades a la provisió dels recursos bàsics per a la vida, com l'aliment, la beguda, l'allotjament o la cura.

2) Necessitats de seguretat, com l'absència d'amenaçes i la percepció d'un entorn saludable i lliure de riscos.

3) Necessitats socials i de pertinença, que se satisfan quan els individus estan socialitzats i se senten part d'un col·lectiu en el qual són acceptats.

4) Necessitats d'estima, vinculades a la percepció que els altres tenen de l'individu.

5) Necessitats d'autorealització, que suposen el nivell més alt i que se satisfan quan els individus són capaços de desenvolupar al màxim les seves capacitats i les seves habilitats fins a aconseguir un nivell d'acompliment proper al seu potencial màxim.

Els plantejaments de Maslow serien posteriorment completats pel psicòleg nord-americà David Clarence McClelland, amb el seu enfocament de les **necessitats dominants**. L'aportació fonamental d'aquesta segona teoria de contingut radica en la introducció del concepte d'aprenentatge, assumint que bona part de les necessitats no són de tipus natural, sinó que s'adquireixen amb la cultura social. Concretant, McClelland (1961) diferencia tres tipus fonamentals de necessitats, que les persones tindran en un grau més gran o més petit. En funció del pes que cadascuna d'aquestes necessitats adquireixi, tindrem tipus diferents de persones amb esquemes de motivació diferents:

- Necessitats d'**afiliació**, determinades per la motivació de les persones per a pertànyer a grups socials. Les persones en les quals predominen aquestes necessitats requereixen agradar als altres, prefereixen la col·laboració a la competició i solen ser contràries al risc i la incertesa. En l'àmbit laboral, McClelland (1961) explica que aquestes persones tendeixen a ser millors com a empleades que com a responsables de tasques directives.
- Necessitats d'**assoliment**, vinculades a l'impuls per a aconseguir metes elevades, difícils d'aconseguir. Les persones el comportament de les quals està més marcat per aquest tipus de necessitats toleren nivells comparativament superiors de risc, encara que de forma calculada. Prefereixen el treball individual, encara que en molts casos busquen de manera activa informació dels altres que retroalimenta la seva feina.
- Necessitats de **poder**, que descriuen individus que valoren el reconeixement social i busquen activament el control i la influència sobre el comportament dels altres. Tenen preferència per entorns competitiu i objectius clars, normalment de tipus individual.

Com pot observar-se, els treballs de McClelland (1961) concreten l'anàlisi de Maslow en l'àmbit laboral i servien de base per a les anàlisis que més tard es farien en l'àmbit del lideratge o de les relacions de poder.

Bibliografia complementària

L'enfocament de Maslow és un clàssic proposat fa més de setanta anys. Són molt interessants algunes publicacions més recents, que han revisat i actualitzat els plantejaments originals de la jerarquia de necessitats:

M. A. Wahba; L. G. Bridwell (2004). *Maslow reconsidered: a review of research on the Need Hierarchy Theory*. Nova York: Baruch College, CUNY.

M. I. Koltko-Rivera (2006). «Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs». *Review of General Psychology* (vol. 10, núm. 4).

L'últim dels enfocaments de contingut que hem de destacar és la **teoria del factor dual**, proposada inicialment per Frederick Herzberg. Aquest autor, investigant la relació dels individus amb el seu treball, va desenvolupar una teoria que permet explicar els factors que es troben darrere de les sensacions d'èxit o fracàs, així com aquells elements que orienten el comportament de les persones. D'aquesta manera, diferencia dos grans blocs de factors, que determinen la motivació individual:

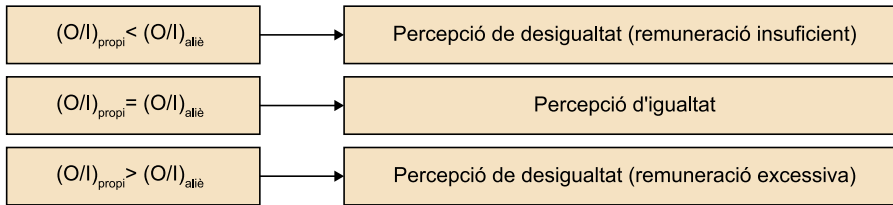
- Factors **higiènic**s o **extrínsecs**, relacionats amb les condicions que envolten el treball i que en bona part estan fora de l'abast de les persones. Si no estan convenientment dissenyats i transmesos als empleats, poden ser una font important d'insatisfacció. Entre ells, podem destacar aspectes com el salari, el clima de treball, les polítiques aplicades per l'empresa o les relacions amb la resta dels membres de l'organització. Herzberg entenia que la millora d'aquests factors només potenciava la satisfacció i motivació de manera temporal; és a dir, els seus efectes eren a curt termini.
- Factors **motivacionals** o **intrínsecs**, relacionats amb el contingut dels llocs i amb la naturalesa de les tasques que aquests requereixen desenvolupar. En aquest cas, sí que es tracta d'aspectes que queden sota el control dels individus, com la sensació de desenvolupament personal, de reconeixement o d'autorealització. La seva absència sol implicar problemes de desinterès en el treball, que condueix a nivells reduïts de rendiment. Per contra, un treball amb aquestes característiques resulta motivador de forma sostinguda en el temps.

Com pot observar-se, els treballs de Herzberg mereixen un reconeixement especial per haver introduït el rol del disseny de llocs de treball com un element clau en les actituds i la motivació en el treball.

2.1.2. Teories de procés

Sobre els plantejaments de les teories de procés, amb caràcter més recent s'han desenvolupat altres enfocaments amb l'objectiu d'aportar a les organitzacions criteris per a induir els comportaments requerits i sostenir-los en el temps. El primer d'aquests enfocaments és el que s'ha donat a anomenar **teoria de l'equitat**. Proposada inicialment per Adams (1963), explica la influència que sobre la motivació de les persones té la percepció d'un tracte just. Assumeix que els treballadors, inevitablement, tendiran a comparar-se amb els altres, amb les situacions en les quals aquests es troben dins i fora de la feina. Aquestes percepcions seran la base per a construir un sentit propi del que és just o injust. La base de la comparació serà la contrastació dels esforços que aporten a l'organització (*inputs*) amb els resultats (*outputs*) que obtenen d'aquesta. L'anàlisi, moltes vegades inconscient, de l'equitat relativa es desenvolupa segons els criteris mostrats a la figura 8.

Figura 8. Criteris de valoració de l'equitat relativa



Font: adaptada d'Adams (1963).

Segons aquest plantejament, les persones fan comparacions constants amb altres persones, i fins i tot amb si mateixes en diferents situacions. En aquest sentit, es distingeixen quatre tipus de valoracions, que tenen implicacions molt diferents:

- **Autointern:** comparant amb l'experiència prèvia de la persona en la mateixa organització, però en llocs de treball diferents (exemple: en el meu lloc de treball anterior rebia una remuneració comparativament millor).
- **Autoextern:** en relació amb l'experiència en altres organitzacions en les quals l'empleat ha treballat (exemple: en la meva empresa actual, em sento més ben tractat).
- **Altres-intern:** comparant-se amb persones o grups de la pròpia organització (exemple: els meus companys de treball tenen motius per a estar més satisfets que jo, treballen menys i reben més).
- **Altres-extern:** amb treballadors i grups pertanyents a altres organitzacions diferents (exemple: tenim motius per a considerar-nos ben remunerats en la nostra empresa, en comparació de les condicions d'altres).

Les percepcions d'equitat i inequitat són rellevants en el lloc de treball, especialment per les reaccions que desencadenen, que es troben darrere de molts dels patrons de comportament dels empleats. Comprendre'ls, i saber anticipar-los, serà important per a desenvolupar una bona gestió de la motivació. En aquest sentit, per eliminar les desigualtats, els empleats poden adoptar diferents estratègies de comportament, entre les quals podem destacar les següents:

- 1) **Modificar les aportacions**, reduint l'esforç aportat quan consideren que la remuneració és insuficient, o bé augmentant-lo quan consideren que és excessiva.
- 2) **Canviar els resultats**, per exemple, sacrificant qualitat per quantitat quan es treballa a preu fet, o amb incentius variables.
- 3) **Alterant la percepció del propi treball**, tendint a pensar que, en realitat, es treballa més o menys del que es pensava.

4) **Alterant la percepció dels altres**, per exemple, forçant-se a pensar que el treball dels altres no és tan bo com sembla, o buscant elements per a la comparació negativa.

5) **Triant altres referències** a conveniència, amb les quals la comparació de la situació pròpia resulti més beneficiosa.

6) **Abandonar** la relació, quan es considera que les desigualtats són insalvables.

En termes generals, la teoria de l'equitat assumeix que els individus solen tenir una major predisposició a canviar la seva pròpia conducta quan la remuneració es percep com a insuficient, i no tant quan resulta excessiva. Els canvis de conducta, de fet, no són senzills. La tendència natural és, en primer lloc, tractar de modificar la percepció amb l'objectiu de justificar els seus nivells d'esforç actuals, o la remuneració que se'ls ofereix a canvi del seu treball.

Els plantejaments de la teoria de l'equitat serien completats posteriorment amb un segon enfocament de procés, que també ofereix evidències rellevants per a la gestió de la motivació: la **teoria de les expectatives**, proposada inicialment per Víctor Vroom, el 1964. L'aportació d'aquesta teoria radica a considerar que la tendència a desenvolupar un comportament determinat depèn de l'expectativa que les persones tinguin que aquesta actuació els permeti aconseguir o no un determinat resultat que consideren atractiu.

La motivació podria definir-se a través de la següent expressió:

$$\text{Motivació} = \text{València} \times \text{Expectatives} \times \text{Instrumentalitat}$$

Així, el fet que una persona actuï d'una manera determinada estarà determinat per la coincidència de tres qüestions essencials, que són considerades elements constitutius de la motivació:

- **València:** mesura la importància o el valor que la persona atorga a la recompensa que pot obtenir amb el desenvolupament d'un determinat comportament.
- **Expectativa:** fa referència a la relació entre esforç i acompliment, per la qual cosa valora la confiança que les persones tenen en la seva capacitat per a obtenir els resultats esperats.
- **Instrumentalitat:** valora el grau en el qual la persona confia que l'organització compleixi amb els seus compromisos, atorgant les recompenses establertes.

Bibliografia complementària

El petit llibre de la motivació, publicat per Rubén Turienzo, ofereix un resum complet i amè de les diferents teories de la motivació, que pot ser un bon punt de partida per a ampliar la informació d'aquesta part del mòdul:

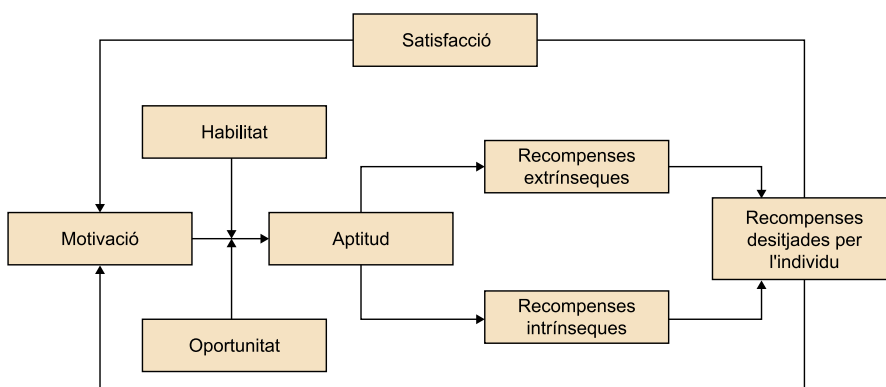
R. Turienzo (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta Editorial.

És important advertir que en l'expressió apareixen com a termes d'una multiplicació, la qual cosa implica que l'absència d'un d'aquests faria que la motivació fos inexistente. D'aquesta manera, si un treballador percep que la recompensa que li ofereixen no té cap mena de valor per a ell (valència = 0), si pensa que no podrà aconseguir-la (expectativa = 0) o que l'empresa no complirà amb la seva promesa (instrumentalitat = 0), no hi haurà cap motivació per a desplegar la conducta. Això planteja una reflexió interessant sobre la forma en la qual les organitzacions es relacionen amb les persones que la componen. Qualsevol model de gestió de la motivació hauria, per tant, de comprendre les expectatives dels empleats, analitzant el grau en el qual valoren qüestions de tipus intrínsec (sensació d'assoliment, satisfacció) o extrínsec (salari, promocions). Hauria de permetre, igualment, valorar la confiança que els empleats dipositen en la institució i orientar el model de lideratge més convenient en cada cas.

2.2. Un model integrador

En els epígrafs precedents hem revisat els plantejaments teòrics més rellevants en l'àmbit de la motivació laboral. Com es pot observar, cadascun posa èmfasi en un aspecte determinat dels determinants de la satisfacció dels treballadors. Resulta interessant, per tant, integrar-los oferint una explicació completa que pugui orientar les accions que han de ser desenvolupats per l'organització per a mantenir els nivells de motivació de la seva plantilla. La figura 9 recull una proposta de model integrador, basada en els treballs previs de Hodgetts i Altman (2013).

Figura 9. Model integrat de motivació



Font: adaptada de Hodgetts i Altman (2013).

Com podeu observar, l'eix del model continua sent l'esquema bàsic motivació - compliment - recompensa, per la qual cosa s'assumeix que el comportament de les persones estarà determinat tant pels seus nivells de motivació com pel que esperin a canvi de l'esforç que despleguen. No obstant això, s'introdueixen molts altres aspectes que condicionen la relació i que requereixen ser considerats de manera específica.

Resulta interessant, en primer lloc, no considerar els efectes de la motivació de forma aïllada, sinó d'acord amb altres dos aspectes igualment rellevants, sense els quals els efectes de la motivació quedarien anul·lats: habilitat i oportunitat. L'enfocament de la teoria AMO (*ability - motivation - opportunity*) explica la interrelació entre aquests tres elements, argumentant que per molt alta que sigui la motivació d'un treballador, poc efecte tindrà sobre el seu acompliment si no compta amb altres dos elements (Marín i Martínez, 2016):

1) **Habilitat**, és a dir, tots els coneixements i les destreses necessaris per a fer l'activitat.

2) **Oportunitat**, que comprèn el conjunt dels recursos que l'organització ha de posar a la disposició del treballador per al desenvolupament de les activitats que se li requereixen.

Exemple

Imagineu una organització en la qual es contracta un treballador àmpliament format, que coneix la feina que ha de fer i que, a més, està molt motivat per a ingressar en l'organització. Sobre el paper, ho tindria tot per a ser altament productiu. No obstant això, l'organització ha d'assegurar que se li ofereixen els mitjans perquè ho faci. Què passaria si no se li dona prou temps per a desenvolupar la seva feina?, si no se li ofereixen els mitjans materials o pressupostaris necessaris? En aquests casos, el procés global fallaria en no existir l'oportunitat, que, com hem vist, és un dels elements que han d'acompanyar la motivació laboral.

Una vegada que coincideixin els tres elements descrits per la teoria AMO, el comportament dels empleats donarà lloc a un determinat acompliment, que es veurà retribuït en forma de recompenses específiques, acordades o no amb caràcter previ a la relació. En aquest sentit, el model proposa centrar l'anàlisi no solament en els mecanismes de retribució més evidents, de caràcter explícit, quantificable i econòmic, sinó també en un altre tipus de remuneració implícita, a través de factors de tipus immaterial. Entre els primers, podem trobar elements com el mateix salari, els complements i les primes per objectius, la retribució en espècie o l'oferiment de dies lliures. Per la seva banda, els mecanismes de remuneració explícita comprenen factors més subjacents, com el reconeixement per part de l'empresa, les possibilitats de promoció o de formació, o el foment de la participació dels treballadors en els processos de presa de decisions. Com la teoria de les expectatives ens ha ensenyat, resultarà determinant la comparació que els empleats fan entre les remuneracions que reben –tant explícites com implícites– i les que esperaven obtenir. Una ruptura de la percepció d'equilibri en aquest sentit pot tenir un efecte molt negatiu sobre els nivells de satisfacció i de motivació de la plantilla, que acabarà repercutint sobre la productivitat de l'organització.

Un concepte d'importància essencial

La literatura psicològica recent ens ha ensenyat la importància dels contractes psicològics per a regular les relacions de treball. Aquests representen la part implícita de la relació entre empresa i empleat, que no pot incorporar-se en el contracte de treball. Els contractes psicològics inclouen així el conjunt dels compromisos que el treballador espera de l'empresa o organització per la qual treballa, en termes de reconeixement, d'incentiu o de tracte. D'altra banda, incorpora també compromisos per al treballador, demanant implicació i la contribució tant a l'acompliment col·lectiu, com a l'establiment d'un clima de treball adequat.

2.3. Aplicacions pràctiques

Una adequada gestió de la motivació dels treballadors no solament repercuteix sobre els nivells de satisfacció individual o sobre el clima de treball dels grups, sinó que també permet a l'organització desenvolupar múltiples polítiques, que tenen un efecte significatiu sobre l'acompliment de l'empresa. Entre elles, podem destacar les següents:

- **Sistemes d'organització per objectius**, en els quals empleats i supervisors o directius mitjans consensuen un conjunt de metes quantificables, que han de ser complertes en un termini determinat. S'estableix, d'aquesta manera, una jerarquia d'objectius, que es desgrana de l'estratègia global de l'empresa i que fa que cada empleat sàpiga exactament què s'espera de la seva feina.
- **Programes de reconeixement** als empleats, que busquen reforçar els comportaments més convenients a través de mecanismes com la visibilització de les millors pràctiques laborals, la concessió de premis o els beneficis específics.
- **Pràctiques de foment de participació** dels empleats, com l'establiment de cercles de qualitat, a través dels quals es busca empoderar els treballadors i fer que s'involucrin de manera activa en els processos de presa de decisions. De vegades, aquestes iniciatives repercuteixen de forma molt positiva sobre la qualitat de les decisions que s'adopten, ja que els empleats compten amb informació més propera als processos de treball, encara que en la major part dels casos suposi una certa pèrdua de control per part de la direcció, que ha d'assumir-se i gestionar-se adequadament.
- **Criteris variables de remuneració**, que ofereixen un incentiu addicional i que poden establir-se de forma individual o col·lectiva. Traslladen a l'empleat part del risc de l'activitat de l'empresa, però poden ser un factor que impulsi la motivació i que permeti atraure i retenir els treballadors amb majors capacitats. L'efecte d'aquestes polítiques pot variar substancialment segons el mecanisme específic que s'articuli, que pot anar des del simple preu fet (pagament per unitat produïda), fins a processos més sofisticats, com els bons, els plans de participació en els beneficis o els programes de guanys compartits.

Bibliografia complementària

La següent referència, de Carlos María Alcover, representa un bon punt de partida per a aprofundir sobre aquesta qüestió, d'una importància essencial per a la gestió del comportament organitzatiu:
C. M. Alcover de la Hera (2002). *El Contrato Psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Màlaga: Ediciones Aljibe.

«The puzzle of motivation»

La xerrada TED oferta per l'analista laboral Daniel Pink presenta bons arguments per a reflexionar sobre el paper de la motivació en les organitzacions actuals. Sobre la base d'arguments científics, descrits de forma clara i amena, explica per què els mecanismes tradicionals de motivació ja no produeixen els resultats que s'esperen d'ells. Pot consultar-se el vídeo complet de la xerrada a l'enllaç següent: http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.

3. El lideratge en l'àmbit de l'organització

Fins al moment, hem centrat la nostra atenció en aspectes individuals que determinen el comportament dels treballadors en funció de les seves característiques personals i del context en el qual es troben a cada moment. És el moment ara d'eleva la vista cap a un nivell superior i estudiar la incidència d'un factor d'una importància essencial en el context laboral actual, i que es troba a mig camí entre l'individual i el grupal: el lideratge.

Podem definir el **lideratge** com el conjunt d'habilitats que determinats individus tenen per a influir en la forma de ser o d'actuar d'altres persones o grups i, com a conseqüència, perquè progressin de manera entusiasta cap a l'assoliment de les metes i els objectius de l'organització

Així definit, el lideratge facilita que les persones compreguin les seves metes, però, a més, les motiva per a aconseguir-les i els marca el camí per a fer-ho. En aquest sentit, de la definició anterior es desprenen tres elements bàsics del lideratge, sense els quals no tindria cap mena de sentit:

- 1) Ofereix suport als altres.
- 2) Fomenta l'esforç voluntari dels altres, sense imposicions.
- 3) Està orientat a la consecució de les metes de l'organització.

El lideratge, per tant, es diferencia del simple **poder**, en què no busca imposar un determinat comportament en contra de la voluntat dels altres. Tampoc pot confondre's amb el concepte d'autoritat, que té implicacions diferents. L'autoritat no deixa de ser una forma de poder, en la qual la modificació de la conducta en altres persones no s'aconsegueix per mitjà de la coacció o de la manipulació, sinó gràcies a la legitimitat amb la qual la seva ostentació compta en l'organització. El lideratge, per contra, aconsegueix influir en els altres mitjançant el suport i la transmissió d'un entusiasme compartit, en un procés de caràcter més informal, que busca influir sobre els factors determinants de la motivació.

Com molts autors han expressat, el lideratge actua com un element **catalitzador** en l'organització. Una vegada que el grup compta amb el capital humà necessari, que disposa dels coneixements i les habilitats requerits, és necessari que existeixi un element que ho activi, que transformi el potencial en realitat. En aquest sentit, la presència de persones amb competències de lideratge és

essencial per la seva capacitat per a identificar, desenvolupar i canalitzar les capacitats que té l'organització, fent-les funcionar en el sentit que estableixen els objectius compartits.

3.1. Les característiques del líder

Una vegada descrita la importància del lideratge, cal preguntar-se quines característiques ha de tenir una persona per a poder exercir aquest paper. Saber identificar líders potencials és una cosa que pot tenir una importància fonamental per a l'organització, ja que permetria impulsar canvis en la plantilla no mitjançant la imposició, sinó per mitjà del foment del compromís. No obstant això, la qüestió no resulta fàcil. Múltiples recerques han estudiat en les últimes dècades els trets que definien les persones que podien considerar-se líders, analitzant aspectes com les seves característiques cognitives i psicològiques, els seus factors motivacionals i fins i tot les seves condicions físiques. El treball d'Antonakis, Cianciolo i Sternberg (2004) recull una bona revisió d'aquests plantejaments i pot considerar-se un punt de partida adequat per a aprofundir en les característiques del lideratge. L'interès del plantejament que fan aquests autors resideix en el fet que no se centren únicament en trets de la personalitat dels líders, sinó que contempen altres variables especialment importants, de caràcter cognitiu i social.

A manera de síntesi, es recullen a continuació les característiques que, en termes generals, descriuen les persones que desenvolupen funcions de lideratge en l'actualitat. No obstant això, una conclusió important sobre aquests aspectes és que no garanteixen necessàriament l'èxit del lideratge. Es tracta més aviat de trets de la personalitat i habilitats cognitives que han de ser desplegades en un context determinat. En aquest sentit, és important que l'organització ofereixi oportunitats perquè es posin en pràctica.

Segons Antonakis, Cianciolo i Sternberg (2004), les característiques del líder són les següents:

1) Trets personals:

- passió
- integritat
- curiositat
- audàcia

2) Habilitats cognitives:

- intel·ligència general
- pensament creatiu

3) Motivació:

- necessitat de poder
- necessitat d'assoliment

4) Habilitats socials:

- autocontrol
- intel·ligència emocional
- intel·ligència social

5) Coneixement tàcit i experiència:

- habilitat d'anàlisi de problemes
- capacitat resolutiva
- utilització del coneixement

Com podeu observar, aquestes característiques personals poden ser, en bona part, desenvolupades i adquirides. La formació i, de manera més important, l'experiència poden fer que determinades persones construeixin una personalitat més procliu al lideratge, encara que es tracta d'un procés lent, que es desenvolupa normalment al llarg de la carrera i que està vinculat a processos psicològics com la maduresa personal o el reforç de l'autoconfiança.

3.2. El lideratge com a conducta

Els plantejaments teòrics més recents en l'àmbit del lideratge tendeixen a donar més pes als factors conductuals que als trets que defineixen un bon líder. La conclusió en aquest sentit és que les capacitats personals són una condició necessària, però no suficient, per al desplegament d'un lideratge efectiu. Característiques personals com les descrites en l'epígraf anterior tindrien un

valor latent, que es materialitzaria solament en la mesura en què es despleguin mitjançant conductes específiques, orientades a la consecució dels objectius de l'organització.

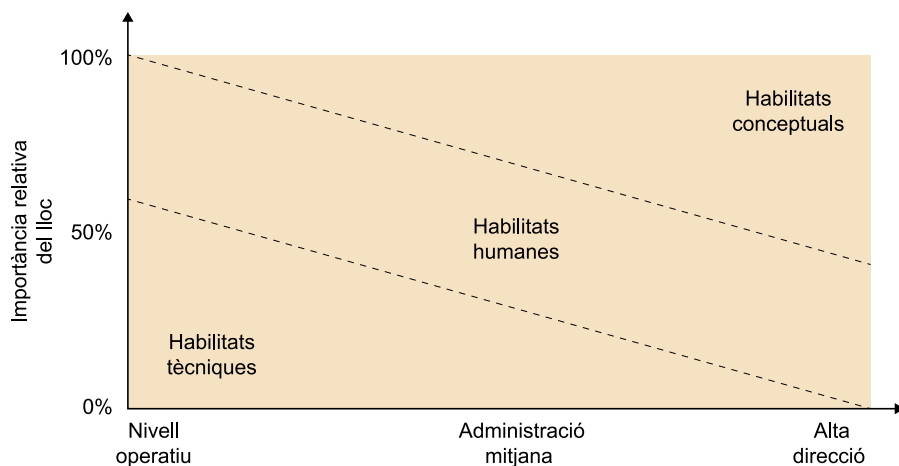
Posar el focus en les conductes de lideratge obre un món de possibilitats a les organitzacions, ja que, a diferència dels trets, les conductes són modificables a curt termini i, per tant, més fàcils de gestionar. A grans trets, podem diferenciar tres tipus d'habilitats associades al lideratge:

- **Habilitats tècniques:** descriuen la competència i el coneixement dels processos de treball i de les tècniques emprades per al desenvolupament de les tasques. Per les seves característiques, són les més fàcils d'aprendre i de transmetre.
- **Habilitats humanes:** permeten relacionar-se amb altres persones i construir el treball en equip, incloent-hi conductes orientades a l'apoderament, al suport, a la motivació o a la resolució de conflictes interpersonals.
- **Habilitats conceptuals:** es refereixen a l'aplicació de models i marcs de referència per a comprendre situacions complexes i decidir sobre aquestes. A diferència de les anteriors, les conductes que es despleguen a partir d'aquestes habilitats tenen a veure no amb persones sinó amb idees.

El lideratge pot aplicar-se a tots els nivells de l'organització, des del nivell més operatiu fins al si de l'equip d'alta direcció. En tots i cadascun dels punts de la jerarquia organitzativa és important motivar per a la consecució dels objectius organitzatius i mantenir estructures informals de suport i reforç. No obstant això, la naturalesa del lideratge en els diferents nivells serà molt diferent. Així, és esperable que les conductes de lideratge en els llocs més baixos de l'organització impliquin habilitats de tipus fonamentalment tècnic, associades a l'eficiència en els processos. Per contra, en grups d'un nivell intermedi, en els quals el treball en equip tindrà una major rellevància, el lideratge haurà de ser eminentment de tipus humà, associat a la motivació, a la implicació o al foment del capital social intern. Les habilitats conceptuals, per la seva banda, tindran una importància comparativament més gran en l'àpex estratègic. El treball dels equips d'alta direcció es basa fonamentalment en idees associades als conceptes estratègics i es desenvolupa conforme a processos cognitius complexos, que requereixen la presa de decisions i la resolució de problemes en aspectes amb múltiples arestes i moltes dimensions que han de considerar-se de manera simultània.

El següent esquema resumeix els diferents tipus de conductes associades al lideratge que cal esperar en diferents nivells organitzatius:

Figura 10. Habilitats de lideratge al llarg de l'estructura organitzativa



Font: Newstrom, 2007

3.3. Vuit estils de lideratge

Una qüestió rellevant que també ha suscitat l'atenció de la recerca en l'àmbit del lideratge és la forma en la qual aquest es materialitza. Sembla lògic assumir, donada la complexitat de la qüestió, que existeixin diferents formes d'influir en el comportament dels altres, amb implicacions molt diferents. Caldria plantejar-se, per tant, si existeixen diferents **estils de lideratge** en funció de les característiques personals i els comportaments del líder.

Durant molt temps, s'ha assumit que existien dos tipus diferents de líder: el transaccional i el transformacional. Aquesta tipologia descriu dos tipus oposats, que representen dos estils de gestió extrems. Els **líders transaccionals** es caracteritzen per centrar la seva atenció en aspectes de tipus operatiu, relatius a l'eficiència en els fluxos normals d'operacions. Per a aconseguir-ho, solen utilitzar eines basades en la disciplina o en l'establiment d'incentius. S'aplica així, per tant, la lògica de la teoria motivacional de les expectatives (vista a l'apartat anterior), que busca un equilibri entre el que s'ofereix als treballadors i el que se'ls demana en canvi. El lideratge transaccional tindria un efecte limitat per a orientar estratègicament l'acció dels grups de treball, en estar més centrat en l'explotació de les tasques operatives.

El **lideratge transformacional**, per contra, va més enllà de la gestió operativa, curterminista, per a centrar la seva atenció en qüestions de caràcter més estratègic. Fuig de la lògica premi-càstig i tracta d'influir en el comportament dels membres del grup per mitjà de la motivació i l'apoderament, utilitzant eines de caràcter més informal. Estableixen metes i incentius que impulsen l'acció dels seus companys i subordinats, oferint suport i oportunitats de creixement professional.

La diferenciació entre lideratge transaccional i transformacional, encara que clara, resulta excessivament simplista. Entre tots dos extrems del continu podem trobar múltiples opcions, que queden fora d'aquesta tipologia i que representen opcions particulars, significativament diferents. Per aquest motiu,

sintetitzant plantejaments de diferents autors, com Newstrom (2007) o Mole-ro i d'altres (2009), proposem diferenciar vuit tipus alternatius de lideratge, que van més enllà de la visió clàssica:

1) **Lideratge autoritari-autocràtic:** a diferència de l'anterior, es basa en una autoritat formal conferida a una persona designada com a capdavantera. Aquest tipus de lideratge restringeix la llibertat comunicacional i de decisió en el si dels grups, en existir una persona que imposa, de manera més o menys coercitiva, els comportaments requerits per l'organització. Aquest tipus d'orientació és, comparativament, més freqüent en estructures organitzatives de tipus mecànic, burocràtic, que busquen l'eficiència i l'ajust dels processos per sobre de la flexibilitat estratègica. El lideratge autoritari també cobra importància en situacions crítiques, en les quals la urgència requereix cursos d'acció fermes, encara que sol tenir efectes negatius a llarg termini sobre la motivació dels treballadors i la legitimitat informal dels líders.

2) **Lideratge burocràtic:** la base d'aquest estil de lideratge és assegurar el compliment estricte de les normes i els codis de conducta de l'organització. Per a això, el líder haurà de transmetre la importància i la justificació de les normes, fent-les comprensibles i acceptables per part de la resta dels membres del grup. La política de l'organització serà la guia que orienti el lideratge, per la qual cosa es tracta d'un estil comparativament més rígid, que pot ser adequat en determinades circumstàncies en les quals resulta necessari controlar de manera més estricta els processos.

3) **Lideratge orientat a la tasca:** representa un estil que no posa èmfasi en les persones, sinó en les activitats que és necessari executar. No busca el desenvolupament individual dels treballadors, sinó la realització ràpida, econòmica i eficient dels processos. Es tracta, per tant, d'un estil de lideratge més proper al transaccional, en el qual l'efecte sobre el comportament dels altres no es basa en la motivació i l'impuls, sinó en el foment d'un intercanvi que es percebi com a positiu per ambdues parts.

4) **Lideratge liberal (*laissez-faire*):** representa l'estil de lideratge propi d'els qui deixen fer, facilitant que «passi el que l'organització requereix». En aquest cas, el rellevant és oferir llibertat als subordinats perquè prenguin decisions seguint els seus propis criteris, però, alhora, oferir suport i orientació suficient. La funció del líder es basa a proveir recursos, eines i un entorn de treball propici. Es tracta, per tant, d'un estil de lideratge que requereix que els col·laboradors comptin amb capacitats especialment desenvolupades i amb nivells suficients d'autonomia i independència.

5) **Lideratge participatiu o democràtic:** en aquest cas, el valor que aporta el líder radica en la seva capacitat per a fomentar la involucració de tots els membres del grup en els processos de presa de decisions. El líder es converteix així en un model de referència, que marca els models de comunicació més convenients i dona suport als altres per a la posada en comú de les seves pers-

pectives. Estils més tradicionals de lideratge, com l'autoritari, no tindrien sentit en entorns de treball que requereixin la resolució col·lectiva de problemes o en els quals els processos siguin de caràcter creatiu. En aquestes situacions, es requereix que el líder sigui capaç de crear vies per a la comunicació interna, el diàleg i la resolució positiva de conflictes.

6) Lideratge orientat a les persones: en aquest cas, el líder orienta el desenvolupament propi dels seus subordinats o companys, en un procés d'acompanyament que busca treure d'ells tot el que puguin aportar a l'organització. Les persones que representen aquest tipus de lideratge tenen capacitats especialment destacades per a identificar la personalitat dels membres del grup, detectar les seves necessitats i fomentar el desenvolupament de les seves potencialitats.

7) Lideratge natural o carismàtic: representa un tipus de lideratge que emana de les pròpies característiques de la personalitat del líder. Per tant, no és reconegut com a tal però té una forta influència informal que fa que els plantejaments d'aquestes persones focals es prenguin com a referències i guies de comportament. Saber identificar els empleats que, en el si dels grups, tenen aquestes característiques resulta essencial. Si està ben orientat, és un dels tipus de lideratge més efectius en ser àmpliament acceptat i apreciat per companys i subordinats. No obstant això, pot presentar problemes quan el lideratge recau sobre una única persona, de la qual l'organització acaba depenent en excés.

8) Lideratge transformacional: és considerat per molts autors com el més complet, en estar centrat en la motivació i la inspiració dels membres del grup. L'objectiu del lideratge, en aquest cas, és transformar, motivar i fomentar la innovació com a mitjà per al creixement del grup. En aquest cas, la legitimitat del lideratge no prové de l'autoritat formal, conferida per l'organització, sinó per la percepció del líder com algú valorat per les seves capacitats i per la seva responsabilitat amb el col·lectiu.

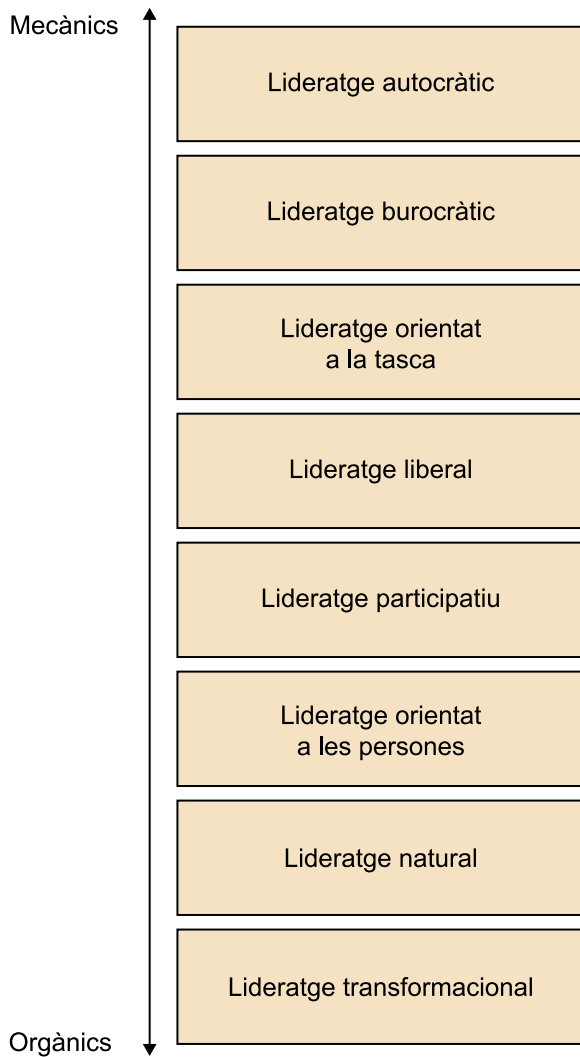
La figura 11 mostra un resum dels vuit estils de lideratge plantejats, ordenats en forma de continu. Així, els situats a l'esquerra es caracteritzen per fomentar estructures i formes d'organització més mecànica, mentre que els que tendeixen a la dreta mostren formes de caràcter més orgànic. Això no significa que uns o uns altres siguin preferibles en tota situació. La idoneïtat d'un tipus específic de lideratge dependrà de les circumstàncies de l'organització, dels seus objectius estratègics i de les característiques específiques del grup de treball sobre el qual el líder actua.

Bibliografia complementària

El següent article recull una bona revisió sobre la distinció clàssica entre lideratge transformacional i transaccional, per la qual cosa pot ser un bon recurs per a ampliar la informació resumida en aquest apartat:

F. Molero; P. Recio; I. Quadrado (2010). «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor». *Psicothema* (vol. 22, núm. 3, pàg. 495-501).

Figura 11. Estils de lideratge



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

3.4. El lideratge «enfocat»

Les persones amb capacitats de lideratge tenen un enorme potencial per al desenvolupament de l'organització. Ara bé, la seva gestió no és senzilla i, si no es desenvolupa de manera adequada, poden produir-se efectes molt negatius. El lideratge ha estat descrit en moltes ocasions com «un arma de doble tall». Tenir persones que siguin capaces d'orientar i impulsar els grups és fonamental, però què passa si aquestes persones, amb una gran capacitat d'influència sobre els altres, es troben desmotivades o reaccionen contra l'organització? En aquest sentit, autors com Goleman (2013) han destacat la importància d'enfocar el lideratge adequadament, buscant la coincidència d'objectius entre les persones que actuen com a líders i les metes de la mateixa organització. Per a això, es proposa un model que descriu un triple focus en el qual incidir, assumint que, perquè sigui efectiu, el líder ha d'estar **centrat en si mateix, en els altres i en el seu context**.

Bibliografia complementària

D. Goleman (2013, desembre). «The focused leader». *Harvard Business Review*.

1) **El líder centrat en si mateix:** el desenvolupament de conductes de lideratge implica, necessàriament, un profund autoconeixement. Per a poder impulsar les competències dels altres, es requereix comprendre l'abast de les pròpies capacitats, per la qual cosa la gestió dels límits personals tindrà una importància essencial. No hem d'oblidar que en els estils més efectius de lideratge la legitimitat del líder prové de la seva percepció com algú fiable. En aquest sentit, és especialment important que es transmeti sensació d'autenticitat, de coherència entre el discurs i l'acció del líder. Una segona dimensió d'aquest enfocament individual del lideratge és la capacitat d'autocontrol, de regulació de les accions i decisions, i de la seva orientació cap a interessos no individuals, sinó compartits amb el grup.

2) **El líder centrat en els altres:** també hem tingut ocasió d'observar, al llarg d'aquest apartat del mòdul, com el lideratge implica, necessàriament, atenció i suport als altres. No existeix lideratge si no s'aplica en altres persones, per la qual cosa el seu desenvolupament requerirà potenciar dues dimensions elementals de la intel·ligència emocional: l'empatia i la construcció de relacions socials. De manera més específica, Goleman (2013) adverteix que els líders han de ser capaços de desenvolupar tres formes complementàries d'empatia :

- **Empatia cognitiva**, que implica comprendre les perspectives d'altres persones.
- **Empatia emocional**, que representa l'habilitat de sentir el que els altres senten.
- **Preocupació empàtica**, que es manifesta en la sensibilitat cap allò que els altres necessiten del líder.

Amb caràcter addicional, els líders requereixen competències desenvolupades per a comprendre les relacions que s'estableixen en el si dels grups, articular-les i construir-les quan sigui necessari. Per a això, és necessari comptar amb el que la psicologia denomina **sensibilitat social**, que permet als líders servir de nexes del grup i de node del conjunt de les relacions que s'estableixen en el seu si.

3) **El líder centrat en el seu context:** finalment, no podem oblidar que el lideratge no s'exerceix de manera aïllada, sinó en un determinat context organitzatiu. Es tracta així d'una funció que ha d'orientar-se cap als objectius globals en un doble sentit. En primer lloc, el líder ha de comprendre i interioritzar l'estratègia de l'organització, i convertir-se en una via per a la seva implantació per mitjà de mecanismes informals d'impuls i suport. Però a aquesta funció se n'hi ha d'afegir una altra no menys important: les persones que exerceixen com a líders en el si d'una organització han de ser capaces de mirar més enllà del curs d'acció actual de l'empresa i buscar camins alternatius quan sigui necessari, sempre oberts a la innovació.

Lideratge i ambidextresa

La discussió sobre aquest enfocament extern ens fa pensar en la necessitat que els líders desenvolupin capacitats ambidextres. És a dir, que siguin capaços de motivar els grups per a desenvolupar de forma eficient les activitats quotidianes de l'empresa i que, alhora, explorin noves vies, que puguin suposar oportunitats competitives per a l'empresa. D'aquesta forma, es busca el desenvolupament simultani d'activitats d'explotació i exploració, sense les quals el lideratge no podria considerar-se complet.

4. El treball col·lectiu: dinàmica de grups, inclusió i comunicació

En el model organitzatiu actual, costa trobar exemples d'activitats que es desenvolupin de manera absolutament individual. La majoria dels processos de treball que es realitzen de manera aïllada han estat mecanitzats o formalitzats, per la qual cosa tenen una estructura burocràtica. De fet, la majoria de les activitats que sustenten els processos estratègics de les organitzacions –que confereixen avantatges competitius– requereixen la interacció entre diverses persones, per la qual cosa es desenvolupen de manera col·lectiva. La creixent rellevància del coneixement organitzatiu també ha fomentat la necessitat d'articular el treball en grup, promovent la interacció i la resolució col·lectiva de problemes.

Per tot el que s'ha dit, resulta difícil comprendre el comportament organitzatiu sense estudiar en profunditat les **dinàmiques de grup**. Amb aquest concepte, dissenyem els processos socials a través dels quals les persones interactuen cara a cara en grups reduïts. No és casual que per a descriure aquests processos s'utilitzi la paraula *dinàmica*, que implica una correlació entre diferents forces que operen en el grup. La coexistència de diferents persones comportarà coincidència de diferents objectius, diferents estils de comunicació o motivacions, una qüestió que no ha de ser necessàriament negativa, però que ha de ser gestionada adequadament. L'estudi de la interacció dels treballadors en el si dels grups de treball es va iniciar en la dècada dels anys vint amb els experiments desenvolupats per **Elton Mayo** (1880-1949) i recollits en les seves recerques, que van crear el que es coneix com a **escola de les relacions humanes**; aquests van confirmar la importància de l'establiment de grups informals en els entorns de treball, que acaben repercutint de manera molt significativa sobre l'eficiència dels processos i la satisfacció individual. Amb posterioritat, **Kurt Lewin** (1890-1947) estudiaria les dinàmiques internes en els grups de treball i descriuria de manera específica com influeixen sobre aquestes diferents estils de lideratge. El resultat de les seves recerques va donar lloc a la seva teoria coneguda com a **moviment de la dinàmica de grups**. Aquests plantejaments ens han permès comprendre en profunditat què impulsa i motiva als membres d'un mateix grup a cooperar i compartir coneixement.

Dos referents en l'estudi dels grups

George Elton Mayo (1880-1949) va desenvolupar l'escola de les relacions humanes, mentre que Kurt Lewin (1890-1947) va liderar el moviment de la dinàmica de grups.

4.1. La importància dels grups informals

En termes generals, podem definir un **grup** com qualsevol conjunt de persones que interaccionen de manera dinàmica en el desenvolupament d'una activitat determinada. L'amplitud del concepte provoca que trobem exemples de col·lectius molt diferents, amb objectius i formes de funcionament que no tenen res a veure les unes amb les altres. Per tant, abans de seguir aprofundint

en la seva anàlisi, és necessari descriure els tipus de grups que podem trobar en el context organitzatiu. En aquest sentit, la classificació més acceptada és la que diferencia els grups formals dels informals.

Els **grups formals** es caracteritzen per estar explícitament dissenyats per l'organització i tenir una composició decidida, que es fa pública. Són, per tant, una part de l'estructura i serveixen de base a processos de treball i de presa de decisions establerts. Durant molt temps, s'entenia que eren els únics grups que podien, i havien de, ser gestionats per l'organització. No obstant això, tots els plantejaments teòrics que es van desenvolupar amb posterioritat a l'escola de les relacions humanes confirmarien la importància dels **grups informals**. Sobre l'estructura dissenyada per l'organització se superposen una sèrie de relacions personals no planificades, que sorgeixen de la interacció humana i que condicionen enormement el desenvolupament dels processos. Aquests grups informals sorgeixen, per tant, de manera espontània quan entre els treballadors s'estableixen interessos comuns o quan aquests perceben sintonia personal i proximitat. La gestió del comportament organitzatiu requereix ser conscient de la importància d'aquests grups informals i dirigir-los no de manera aïllada, sinó com a part d'una estructura no deliberada, paral·lela a la jerarquia establerta, que rep el nom d'organització informal.

L'organització informal

Representa la xarxa de relacions personals i socials no establertes, o requerides, per l'organització formal, que sorgeixen espontàniament quan les persones s'associen entre si (Newstrom, 2007).

L'organització formal i la informal representen així dues cares d'una mateixa moneda (figura 12). Durant molt temps s'ha gestionat únicament una d'elles, tractant de fer que totes les relacions en el si de l'empresa s'establissin per vies institucionals. No obstant això, l'evidència ha confirmat la importància que les relacions interpersonals tenen, no solament per a la satisfacció dels empleats sinó també per als seus nivells relatius d'eficiència. A l'apartat anterior estudiem, per exemple, com el concepte d'autoritat formal, derivada de la posició jeràrquica i la responsabilitat d'una persona en llocs directius, està sent substituït pel lideratge, que implica una autoritat diferent, emanada de les característiques de la persona més que del lloc que ocupa conjunturalment.

Figura 12. Diferències entre l'organització informal i formal

	Organització informal	Organització formal
Naturalesa general	No oficial	Oficial
Conceptes principals	Relacions socials de poder i política	Autoritat i responsabilitat
Enfocament principal	Persona	Lloc
Font de poder del líder	Atorgat pel grup	Delegat per l'administració
Models de conducta	Normes no escrites	Regles i polítiques
Mecanismes de control	Acceptació per part del grup	Premis i sancions

Font: Newstrom, 2007

L'organització informal té una influència comparativament més gran sobre el comportament de les persones perquè és més ben acceptada. Els mateixos participants en un sistema informal acorden de manera implícita formes de funcionament i normes no escrites, al mateix temps que assignen poder a aquells membres que es perceben com a més confiables. No se circumscriuen, per tant, a cadenes de comandament i decisió. Tampoc se cenyeixen a l'estructura formal, amb la qual cosa és freqüent que grups informals excedeixin els límits d'una unitat i departament, i integrin persones en estructures organitzatives allunyades. El seu caràcter subjectiu fa que, a més, tinguin una major inestabilitat.

En estar subjectes a relacions personals, els grups informals són més canviants i molt més difícils de controlar per part de l'organització. Per aquest motiu, solen tenir una mida comparativament menor, que no excedeix l'àmbit en el qual les interaccions personals poden desenvolupar-se de forma propera. Així, el normal és que en una mateixa organització coexisteixin múltiples grups informals, que poden estar parcialment encavalcats. De vegades, aquests grups poden fins i tot incorporar individus externs a l'empresa, una cosa que, si està ben gestionada, pot ser un element estratègic d'especial importància. Per a analitzar aquesta estructura de relacions informals, les organitzacions fan ús, cada vegada més, de la metodologia que proporciona l'**anàlisi de xarxes** (*network analysis*, en anglès). Per mitjà de procediments estadístics i de programes informàtics dissenyats específicament per a això, l'anàlisi de xarxes (figura 13) permet mesurar les relacions informals establertes entre els membres d'una organització, estudiant la seva proximitat amb altres individus i la mesura en la qual formen agrupacions més o menys cohesionades entre si. La comparació dels resultats de les anàlisis de xarxes amb l'organigrama organit-

zatiu aporta informació molt útil per a la direcció dels recursos humans, que pot dissenyar estratègies específiques per a gestionar el capital social que es deriva de les relacions informals.

Figura 13. Imatge gràfica d'una anàlisi de xarxes



Font: https://de.wikipedia.org/wiki/gephi#/mitjana/Datei:Social_Network_Analysis_Visualization.png

4.2. La construcció d'equips de treball

La importància que l'organització informal té en els entorns actuals de treball no ha de fer-nos pensar que la direcció de recursos humans no té res a fer, que tot ha de deixar-se a l'espontaneïtat de les relacions personals. Per contra, l'organització ha de ser capaç d'aprofitar el potencial d'aquest capital social intern i utilitzar-lo com a base per a la construcció d'equips de treball. Per mitjà d'aquesta estructura, «es dona forma» a l'organització informal, fent-la part de l'estructura i orientant-la cap als objectius bàsics de l'empresa.

Encara que moltes vegades s'usen com a sinònims, els grups i els equips de treball són conceptes diferents. El **grup** designa un conjunt d'empleats amb característiques comunes i que comparteixen un mateix espai de treball en un moment del temps determinat. Així definit, un grup de treball podria estar compost per les persones que assisteixen a una mateixa reunió o que participen en una sessió formativa.

Per contra, els equips són un tipus particular de grup de treball, que podria definir-se de la manera següent: els **equips de treball** són conjunts de persones que actuen de forma mancomunada i que es fan costat mútuament per a l'assoliment d'un fi comú.

De la definició anterior es desprenen una sèrie de característiques essencials dels equips, que han de ser tingudes en compte per a la seva constitució i gestió. En primer lloc, l'element que defineix el grup és la **cohesió** entre els seus integrants, que s'estableix entorn d'una sèrie d'objectius compartits. Sobre aquesta base, els equips estableixen un determinat **repartiment de tasques** sense el qual no podríem parlar d'equip com a tal. L'essència d'aquest repartiment és la **col·laboració**, la mancomunitat d'esforços i de recursos, que permet als equips obtenir **resultats sinèrgics** majors als que obtindrien els seus integrants de manera aïllada.

Com a conseqüència de la naturalesa del treball en equip, les organitzacions han canviat substancialment els seus estàndards d'avaluació del rendiment, que passen en l'actualitat a basar-se majoritàriament en criteris col·lectius. En resultar difícil determinar la contribució d'un únic treballador al rendiment de l'equip, s'estableixen paràmetres de tipus més global, que busquen, a més, fomentar la interacció entre els membres de la unitat i l'autoorganització dels processos de treball.

Les organitzacions actuals construeixen equips de treball en múltiples situacions i al llarg de tota l'estructura organitzativa. Com a conseqüència d'això, podem trobar tipus molt diferents d'equips. La literatura especialitzada ofereix diferents classificacions, que diferencien, per exemple, els equips en funció del seu temps de funcionament (*permanents* enfront de *temporals*) o segons el seu àmbit laboral (de *solució de conflictes*, *presa de decisions* o *producció*). En aquest mòdul, però, hem preferit presentar una tipologia centrada en la seva estructura de gestió, que ofereix arguments molt interessants per a descriure el tipus d'equip que pot resultar més eficient en cada cas. D'aquesta manera, podem diferenciar entre els següents tipus d'unitats:

1) **Equips de treball funcionals:** compostos per membres de l'organització que provenen d'un o diversos nivells diferents dins d'una mateixa unitat estructural de l'empresa. És esperable que aquestes persones, en provenir de la mateixa àrea funcional, comparteixin una mateixa visió sobre l'objecte del treball. La responsabilitat d'organització de l'equip recaurà sobre un dels seus membres, que actuarà com a coordinador o com a líder, en funció que l'equip tingui una estructura més o menys formal. En general, els membres dels equips funcionals tenen assignades activitats diferents, encara que totes s'orienten a un objectiu compartit, que normalment està vinculat a algun tipus de projecte específic. El normal és que en un mateix projecte convisquin diversos equips, que actuen de manera paral·lela però coordinada.

2) **Equips de treball multifuncionals:** la característica bàsica d'aquest segon tipus d'equip és el fet que combinen treballadors que provenen d'àrees funcionals diferents de l'organització. La diversitat de perspectives serà, per tant, l'element essencial d'aquest tipus d'equips, en el qual cadascun dels membres aporta la seva experiència funcional concreta. Sol ser una estructura òptima quan els treballadors estan especialment capacitats, de manera que pu-

guin prendre decisions de forma autònoma en les seves respectives parcel·les d'activitat. No obstant això, solen requerir mecanismes més complexos de coordinació, en els quals el component informal exerceix un paper molt important com a element de cohesió entorn dels objectius comuns.

4.3. El comportament humà en els grups i equips de treball

La psicologia social aporta arguments interessants per a comprendre com les persones interaccionen en els grups de treball. Entendre els mecanismes psicològics que determinen el comportament permet analitzar les dinàmiques de grup i establir polítiques que aprofitin les sinergies col·lectives que s'estableixen en el seu si. Un dels enfocaments que més ha aportat en aquest sentit és la **teoria de la identitat social**, iniciada per Henri Tajfel i John Turner el 1979, i que ha tingut continuïtat en molts estudis posteriors, que han configurat una explicació molt articulada del funcionament intern dels grups de treball.

Segons aquest enfocament teòric, en el si dels grups de treball s'estableixen tres processos interconnectats, que determinen el comportament dels membres:

1) **Categorització:** les persones, per a poder comprendre el seu context, tenen la necessitat natural de categoritzar tant els objectes com les persones que les envolten. D'aquesta manera, s'adscriu als companys que formen part del mateix grup en categories predefinides, en funció de les característiques que perceben d'aquests (joves, grans, estrangers, qualificats, desimbolts, eficients, etc.). Seguint el mateix procés, els individus també es categoritzen a si mateixos tractant de comprendre el seu lloc en el sistema social que forma el grup.

2) **Identificació:** una vegada que l'individu s'adscriu a un grup, pot vincular-se afectivament a ell i sentir-se part d'ell. D'aquesta forma, una part important de qui són està definida pel grup del qual se senten part. La teoria de la identitat social explica com en el si de les unitats poden establir-se diferents subgrups d'identitat entre els qui es perceben com a semblats entre si i, al mateix temps, significativament diferents de la resta.

3) **Comparació:** a partir dels processos de categorització i identificació, els diferents grups d'identitat tendeixen inevitablement a comparar-se entre si. En aquest sentit, és esperable que els individus tractin de manera similar companys que perceben dins de les mateixes categories. Aquest mecanisme funciona d'igual manera en l'autoavaluació que fan els membres del grup, que estableixen comparacions de si mateixos amb uns altres que perceben com a similars.

El repte per a la direcció dels equips serà que aquestes unitats constitueixin, a més, grups cohesionats, que sentin que comparteixen una mateixa identitat. Aquesta situació reforçarà una visió positiva dins dels grups, la qual cosa repercutirà sobre la motivació. Arribaríem així al que podríem considerar l'últim

Bibliografia complementària

El compendi editat per Tom Postmes i Nyla Branscombe el 2010 recull els desenvolupaments més importants de la teoria de la identitat social publicats amb posterioritat als plantejaments inicials de Tajfel i Turner:

T. Postmes; N. Branscombe (2010). *Rediscovering Social Identity. Key Readings in Social Psychology*. Londres: Psychology Press.

pas en la construcció de l'equip: la generació d'una **identitat social** compartida. Aquesta visió comuna sorgeix de la interacció entre persones que es perceben en categories equivalents o complementàries. Representa així un conjunt de coneixements i valors sobre el propi equip que sorgeixen de les relacions socials establertes en el seu si.

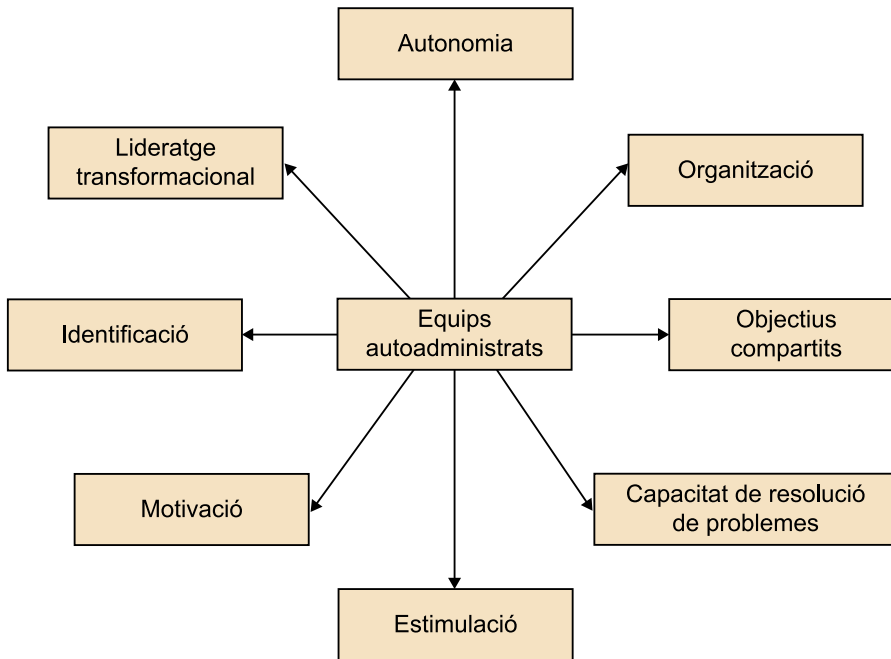
4.4. Noves estructures d'equip

La importància del component informal en la construcció d'equips de treball ha provocat que la naturalesa del treball col·lectiu hagi canviat substancialment en els últims anys i hagi donat lloc a estructures organitzatives noves, però la importància de les quals és ja indiscutible. Una tendència consolidada en aquest sentit és la construcció d'equips **autoadministrats**, als quals es confereix autonomia organitzativa i de gestió. A canvi d'aquesta cessió de poder, l'organització demana que siguin capaços de controlar el seu propi comportament i els fa responsables dels seus nivells de productivitat i creativitat. L'element distintiu d'aquests grups és l'atribució de facultats de *decisió* i *capacitació*, que els permeten planificar, dirigir, supervisar i controlar les activitats que desenvolupen.

No obstant això, no qualsevol equip pot funcionar com un equip autoadministrat. Per a això, és necessari que en el seu si es desenvolupi una àmplia gamma d'habilitats, que van des de l'execució de les activitats, fins a la planificació i el control d'aquestes. Requereixen així que la divisió interna de tasques sigui flexible, sense parcel·lacions excessives dels processos. Els processos de presa de decisions, per la seva banda, han de ser oberts i molt participatius, ja que l'èxit en el desenvolupament de les activitats depèn en bona part del consens entorn de la distribució d'horaris, recursos i recompenses. Equips amb aquestes capacitats, òbviament, no poden ser improvisats ni construïts de la nit al dia. El normal és que les capacitats d'autogestió siguin el procés d'un aprenentatge compartit, que començarà amb una assumpció gradual de responsabilitats, sobre aspectes molt concrets, com la gestió dels torns de treball, el control de l'absentisme o l'acceptació de sistemes d'avaluació de l'acompliment i de recompenses grupals. S'han descrit molts **avantatges** de l'autogestió dels equips de treball, entre les quals podem destacar les següents:

- Suposen una reducció significativa dels costos d'organització.
- Produeixen millores en els nivells de productivitat i eficiència.
- Afavoreixen processos de presa de decisions més efectius, en promoure la implicació dels treballadors en decisions sobre el seu propi treball.
- Milloren la motivació laboral, el compromís i la implicació dels empleats.
- Promouen la complementarietat d'habilitats.
- Milloren la creativitat en la resolució de problemes.
- Milloren les pràctiques de formació, que poden desenvolupar-se amb major facilitat en el propi lloc de treball.

Figura 14. Característiques bàsiques dels equips autoadministrats



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

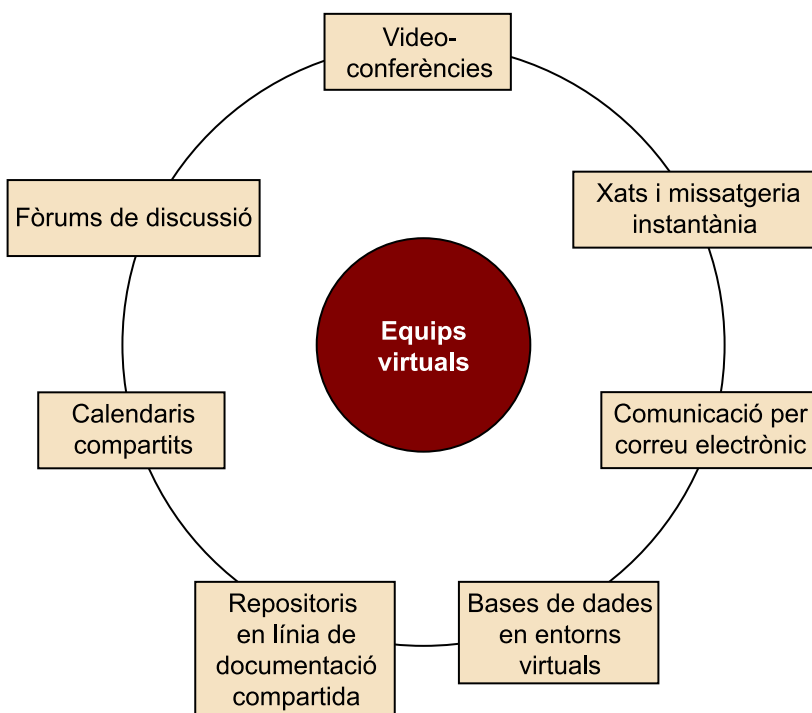
Les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies han afavorit el desenvolupament d'equips de treball que compleixen amb totes les seves característiques (comunalitat d'objectius, repartiment de tasques, etc.) sense necessitat de compartir un mateix espai físic. Sorgeixen així els anomenats **equips virtuals**, que utilitzen per coordinar-se suports tecnològics. Com explica Newstrom (2007), els equips virtuals solen tenir un funcionament òptim en les seves primeres fases, però normalment passen poc després per un període crític, en el qual és especialment important que siguin ben gestionats. Resulta difícil substituir la interacció física, donada la importància de la comunicació no verbal, per la qual cosa en molts casos es produeixen problemes relacionats amb la falta de confiança, de coordinació o fins i tot sensacions d'aïllament. Per aquest motiu, la construcció d'equips virtuals no ha d'improvisar-se ni deixar-se exclusivament a l'empena de la tecnologia. Resumint els plantejaments que la literatura més recent ha fet en aquest sentit, podem definir els següents **principis** per a una adequada gestió dels equips que funcionen de forma remota:

- Desenvolupar, amb caràcter previ a l'inici de les activitats, un sentiment de pertinença i integritat, per a això pot ser especialment important el desenvolupament de reunions presencials de partida.
- Formular de manera concreta i específica els objectius de l'equip i comunicar-los de manera explícita a tots els membres de l'equip.
- Treballar activament les competències de comunicació dels membres de l'equip.
- Fomentar la comunicació bidireccional, que eviti manques d'entesa i de confiança.
- Dissenyar i comunicar de manera explícita els rols i objectius assignats a cada membre de l'equip, en cadascuna de les seves localitzacions.
- Desenvolupar mecanismes per a la delegació de tasques.

- Treballar activament en la motivació col·lectiva, celebrant els assoliments de la unitat i sense afavorir que s'assignin a alguna de les localitzacions específiques.

Per al desenvolupament d'aquestes funcions, els equips virtuals poden fer ús de múltiples eines que les tecnologies de la informació i la comunicació posen a la seva disposició (figura 15). En aquest sentit, però, és important advertir que aquestes plataformes són el mitjà i mai la fi del grup, per la qual cosa han de ser utilitzades de forma ajustada a les necessitats comunicatives i als objectius que l'equip es dona a si mateix.

Figura 15. Set eines per al funcionament d'equips virtuals



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

4.5. Processos de comunicació en els equips de treball

Un aspecte que mereix una atenció especial, per la seva importància en el funcionament dels equips, són els processos **de comunicació interna**. La comunicació es troba en la mateixa essència dels equips de treball. No podem considerar, de fet, que hi hagi equip sense que existeixi interacció entre els seus membres, per la qual cosa comprendre com funciona i quins factors poden fer que sigui més efectiva és un element essencial per a la gestió dels equips de treball.

Podem definir la **comunicació interna** com la transferència d'informació (idees, pensaments, sentiments i valors) entre els membres d'un mateix equip de treball per mitjà d'un procés que garanteixi el seu enteniment efectiu.

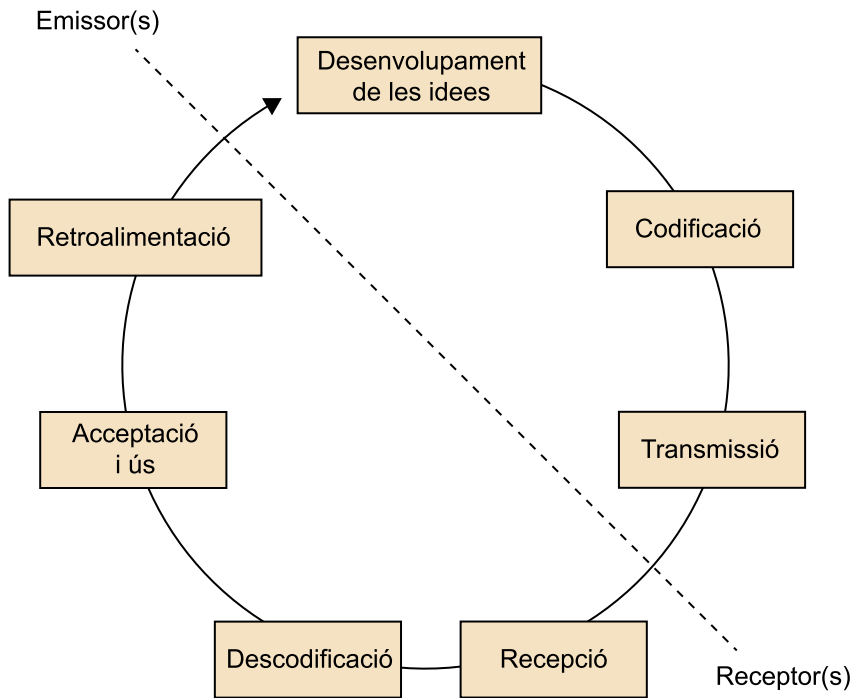
Quan la comunicació és eficaç, s'estableixen en el si dels equips vies perquè els membres comparteixin el que senten i el que saben, la qual cosa afavoreix la construcció de les identitats socials compartides a les quals fèiem referència en l'epígraf anterior. Una identitat compartida implica, de fet, que es donin **significats compartits** a unes mateixes realitats, una cosa que no pot construir-se sense ponts de comunicació fluids.

La comunicació implica la transmissió efectiva d'un missatge entre un individu focal, que anomenem *emissor*, i un *receptor*, a través d'un determinat *canal* de comunicació. Implica, per tant, un procés necessàriament col·lectiu. Això, que sembla una qüestió òbvia, no sempre és assumit. Pensem, per exemple, en la quantitat de missatges remesos per la direcció de les empreses que no són ni tan sols llegits pels empleats o que no arriben a ser compresos. En cap d'aquests casos podem dir que existeixi comunicació real, ja que el cicle de transmissió del missatge no es tanca fins que la informació és compresa pel receptor.

4.5.1. La comunicació bidireccional

Són moltes les descripcions que s'han plantejat dels processos de comunicació, però totes comparteixen, a grans trets, unes mateixes etapes. En aquest apartat, per la seva importància per al desenvolupament dels equips de treball, centrarem la nostra atenció en els processos de **comunicació bidireccional**, en els quals la transmissió de missatges es produeix de forma cíclica, en una interacció dinàmica permanent. Una vegada que el receptor percep la informació i la comprèn, torna a l'emissor, que pot verificar, per tant, l'eficàcia de la comunicació. El procés pot repetir-se tantes vegades com sigui necessari, amb la qual cosa la informació no solament es transmet, sinó que es pot anar construint de manera col·lectiva, nodrint el coneixement de l'equip sobre cadascuna de les qüestions relatives a les seves activitats.

Figura 16. El procés de comunicació bidireccional



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

Amb independència que la transmissió es desenvolupi de manera personal, a distància o per mitjans més o menys formals, la comunicació bidireccional sempre implicarà set passos seqüencials (figura 16):

1) Desenvolupament de la idea. Aquesta primera fase, obviada en els plantejaments més tradicionals de comunicació, té una importància essencial. Fins no fa gaire, s'entenia que el procés començava amb la transmissió per part de l'emissor de la informació continguda en el missatge. No obstant això, el model que es recull en la figura 16 entén que la pròpia construcció de la idea per part de l'emissor té una importància essencial en l'èxit de la comunicació.

2) Codificació. Implica l'expressió de la informació continguda en el missatge en algun tipus de llenguatge que pugui ser emès i comprès pel receptor. Aquesta transformació pot fer-se mitjançant el llenguatge oral o escrit, però existeixen molts altres codis possibles. De fet, cada vegada més s'utilitza la informació en format gràfic, mitjançant infografies que permeten resumir la informació i presentar-la de manera més assequible. En aquest sentit, és important no obviar la importància que el context del missatge presenta per a la seva transmissió. Així, la codificació s'acompanya d'un tipus particular de presentació, que determina la forma en la qual pugui ser rebuda. En les interaccions personals, adquireix una especial rellevància l'ús de la comunicació no verbal, per mitjà de la qual es transmeten missatges relatius a motivacions, impressions o pensaments.

3) Transmissió. Una vegada desenvolupat i codificat, el missatge es transmet a través d'un cert canal. Les opcions que els membres dels grups tenen avui dia per a fer aquesta transmissió són múltiples i seran triades en funció de les

característiques de la informació i del context en el qual aquesta s'estableixi. Així, en un grup reduït i proper, la comunicació oral serà més efectiva per a transmetre motivació i implicació, mentre que la transmissió escrita pot ser més convenient quan es vol documentar o deixar constància de la informació que conté el missatge.

4) Recepció. Amb aquesta quarta fase, el procés de comunicació passa al receptor, o els receptors, del missatge. Per a la seva correcta execució, és necessari que els membres del grup comptin amb habilitats específiques, no solament quant a la comprensió dels llenguatges utilitzats en la codificació, sinó també una predisposició personal per a l'escolta i l'obertura als estímuls rebuts d'altres membres de l'equip de treball.

5) Descodificació. La mera recepció del missatge no tanca el procés de comunicació. La informació transmesa ha de ser descodificada mitjançant la comprensió del conjunt de signes per part del receptor, que ha d'entendre el contingut de la informació en el sentit emès. És un procés que ocorre únicament en la ment del receptor, d'aquí la importància de l'etapa de retroalimentació.

6) Acceptació i ús. Una vegada que el receptor ha recollit i descodificat el missatge, pot acceptar-lo o rebutjar-lo. Aquesta etapa implica, per tant, una reacció enfront de la informació emesa, que determinarà les reaccions que els processos de comunicació provoquen en l'equip de treball. El grau d'acceptació del missatge serà determinat per múltiples factors que envolten el procés, com la correcció de la informació, l'autoritat de l'emissor o la seva capacitat de lideratge, així com les conseqüències que puguin percebre's per als receptors de la informació remesa.

7) Retroalimentació. Completa el cicle de la comunicació, retornant a l'emissor informació que permet verificar si el missatge emès ha estat rebut, comprès i acceptat. És la característica bàsica dels processos de comunicació bidireccional, que constitueixen un cicle constant de missatges i respostes que resulta especialment important per al desenvolupament del treball en equip.

Com podeu observar, la naturalesa de la comunicació en el si dels equips de treball comparteix els elements bàsics de qualsevol procés de transmissió d'informació, encara que en comparació d'altres contextos (com el periodístic o el publicitari) té algunes característiques distintives rellevants. És especialment important, per exemple, que els missatges s'articulin d'acord amb els objectius compartits per l'equip i que la comunicació no s'estableixi a través de processos puntuals, sinó d'un **context comunicatiu cíclic** que afavoreixi l'intercanvi constant d'informació, coneixement i estímuls motivacionals.

4.5.2. L'eliminació de les barreres a la comunicació bidireccional

Aconseguir un entorn comunicatiu com el descrit en l'epígraf anterior no és senzill. Tot el procés està, de fet, subjecte a múltiples factors que poden fer que falli en qualsevol de les etapes. Les denominades **barreres a la comunicació** provoquen que els missatges es distorsionin, que els processos consumeixin més temps del necessari o que es produeixin confusions i malentesos. Per aquest motiu, és important que els processos de comunicació no s'improvisin, sinó que siguin dissenyats i gestionats adequadament.

En termes generals, considerem **barreres comunicatives** tots aquells factors que impedeixen o dificulten l'adequat flux dels missatges, distorsionant-lo, alterant-lo o obstaculitzant-ne la recepció i acceptació.

Per a poder gestionar i minimitzar les barreres a la comunicació, és necessari comprendre-les, per la qual cosa proposem la següent classificació, que expressa sintèticament en quins àmbits poden sorgir els problemes potencials:

- **Barreres físiques.** En termes generals, sol assumir-se que la comunicació és més senzilla quan la distància física entre emissors i receptors és curta, ja que pot usar-se una varietat més àmplia de canals, es necessita menys tecnologia i és possible fer ús dels mecanismes de comunicació no verbal. El desenvolupament de les tecnologies i els dispositius comunicacionals més moderns ha resolt moltes de les barreres associades a la distància física, encara que, com vam veure anteriorment, el seu ús no està exempt de problemes, que han de ser tinguts en compte i anticipats.
- **Barreres fisiològiques.** Són determinades pel mateix estat físic del receptor, especialment quant a les seves capacitats sensorials. Tenir-les en compte en el disseny del missatge, la seva codificació i la seva transmissió és fonamental per a garantir un accés igualitari a la informació. En el context del treball en equip, la informació és un recurs essencial, per la qual cosa és responsabilitat dels gestors o dels líders del grup garantir que tots els membres de la unitat puguin disposar-ne en les mateixes condicions.
- **Barreres semàntiques.** En aquest cas, els problemes que s'originen són de tipus lingüístic, relacionats amb l'habilitat per a comprendre els llenguatges utilitzats per a la codificació del missatge. Fins i tot quan s'usa un conjunt de signes conegut, poden existir problemes derivats de la falta de comprensió de terminologies específiques.
- **Barreres psicològiques.** Un factor que revesteix una importància essencial, i al qual no sempre se li presta l'atenció que es requereix, és l'estat psicològic del receptor. Les barreres actitudinals poden definir-se com a comportaments o percepcions que impedeixen que les persones es comu-

niquin adequadament, i poden ser el resultat de conflictes, de reticències al canvi o de falta de comunicació. Triar un bon moment per a la transmissió de determinada informació pot ser una opció clau que afavoreixi la comprensió i l'acceptació del missatge. Les persones comunicatives solen tenir bones capacitats per a analitzar l'actitud dels seus interlocutors, la seva assertivitat o la receptivitat que puguin tenir en un moment determinat del temps.

- **Barreres administratives.** Provenen de la mateixa estructura de l'organització, fonamentalment per dues situacions diferents, però igualment greus per al desenvolupament de la comunicació interna. En un extrem, podem trobar les organitzacions excessivament burocràtiques, en les quals la fluïdesa de la comunicació està condicionada per procediments excessivament formalitzats. Igualment preocupant pot ser la situació contrària, en organitzacions desestructurades, sense dissenys establerts dels processos de decisió o comunicació.

La major part d'aquestes barreres poden ser eliminades, o minimitzades, mitjançant un adequat disseny dels processos de comunicació en els equips. Això no ha de passar, necessàriament, per protocol·litzar en excés les transmissions. En moltes ocasions, de fet, requereix el desenvolupament d'una **cultura organitzativa oberta**, que afavoreixi la participació. En termes generals, solen descriure's tres principis bàsics d'aquest tipus de cultures d'equip:

1) **Escolta activa:** que representa una habilitat que pot ser desenvolupada en els treballadors i que implica que els membres dels equips facin un esforç conscient per a concentrar-se en el missatge i comprendre'l. Un entorn comunicatiu adequat necessita que les persones que hi participen estiguin atentes als estímuls que reben, i hi seleccionin aquelles informacions que puguin resultar útils per al desenvolupament de les activitats de l'equip.

2) **Senzillesa:** una màxima comunicativa, que moltes vegades es desatén, és la necessitat que els missatges es construeixin i es transmetin sempre de la manera més senzilla possible. Utilitzar llenguatges o canals excessivament especialitzats o artificials pot dificultar l'assoliment de l'objectiu bàsic del procés, que és l'intercanvi de coneixement. No obstant això, trobem moltes situacions en les quals el canal o el missatge es converteixen en un fi en si mateix, més que en un mitjà per a transmetre informació rellevant. N'és un exemple l'ús massiu de correus electrònics institucionals, que poden fer que els missatges rellevants, que podrien transmetre's per aquest mitjà de forma ràpida i barata, no es transmetin de manera eficaç.

3) Retroalimentació constructiva: com s'ha comentat abans, no podem dir que existeixi procés de comunicació sense que l'emissor confirmi la recepció i acceptació del missatge. Aquest procés no solament afavoreix les habilitats comunicatives dels membres, sinó que transforma el procés en un cicle que és esperable que nodreixi de coneixement l'equip de forma constant.

5. Cultura i ciutadania organitzativa

5.1. Les organitzacions com a sistemes socials

Fins al moment, hem descrit diferents aspectes del comportament humà en les organitzacions des d'una perspectiva individual o grupal. En aquest últim apartat, és el moment d'estudiar com totes les variables estudiades s'integren en un context d'ordre superior: l'organització. Per a això, descriurem les organitzacions com a **sistemes socials**, és a dir, com a conjunts complexos de relacions humanes en els quals diferents individus interaccionen de forma dinàmica (Katz i Kahn, 1995). Aquestes relacions es caracteritzen, a més, pel fet d'establir-se en un context **multinivell**. Els individus es relacionen entre si, en primer lloc, de manera individual però –com vam veure en apartats anteriors– també constitueixen equips i grups informals, que formen part igualment de l'estructura del sistema social. Una característica addicional dels sistemes socials organitzatius és el seu **caràcter obert**. Per la seva pròpia dinàmica de funcionament, l'empresa està en constant interacció amb el seu entorn, del qual rep els *inputs* que necessita per al desenvolupament de la seva activitat i al qual fa aportacions tant en l'àmbit econòmic (producció) com social (ocupació, satisfacció, serveis).

Les característiques del sistema social construït en l'organització tindran un impacte evident sobre el comportament dels seus integrants, per la qual cosa és necessari que ens detinguem en l'anàlisi d'alguns dels seus aspectes essencials. L'objectiu dels qui gestionen aquesta dimensió social de l'organització serà fomentar el desenvolupament d'un clima de treball adequat, que permeti la participació i que s'orienti a l'assoliment dels objectius estratègics fixats. Per a això, és necessari que el sistema es trobi en una situació d'equilibri **social**. Podrem dir que l'organització aconsegueix aquest estat quan, en termes generals, els seus membres perceben consistència entre el que aporten i el que reben del col·lectiu.

Aquest equilibri funcional té un component dinàmic fonamental, ja que està subjecte a constants canvis i moviments en tota l'organització. Pot, per tant, destruir-se fàcilment amb canvis petits de conseqüències generals, o minar-se a un ritme lent, que pugui passar inadvertit pels responsables de direcció dels recursos humans. Els desajustaments puntuals són absolutament normals i formen part del procés, però és important que l'equilibri es restableixi quan les transformacions són assumides pel mateix sistema. Donada la importància d'aquesta qüestió, és essencial que siguem capaces d'analitzar, a temps real, els aspectes socials de l'organització per a articular mesures correctores quan siguin necessàries.

Exemple

Imagineu la situació que pot provocar a la plantilla d'una empresa un esdeveniment greu, com podria ser un accident laboral important en alguna de les factories. El normal és que, per molt equilibrat que estigués el sistema, es produïssin alteracions de molt calat: que s'incrementés la sensació d'inseguretat, el temor, i fins i tot que disminuís la motivació i augmentessin els índexs de rotació i absentisme. Seria probable que la impressió d'equilibri social es perdés i que els treballadors pensessin que se'ls pagava poc pel risc que corrien.

No obstant això, una gestió adequada de la informació i de les relacions socials podria fer que el xoc anés assumit pel mateix sistema social, que s'establissin explicacions compartides de què ha passat, i per què, i que fins i tot l'esdeveniment acabés per transformar la cultura de l'empresa i fer-la més conscient de la importància de la seguretat laboral.

5.2. La cultura organitzativa

Amb el concepte de cultura organitzativa resumim tots aquells aspectes del sistema social que repercuteixen de manera més directa sobre el comportament dels empleats en els seus llocs i equips de treball. Tractant de conceptualitzar-la, la literatura ha ofert moltes definicions, encara que totes descriuen la cultura com un valor immaterial de l'organització que integra els supòsits, els valors, les normes i les creences compartides pels seus membres. Té, per tant, un component deliberat, inspirat per la mateixa organització, encara que es completa de manera emergent per la interacció que s'estableix entre els individus en el context del sistema social descrit anteriorment. El conjunt de significats compartits pels membres de l'organització ofereix seguretat i marca una referència clara de «la forma en la qual es fan les coses». A més, confereix identitat al col·lectiu i ho diferencia d'altres organitzacions.

Una de les definicions de **cultura organitzativa** més acceptades avui dia és la proposada pel professor del MIT Edgar Schein, que la va descriure com «el patró de premisses bàsiques que un determinat grup o organització va inventar, va descobrir o va desenvolupar en el procés d'aprendre a resoldre els seus problemes d'adaptació externa i d'integració interna i que van funcionar prou bé a punt de ser considerades vàlides i, per tant, de ser ensenyades a nous membres com la manera correcta de percebre, pensar i sentir en relació amb aquests problemes» (Schein, 1992, pàg. 56).

Com a dimensió bàsica d'un sistema social obert, la cultura organitzativa no pot comprendre's sense una referència a l'entorn. Les cultures de les empreses són un reflex del context cultural de la societat i la nació en la qual s'integren, amb les quals mantenen una relació de permeabilitat constant, que afecta moltes de les decisions que s'adopten. En aquest sentit, per exemple, serà esperable que les reaccions que provoqui una determinada decisió de la direcció de recursos humans, com emfatitzar la part variable de la remuneració, tingui un

acolliment molt diferent en contextos nacionals diferents. En una cultura de caràcter més individualista i meritocràtica, per exemple, és possible que una iniciativa com aquesta tingui un efecte motivador més intens.

En termes generals, podem dir que la cultura organitzativa influeix sobre el comportament dels individus que formen part de l'organització per mitjà dels següents **mecanismes**:

- 1) Transmet sentit d'identitat als integrants de l'organització.
- 2) Defineix els **límits** de l'organització, diferenciant-la de la resta dels sistemes socials.
- 3) Facilita el **compromís** col·lectiu, per sobre dels objectius particulars que els seus membres poguessin tenir.
- 4) Ofereix estabilitat al comportament col·lectiu, proporcionant **pautes** definides.
- 5) Cohesiona els grups de treball, oferint mecanismes informals de **coordinació** de les activitats.
- 6) Estableix mecanismes no disciplinaris per al **control** del comportament, que recauen en regles de conducta i codis informals.
- 7) Fomenta la formació de **líders** que puguin actuar com a agents de canvi.
- 8) Potencia la **creativitat**, la innovació i la participació en el context organitzatiu.

5.3. Dimensions internes de la cultura organitzativa

Tal com l'hem definit, la cultura organitzativa implica un conjunt complex de factors intangibles. Amb l'objectiu de desentranyar-lo i estudiar com pot ser gestionat, Schein (1992) va classificar els elements que l'integren en tres grans categories, que va descriure com a **nivells** de la cultura organitzativa:

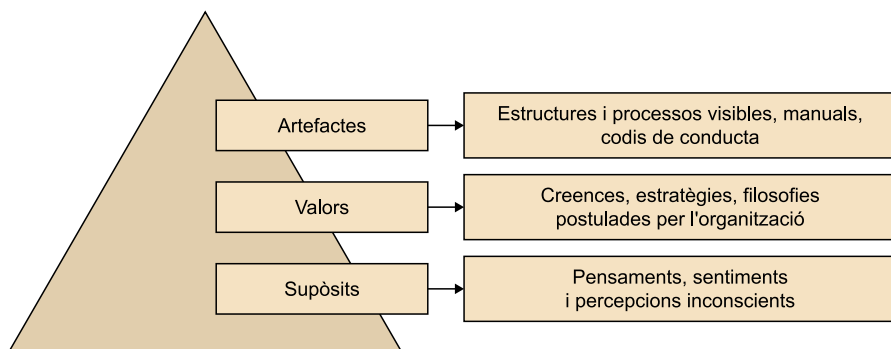
- 1) **Artefactes**. Són la part visible de la cultura, que es materialitza en processos i estructures, així com l'ambient físic en el qual es desenvolupa el treball. El seu caràcter **observable i tangible** fa que siguin fàcils de mesurar i estudiar, al mateix temps que els confereix una importància essencial en la gestió dels aspectes socials de l'organització. Permeten, a més, materialitzar els desenvolupaments culturals, per exemple, redactant com a codis de conducta els hàbits o les rutines que es consideren més adequats per a l'acompliment col·lectiu.

2) **Valors.** Inclouen **creences i justificacions** que són construïdes de forma col·lectiva pels membres de l'organització, per mitjà d'un procés social compartit. Aquests valors, adoptats i declarats, permeten predir bona part del comportament dels altres. De vegades, poden ser contradictoris, però el normal i desitjable és que els conflictes de valors es resolguin i es restableixi una situació d'equilibri social.

3) **Supòsits.** Constitueixen la part més interna de la cultura, reflectida en percepcions, sentiments i pensaments que són **assumits** de manera col·lectiva inconscientment i presos com a veritats acceptades pels membres de l'organització. Suposen, d'aquesta forma, la base sobre la qual es construeixen tant els valors com els artefactes.

Com reflecteix la figura 17, entre les tres dimensions de la cultura proposades per Schein (1992) existeix una relació jeràrquica, ja que unes es construeixen sobre les altres. La cultura és, per tant, una materialització de la personalitat dels individus que la componen, articulada de forma col·lectiva. Quan la pròpia organització vol incidir sobre la seva cultura, actuarà normalment propo-sant modificacions sobre els artefactes o tractant d'orientar els valors. Els supòsits bàsics, per contra, són més difícils de gestionar, en tenir una arrel molt més profunda en la personalitat dels treballadors.

Figura 17. Dimensions de la cultura organitzativa



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

5.4. La gestió de la cultura: socialització i individualització

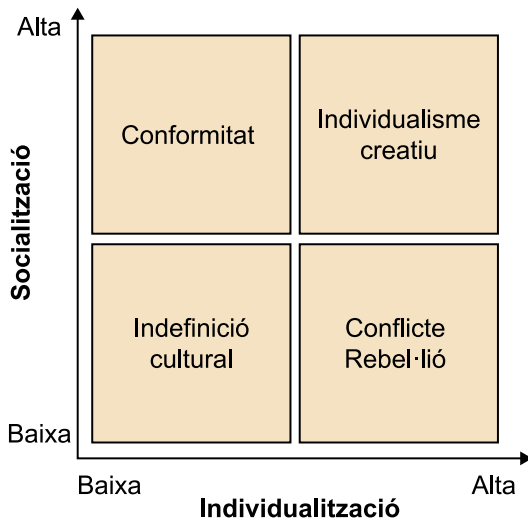
El fet que la cultura tingui un component emergent, que ascendeix en la piràmide descrita en la figura 17, no implica que no pugui ser moderada o con-duïda per l'organització. En aquest sentit, s'ha destacat de manera especial la importància de la **comunicació**. L'ajust dels empleats, especialment d'aquells que acaben d'ingressar en l'organització, depèn en bona part de com es trans-meti la cultura de l'empresa. Per a això, es disposa de múltiples estratègies, que poden fer ús de mecanismes tant **formals** (com ara declaracions explícites o codis de conducta) com **informals** (mitjançant el reconeixement públic d'experiències d'èxit o la narració de fites o de mites rellevants en la història de l'organització).

Les accions desenvolupades per l'organització per a transmetre els elements bàsics de la cultura als integrants de l'organització reben el nom de **pràctiques de socialització**. Amb aquestes, es pretén modelar els supòsits personals bàsics dels empleats i fer que les seves conductes i interpretacions siguin consistents amb els objectius de l'organització. La socialització, així definida, no solament és important per a l'empresa, sinó també per als empleats, que obtenen d'ella referències sobre com han de comportar-se i interactuar amb els seus companys, o sobre què s'espera d'ells en l'organització. Com afirma Newstrom (2007), els mecanismes informals solen tenir una repercussió més gran sobre la socialització dels treballadors, especialment quan permeten identificar exemples plausibles d'experiències d'èxit, que marquen estàndards de comportament que l'organització considera adequats.

No obstant això, la relació entre persona i cultura no solament es desenvolupa en el sentit que marca la socialització. Existeix un procés invers, a través del qual els membres de l'organització poden transformar les bases de la cultura i que rep el nom d'individualització. Les accions dels empleats poden tenir una influència determinant sobre el sistema social en el qual s'integren, fins a arribar a qüestionar i alterar valors o artefactes de la cultura. Malgrat el que pogués semblar, això no ha de ser necessàriament negatiu, ja que permet adaptar la cultura de l'organització al seu entorn, per a conferir-li el component obert i dinàmic que vam veure amb anterioritat i que qualsevol sistema social ha de tenir.

Socialització i individualització no han de comprendre's com dues pràctiques contraposades, sinó complementàries. De fet, la situació ideal seria que els treballadors, una vegada socialitzats, comptessin amb l'autonomia i la motivació suficient per a impulsar canvis culturals. La figura 18 resumeix les relacions que poden donar-se entre socialització i individualització. Com pot observar-se, una organització podria tenir nivells simultàniament elevats en ambdues dimensions, la qual cosa donaria lloc a un individualisme creatiu que pot ser un agent de canvi fonamental. La situació més problemàtica es donaria amb una plantilla molt individualitzada que no tingués un nivell mínim de socialització, ja que en aquests casos existiria una tendència natural a la desestructuració i a la ruptura cultural. En l'extrem oposat trobaríem organitzacions sense aportacions individuals rellevants, en les quals l'essència de la cultura està marcada per l'organització i és assumida sense discussió per la plantilla. Finalment, en el quadrant que representa nivells baixos tant d'individualització com de socialització trobaríem organitzacions sense cultures col·lectives establertes.

Figura 18. Relacions entre socialització i individualització



Font: I. Schein (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3a. ed.). Sant Francisco: Jossey Bass.

5.5. La ciutadania organitzativa

Recentment, la literatura especialitzada en l'àmbit del comportament humà en el treball ha descrit un enfocament cultural particular, de gran rellevància, que permet integrar tots els comportaments prosocials i proorganitzatius. Resulta evident que, en l'entorn competitiu actual, les empreses no poden articular totes les dimensions de la seva activitat en instruments formals. Els grups informals i els enfocaments directius participatius i oberts guanyen pes en contextos en els quals la creativitat i la rapidesa de resposta són cada vegada més importants. Però perquè aquests mecanismes funcionin adequadament, és necessari que el sistema social de l'organització tingui unes característiques determinades que afavoreixin l'aportació dels individus que la componen.

La **ciutadania organitzativa** implica una resposta particular de les persones cap a les organitzacions, un comportament a favor del col·lectiu que els empleats desenvolupen de manera voluntària l'objectiu del qual és secundar el desenvolupament dels companys de treball i de l'organització en general (Spector, 2002). Representa, per tant, un estil particular de participació que, quan s'estén i es generalitza, repercuteix de manera positiva sobre els entorns laborals i el clima organitzatiu.

Seguint Organ i d'altres (2006), podem definir el **comportament de ciutadania organitzativa** com una conducta individual, de caràcter discrecional i que no està explícitament reconeguda pels sistemes de recompensa formals que, en conjunt, promouen el funcionament eficient de l'organització.

Aquests comportaments no es troben en la descripció dels llocs de treball dels empleats i no poden exigir-se, ja que van més enllà del rol que els individus compleixen dins de l'organització. Exemples específics d'aquestes conductes podrien ser mantenir una disposició permanent a ajudar, la facilitat per a acceptar ordres, la tolerància davant desequilibris puntuals que es produeixin en el sistema social o la cura de l'entorn de treball, tant en l'aspecte físic com en l'emocional.

L'establiment d'un entorn de treball ciutadà requereix un esforç conscient de la direcció, en un doble sentit. D'una banda, ha d'assegurar-se un **equilibri en el sistema social**, fomentant que, amb caràcter general, els treballadors sentin que existeix consistència entre el que aporten a l'organització i el que reben d'ella, tant a través de la remuneració explícita com d'altres factors de caràcter més informal (reconeixement, suport, comprensió, etc.). En segon lloc, és necessari que l'organització mantingui **nivells elevats tant de socialització com d'individualització**, fomentant el desenvolupament d'una cultura forta, però en la qual els individus se sentin lliures de proposar i actuar.

Completant aquest plantejament, diferents autors han explicat recentment que la ciutadania organitzativa no pot construir-se sense una base d'individus amb unes **competències i valors personals** específics (Arredondo i d'altres, 2011; Hernández i d'altres, 2017). Sintetitzant aquests plantejaments, podríem dir que la ciutadania organitzativa requereix als empleats:

- 1) **Altruisme**, que es manifesta en la disposició a fer treballs voluntaris no remunerats que contribueixen a l'acompliment aliè o del conjunt de l'organització.
- 2) **Cortesia**, atenció i respecte pels drets i les motivacions de les altres persones de l'organització.
- 3) **Rectitud**, manifestada en un seguiment assenyat de les regles i procediments establerts en l'empresa.
- 4) **Positivitat**, evitant la magnificació dels problemes, els greuges i la circulació de rumors.
- 5) **Civisme**, mitjançant una participació responsable en la vida organitzativa i en els seus aspectes polítics.

Quan es donen les condicions necessàries, és a dir, quan coincideixen en l'organització persones amb aquests valors, sota una direcció de recursos humans que fomenti l'equilibri social, la socialització i la individualització, podem esperar que es generalitzin els comportaments organitzatius ciutadans, que repercutiran sobre l'acompliment col·lectiu, en quatre sentits:

1) **Millora de l'eficiència dels processos:** les activitats es desenvoluparan millor i amb menors costos, i els processos seran més flexibles i adaptables a les condicions canviants de l'entorn.

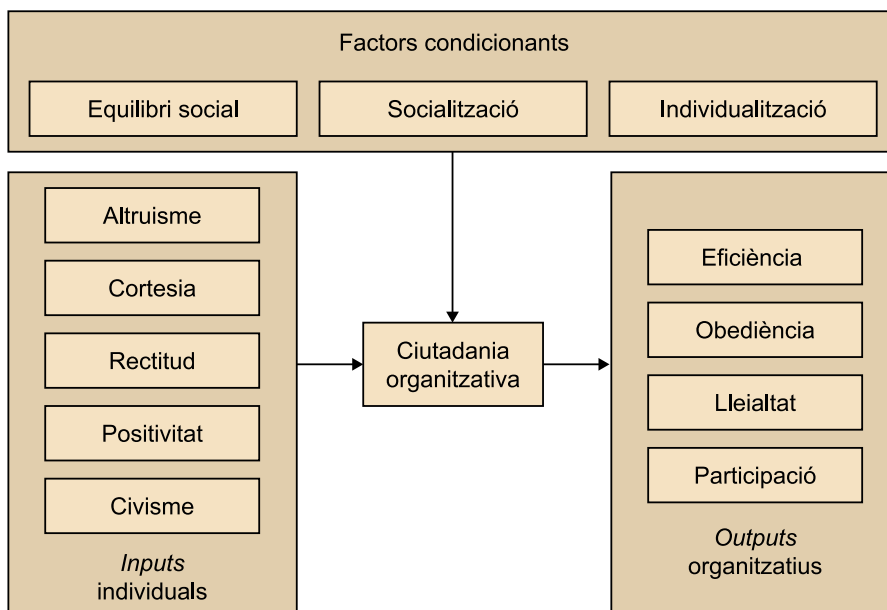
2) **Afavoriment de l'obediència organitzativa** i del compliment de regles, procediments i normes. Les conductes ciutadanes redueixen els nivells d'absentisme i rotació, al mateix temps que maximitzen el compliment dels estàndards de qualitat.

3) **Promoció de la lleialtat organitzativa**, que es manifesta en conductes dels empleats que tendeixen a la protecció i la defensa de la companyia.

4) **Foment de la participació en l'organització**, en sentir-se els empleats part constitutiva d'una comunitat que també els pertany i de la qual són responsables.

Podríem sintetitzar el model de ciutadania organitzativa construït en aquest apartat per mitjà de la figura 19, que recull, en un esquema de procés, com els valors individuals es transformen en *outputs* per a l'organització si es donen les condicions explicades abans.

Figura 19. Un model sintètic de ciutadania organitzativa



Font: Gonzalo Sánchez Gardey

Resum

Al llarg d'aquest mòdul didàctic, hem revisat alguns dels determinants bàsics del comportament de les persones en els llocs de treball. Així, s'ha descrit les organitzacions com a comunitats vives amb un component humà que no pot obviar-se. Durant molt temps, els models de gestió han tractat d'aïllar els aspectes informals, obviant-los i promovent estils directius centrats en la maximització de l'eficiència tècnica. Com hem vist, aquests plantejaments no van trigar gaire a xocar amb una evidència: les empreses són, abans de res, grups humans en els quals coincideixen persones amb valors, motivacions i actituds molt diferents.

La disciplina acadèmica que estudia el comportament organitzatiu ens aporta arguments i eines per a comprendre aquesta part «tova» de les organitzacions. Sobre aquesta base, hem estudiat com les organitzacions poden aprofitar el potencial de la seva plantilla fomentant aquells comportaments que contribueixen a la coincidència d'objectius i al desenvolupament de comportaments prosocials que afavoreixen l'acompliment col·lectiu. Per a articular aquesta explicació, s'ha seguit una estructura de continguts que parteix de l'anàlisi individual i estudia com les aportacions individuals s'integren en dos nivells superiors: els grups i equips de treball, i l'organització, entesa en el seu conjunt.

D'aquesta manera, la nostra anàlisi del comportament humà es va iniciar amb la descripció dels factors més interns a les persones: els seus **valors i emocions**. Prestem especial atenció a factors com la satisfacció en els llocs de treball i a com els condicionants emocionals i psicològics es tradueixen en conductes específiques, que acaben determinant l'eficiència de les activitats desenvolupades i les possibilitats de creixement de l'organització. Per la seva importància com a determinant de l'acompliment, dediquem un apartat complet a l'anàlisi de la **motivació laboral**. Per a això, s'han revisat plantejaments teòrics clàssics, que s'han actualitzat amb teories més recents que ens permeten comprendre les reaccions dels empleats. La motivació podria descriure's com un factor moderador que condiciona l'èxit de les polítiques de direcció de recursos humans. Sense aquesta, pocs esforços de planificació, socialització o apoderament tindrien sentit. Per contra, una plantilla motivada pot fer, com hem vist, que fins i tot els problemes més greus de l'organització puguin ser resolts i assimilats.

En el cinquè bloc temàtic hem centrat la nostra atenció en una capacitat que, encara que té una important dimensió personal, contribueix a l'estructuració informal de l'organització: el **lideratge**. Per a això, hem adoptat un enfocament modern, que comprèn el lideratge com una conducta que permet articular els *inputs* individuals que els treballadors aporten a l'organització i transformar-los en *outputs* organitzatius, alineats amb els objectius estratègics. S'han

estudiat així les capacitats que descriuen un bon líder, però s'ha prestat especial atenció al procés pel qual aquestes condicions personals permeten influir sobre el comportament dels altres, per a donar suport, impuls i orientació.

Des d'una perspectiva col·lectiva, el mòdul ha prestat atenció a la manera com els individus interaccionen. S'ha definit l'organització com **un sistema social** cooperatiu que està en constant cerca d'equilibri. En aquesta explicació, seguint plantejaments teòrics recents, s'ha destacat la dimensió informal de l'organització, que és la que presenta una major repercussió sobre el comportament dels seus integrants. Des d'aquesta perspectiva, hem definit els conceptes de grup i equip de treball, que, encara que similars, tenen connotacions i implicacions de gestió diferents. Per la seva rellevància en el funcionament d'aquestes unitats, s'ha reservat una part important del contingut d'aquesta secció per a estudiar els processos de **comunicació interna**. Hem tingut ocasió de comprovar com molts dels desequilibris que es produeixen en les organitzacions tenen la seva base en problemes de comunicació. Així, s'han descrit les possibles barreres comunicacionals que entorpeixen la transmissió de coneixement i informació en els grups, i hem tractat d'explicar com pot minimitzar-se la seva incidència.

Des d'una perspectiva ja organitzativa, s'ha explicat com les organitzacions desenvolupen la seva pròpia **cultura**, que és fruit no solament de la seva orientació estratègica, sinó també de la confluència dels valors, actituds i creences de totes les persones que les constitueixen. Per a aprofundir en aquesta qüestió, hem seguit els plantejaments d'Edgar Schein, que permeten descriure els elements constitutius de la cultura i la seva influència en el comportament organitzatiu. Com a conclusió d'aquest bloc temàtic, podem destacar tres condicionants culturals bàsics que reforcen la cultura organitzativa i la seva contribució al desenvolupament col·lectiu: l'**equilibri social**, els **processos de socialització** i els **processos d'individualització**. En funció de com s'articulin aquestes dimensions, podem trobar patrons culturals diferents, que requereixen respostes particulars per part de la direcció de recursos humans.

Finalment, i a partir de l'anàlisi cultural plantejada a l'inici del setè bloc, s'ha proposat el concepte de **ciutadania organitzativa** per a il·lustrar la forma en la qual els factors individuals poden articular-se en una estructura social informal que permeti orientar els valors i les actituds dels empleats en un sentit que fomenti el desenvolupament d'objectius compartits. Representa, per tant, un model cultural paradigmàtic, que pot prendre's com a referència del procés de construcció amb el qual iniciem el mòdul i que resumim en la figura 1.

Els continguts relatius al comportament humà tenen, com hem pogut veure, una importància essencial per al desenvolupament organitzatiu. Malgrat la seva complexitat, amb l'aplicació de models estructurats és possible identificar els seus elements bàsics. Us animem que utilitzeu els continguts d'aquest mò-

dul com a referència per a continuar reflexionant sobre la dimensió humana i social de les organitzacions, una cosa que explica bona part dels èxits (i dels fracassos) de les organitzacions actuals.

Resum de conceptes bàsics

1) Introducció al comportament organitzatiu

- concepte d'organització
- taylorisme
- escola de les relacions humanes
- comportament organitzatiu com a disciplina acadèmica
- fonts de l'anàlisi del comportament humà en el treball
- efectes de les característiques psicològiques i motivacionals dels empleats
- nivells d'anàlisi del comportament organitzatiu:
 - individus
 - grups
 - organització

2) Valors, actituds i emocions en el treball

- concepte de valor
- concepte d'actitud
- concepte de comportament
- importància de la satisfacció en el treball
- predisposició personal (afectivitat positiva o negativa)
- estat d'ànim dels grups
- dimensions de la satisfacció en el treball
- contingut i context del treball
- efecte desbordament de la satisfacció
- mesurament de la satisfacció
- diferència entre valors terminals i instrumentals
- model ASS (*attraction-selection-socialization*)
- fortalesa cultural de l'organització
- contracte psicològic
- àrea d'influència legítima

3) La motivació en el lloc de treball

- determinants del comportament
- motivació com a factor psicològic individual
- motivació com a política de direcció dels recursos humans
- elements bàsics de la conducta (direcció i enfocament, nivell d'esforç i persistència)
- diferències entre les teories de la motivació de contingut i de procés
- model de les necessitats humanes

- autorealització
- necessitats apreses (afiliació, assoliment i poder)
- factors extrínsecs i intrínsecs de la motivació
- percepcions d'equitat i la motivació
- reaccions a les percepcions d'inequitat
- importància de les expectatives en la motivació
- influència de l'habilitat i l'oportunitat sobre la motivació (enfocament AMO)
- contractes psicològics
- direcció per objectius
- cercles de qualitat

4) Lideratge en l'àmbit de l'organització

- definició de lideratge organitzatiu
- concepte de poder
- concepte d'autoritat
- característiques personals del líder
- conductes vinculades al lideratge
- habilitats tècniques, humanes i conceptuals del líder
- lideratge en l'estructura organitzativa
- estils de lideratge
- lideratge transformacional enfront de transaccional
- lideratge enfocat
- diferències entre empatia cognitiva, emocional i preocupació empàtica
- capacitats ambidextres del líder

5) El treball col·lectiu: dinàmica de grups, inclusió i comunicació

- concepte de dinàmiques de grup
- diferències entre grups formals i informals
- organització informal
- diferències entre l'organització formal i informal
- utilitat de l'anàlisi de xarxes
- definició d'equip de treball
- diferències entre els conceptes de grup i equip de treball
- característiques bàsiques dels equips: repartiment de tasques, col·laboració i sinergies
- equips de treball funcionals i multifuncionals
- procés de categorització social en els equips de treball
- identitat social en els equips de treball
- equips autoadministrats
- equips virtuals
- definició de comunicació interna
- caràcter bidireccional de la comunicació
- fases del procés de comunicació bidireccional
- codificació i descodificació de la informació

- context comunicatiu
- barreres a la comunicació
- tipus de barreres comunicatives

6) Cultura i ciutadania organitzativa

- concepte de sistema social
- equilibri social en l'organització
- cultura organitzativa
- caràcter obert de la cultura organitzativa
- mecanismes d'influència de la cultura organitzativa
- nivells de la cultura organitzativa: artefactes, valors i supòsits
- procés de socialització
- procés d'individualització
- individualisme creatiu
- concepte de ciutadania organitzativa
- valors personals associats als comportaments de ciutadania organitzativa
- efectes de la ciutadania organitzativa

Activitats

1. Introducció al comportament organitzatiu

- a) Podem dir que l'enfocament taylorista de gestió ha desaparegut?, pot seguir tenint sentit en alguns contextos?
- b) Per què és important gestionar el comportament humà en les organitzacions?
- c) D'on provenen els arguments que utilitzem per a explicar el comportament de les persones en els llocs de treball?
- d) Fins a quin punt és possible modelitzar el comportament dels treballadors?
- e) A quin nivell de l'organització afecten les variables que descriu el comportament organitzatiu?

2. Valors, actituds i emocions en el treball

- a) Podem dir que un valor i una actitud és el mateix?, què diferencia un concepte d'un altre?
- b) Quina relació existeix entre valors, actituds i comportaments?
- c) Què és més fàcil de mesurar, els valors o els comportaments?, fins a quin punt l'organització pot gestionar-los?
- d) De què depèn el fet que un valor determinat d'un treballador es manifesti, o no, en un comportament adequat?
- e) Pot l'organització controlar sempre la satisfacció dels seus empleats?
- f) És la satisfacció una variable que es manifesta sempre a nivell individual?
- g) Podem parlar de satisfacció laboral en general?, pot un empleat estar satisfet amb alguns aspectes del treball però no amb uns altres?, quines implicacions té això?
- h) Són tots els factors que afecten la satisfacció en el treball interns a l'organització?, quins altres aspectes penseu que podrien influir-hi?
- i) Quines eines podríem usar per a mesurar la satisfacció en el treball?
- j) Quins valors necessiten les organitzacions d'avui dia dels seus treballadors?, són els mateixos en qualsevol organització?
- k) Podríem diferenciar en la vostra activitat laboral o acadèmica actual quins són els valors instrumentals i terminals més rellevants?
- l) L'organització ha d'ajustar-se als valors dels seus treballadors, o viceversa?
- m) De què depèn la fortalesa de la cultura d'una organització?
- n) És lícit que l'organització controlï, i gestioni, els valors dels seus empleats?, fins a quin punt?

3. La motivació en el lloc de treball

- a) Quins factors diríeu que tenen més incidència sobre el comportament de les persones en el treball?
- b) Per mitjà de quins factors podem descriure la conducta d'una persona en el seu lloc de treball?
- c) Quina importància penseu que té la remuneració econòmica en la motivació?, en quins contextos podria ser més important?
- d) Quina utilitat tenen les teories de la motivació?
- e) Totes les necessitats de les persones tenen el mateix efecte sobre la motivació?, provoquen les mateixes reaccions en el cas de no estar ateses?
- f) Podria dir-se que un individu pot estar, en alguna circumstància, completament satisfet en el seu lloc de treball?
- g) Quins tipus diferents d'empleats podem trobar en la plantilla en funció de les seves necessitats?, aquests tipus poden (o han de) ser gestionats amb les mateixes pràctiques?
- h) De què depèn en bona part la motivació laboral dels empleats, de les seves característiques personals o del context en el qual treballen?
- i) Amb què, o amb qui, es comparen generalment els treballadors per a valorar si són tractats de manera equitativa?
- j) Quines reaccions pot provocar en un empleat la percepció que no l'estan tractant de forma justa?
- k) De quins factors dependrà que la motivació tingui finalment un efecte significatiu sobre el rendiment?
- l) És possible concretar absolutament tots els aspectes d'una relació laboral en el contracte de treball?, de quina altra manera pot regular-se?

4. El lideratge en l'àmbit de l'organització

- a) És el mateix lideratge, poder i autoritat?, en què es diferencien aquests conceptes?
- b) Quines característiques personals fan que una persona pugui convertir-se en líder d'un grup?
- c) Penseu que es pot aprendre a ser líder?, fins a quin punt?
- d) N'hi hauria prou amb aquest aprenentatge?, podem dir que algú és líder per a comptar amb els trets personals vinculats al lideratge?
- e) Serà el lideratge igual a tots els nivells de l'organització?, penseu que han d'existir diferents tipus de líders en funció de l'àrea o de la posició que ocupin en l'estructura?, en què es diferenciarien?

- f) Quin tipus de lideratge penseu que podria ser més eficaç en una organització petita, molt creativa i en la qual tots els membres siguin socis al mateix nivell?, i en una Administració pública com, per exemple, un jutjat?
- g) Pot ser el lideratge negatiu per a l'organització?, en quin sentit?
- h) S'insisteix molt que el líder ha de ser empàtic, però què significa aquesta afirmació?, en quin sentit (o sentits) ha de ser-ho?

5. El treball col·lectiu: dinàmica de grups, inclusió i comunicació

- a) Quins efectes pot provocar en el si d'un grup la coincidència de persones amb objectius, estils de comunicació o motivacions diferents?
- b) Podríeu posar exemples de grups formals?, i de grups informals?, en què es diferencien?
- c) Poden mesurar-se, i gestionar-se, les relacions informals en el si de l'empresa?
- d) És el mateix un grup que un equip de treball?, en què es diferencien?
- e) Penseu en els vostres primers dies en un lloc de treball o a la Universitat, podeu trobar exemples de reaccions o sentiments que puguin entendre's com a processos de categorització o d'identificació social, segons el que ens explica la teoria de la identitat social?
- f) Pot qualsevol grup funcionar com un equip autoadministrat?, quin característiques penseu que haurien de tenir?
- g) Pot existir un equip de treball sense que mantingui cap mena de contacte físic?
- h) Quins riscos penseu que pot tenir l'ús de mitjans de comunicació i treball a distància per al funcionament d'un equip?
- i) Quan podem dir que el procés de comunicació ha acabat amb èxit?
- j) Quins problemes poden fer que un procés comunicatiu en el si d'un equip de treball fracassi?, depenen tots de les persones que hi intervenen?
- k) Pot l'organització fer alguna cosa per a minimitzar les barreres a la comunicació?

6. Cultura i ciutadania organitzativa

- a) Quan podríem dir que una organització es troba en una situació d'equilibri social?, pot aquest equilibri mantenir-se a llarg termini?
- b) Fins a quin punt determina la cultura de l'organització el comportament dels seus membres?, de quina forma ho fa?
- c) Com es construeix la cultura organitzativa a partir dels valors dels seus integrants?
- d) Són tots els elements de la cultura propis dels empleats?, té l'organització algun paper en la seva construcció?
- e) Pot l'organització gestionar la seva pròpia cultura?, com?
- f) I els mateixos treballadors, poden canviar la cultura de l'organització?, fins a quin punt?
- g) Pot una organització socialitzar els seus empleats en la cultura organitzativa i, alhora, fomentar les seves aportacions individuals?
- h) Podria l'organització imposar, d'alguna manera, comportaments de ciutadania organitzativa?, han de recollir-se en els sistemes de recompensa?

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Hodgetts, R.; Altman, S. (2013). *Organizational Behaviour: Theory and Practica*. Orlando: Academic Press, Inc.

Katz, D.; Kahn, R. L. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. Mèxic, D. F.: Trillas.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Nova York: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mèxic, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S.; Coulter, M (2013). *Management*. Nova Jersey: Pearson.

Bibliografia complementària

Adams, J. S. (1963). «Wage inequities, productivity, and work quality». *Industrial Relations* (vol. 3, pàg. 9-10).

Alcover de la Hera, C. M. (2002). *El Contrato Psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Màlaga: Ediciones Aljibe.

Andresen, M.; Domsch, M. E.; Cascorbi, A. H. (2007). «Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots». *Journal of Labor Research* (vol. 28, núm. 4, pàg. 714-734).

Antonakis, J.; Cianciolo, A.; Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Pub.

Arredondo Trapero, R.; Ferrer, J. A.; Villa-Castaño, L. (2011). «Comportamiento ciudadano organizacional y RSE». *Cuadernos de Administración* (vol. 24, núm. 43, pàg. 221-239).

Barnard, C. I. (1938). *Las funciones del ejecutivo*. Boston: Harvard University Press.

Blood, M. R. (1969). «Work values and job satisfaction». *Journal of Applied Psychology* (vol. 53, pàg. 456-459).

Bowling, N. A.; Wagner, S. H.; Beehr, T. A. (2018). «The Facet Satisfaction Scale: an effective measure of job satisfaction facets». *Journal of Business and Psychology* (vol. 33, núm. 3, pàg. 383-403).

Choi, Y.; Chung, I. H. (2017). «Attraction-Selection and Socialization of Work Values: Evidence from Longitudinal Survey». *Public Personnel Management* (vol. 46, núm. 1, pàg. 66-88).

Esquibel, J.; Nicholson, B.; Murdock, J. (2015). «Understanding the impact of career values on career satisfaction: utilizing card sorts in career counseling». *Career Planning and Adult Development Journal* (vol. 30, núm. 4, pàg. 234-246).

Goleman, D. (2013, desembre). «The focused leader». *Harvard Business Review*.

Hernández Sánchez, I.; Parra, M. A.; García Padilla, J. L.; de Castro Beleño, N.; Romero Díaz, C. H.; Durán, S. E. (2017). «Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes». *Revista Espacios* (vol. 39, núm. 7, pàg. 22-36).

Herzberg, F. (1977, abril). «Orthodox Job Enrichment: A Common-Sense Approach to People at Work». *Defense Management Journal* (pàg. 21-27).

Lee-Peng, N.; Lok-Sin, K.; Wei-Hin, C. (2016). «Influence of Work-Family conflict and Work-Family positive spillover on healthcare professionals' job satisfaction». *Business Management Dynamics* (vol. 5, núm. 11, pàg. 1-15).

Marín García, J. A.; Martínez Tomás, J. (2016). «Deconstructing AMO framework: a systematic review». *Intangible Capital* (vol. 12, núm. 4, pàg. 1040-1087).

Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós.

Maslow, A. (2005). *El management según Maslow*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- McClelland, D. C.** (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nova Jersey: Van Nostrand.
- Molero, F.; Recio, P.; Cuadrado, I.** (2010). «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor». *Psicothema* (vol. 22, núm. 3, pàg. 495-501).
- Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.** (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, Califòrnia: Sage.
- Postmes, T.; Branscombe, N.** (2010). *Rediscovering Social Identity. Key Readings in Social Psychology*. Londres: Psychology Press.
- Radntad Research** (2008). *Primer informe de valores en la empresa*. Madrid: Randstad.
- Ritter, M.** (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujia.
- Rokeach, M.** (1979). *Understanding human values*. Nova York: Free Press.
- Schein, E. H.** (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schleicher, D. J.; Hansen, S. D.; Fox, K. E.** (2011). «Job attitudes and work values». A: S. Zedeck (ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3: *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pàg. 137-189, cap. 8). Washington: American Psychological Association.
- Shevchuk, A.; Strebkov, D.; Davis, S. N.** (2018). «Work value orientations and worker well-being in the new economy». *The International Journal of Sociology and Social Policy* (vol. 38, núm. 9/10, pàg. 736-753).
- Spector, P.** (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. Mèxic: El Manual Moderno.
- Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D.** (1996). *Management*. Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice Hall.
- Tajfel, H.; J. C. Turner** (1986). *The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour* (2a. ed.). Chicago: Nelson-Hall.
- Turienzo, R.** (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Turner, J. C. i d'altres** (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and Motivation*. Nova York: Wiley.
- Wollack, S.; Goodale, J. G.; Wijting, J. P.; Smith, P. C.** (1971). «Development of the survey of work values». *Journal of Applied Psychology* (vol. 55, pàg. 331-338).