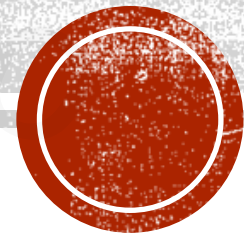


TEMA 1.1. INTRODUCCIÓ A LA PSICOLOGIA ORGANITZACIONAL

Dr. Faraj A. Santirso



Aquestes diapositives s'han dissenyat amb



Índex

- Què és una organització?
- Metàfores sobre les organitzacions
- L'organització com a màquina
 - L'organització científica del treball: el taylorisme (1911)
 - La tradició burocràtica de Max Weber (1947)
- L'enfocament de les diferències individuals
- L'enfocament grupal
- L'enfocament sociotècnic
 - L'enfocament sociotècnic modern



- **Què és una organització?**
- Poseu exemples d'organitzacions i digueu quines característiques les defineixen.



■ Què és una organització?

- Les organitzacions són formacions socials complexes i plurals amb diverses facetes que es poden estudiar, per tant, des de moltes perspectives. Per organitzacions ens referim a realitats tan dispars com una empresa, l'ONU, un hospital, etc.
- [Porter et al. \(1975\)](#) enumeren una sèrie de característiques que ens permeten *diferenciar les organitzacions d'altres sistemes socials*:
 - Estan compostes per individus i grups.
 - Persegueixen uns certs fins i objectius específics.
 - Per mitjà de funcions diferenciades.
 - Dirigides i coordinades racionalment.
 - Amb una certa permanència temporal.



▪ Què és una organització?

- Fins i tot aquesta escurada definició suscita problemes:
 - Persegueixen uns certs fins i objectius específics.

→ Un treballador d'una empresa de tabac podria pensar que el tabac és perjudicial per a la salut i que caldria prohibir-lo.

→ Una organització com l'OTAN (Organització del Tractat de l'Atlàntic Nord) que es va crear per a fer front al bloc comunista soviètic i que, després del desmembrament del bloc soviètic, va continuar existint amb altres objectius.



▪ Què és una organització?

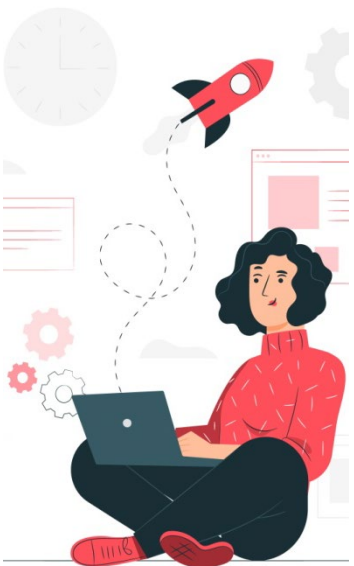
- *Els fins d'una organització* no sempre els accepten totes les persones i grups que la integren. Per això hi ha lluites de poder sobre com s'aconsegueixen aquests fins, sobre la jerarquia que tenen i sobre els passos que cal seguir.



▪ Què és una organització?

- Com que el concepte d'organització va canviant, la manera de concebre-la ha d'adequar-se a cada època (Alcover i Gil, 2003). Vegem unes quantes característiques de les **organitzacions postmodernes**:

- Estructures descentralitzades (**externalització de serveis, multinacionals**).
- Disseny segons un model distribuït entorn d'una xarxa interna de divisions i unitats vinculades per diverses formes de comunicació electrònica (**departament comercial, financer, de logística i operacions...**).
- Organitzacions laterals basades en la comunicació i caracteritzades per l'obertura, la col·laboració i per processos oberts de presa de decisions basats en el coneixement expert.
- Divisió del treball informal i flexible.
- L'objectiu s'articula al voltant de la prestació de serveis, la informació i la producció automatitzada.



■ Què és una organització?

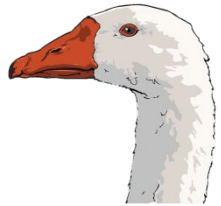
- Des d'una perspectiva psicosocial, es poden establir unes quantes notes característiques sobre què és una organització? (Statt, 1994).
 - Són grups amb identitat social que són psicològicament significatius per a les persones que hi pertanyen (sentit de pertinença).
 - Es caracteritzen per la coordinació, de manera que la conducta de les persones està ordenada i estructurada d'una manera peculiar.
 - Aquesta estructura s'orienta cap a un resultat particular.



▪ Metàfores sobre les organitzacions (Morgan, 1986)



- **Com una màquina:** dissenyada perquè siguin els éssers humans els qui s'adaptin a les necessitats de l'organització.



- **Com un organisme:** viu i adaptable. Les organitzacions, des d'aquesta perspectiva, naixen, creixen, es desenvolupen, declinen i moren. Algunes organitzacions s'adapten a un cert ambient i altres organitzacions a un altre.



- **Com un cervell:** racional, capaç de resoldre problemes, autocrític i innovador. Pot aprendre i autoorganitzar-se per a tractar problemes. Això requereix models d'organització de gran connectivitat, amb sistemes especialitzats i generalitzats que siguin capaços de reorganitzar estructures internes.



■ Metàfores sobre les organitzacions (Morgan, 1986)

• Com un sistema polític i de dominació

- Assenyala els conflictes d'interessos que configuren les activitats organitzacionals, com també la dominació, entesa com un procés de submissió i explotació en què unes persones imposen la seua voluntat per a aconseguir uns certs fins.
- Hi ha una determinada distribució de poder en l'organització amb la pretensió d'aconseguir defensar els interessos dels grups amb més poder.



- **Metàfores sobre les organitzacions** (Morgan, 1986)



- **Com una presó psicològica:** conjunt de mites i temors que comparteixen els membres d'una organització. Assenyala els aspectes ideològics i psicodinàmics de l'organització.
- **Com un flux de canvi i transformació:** un sistema generatiu que es desenvolupa, creix i es regenera.



Dr. Faraj A. Santirso



- **L'organització com una màquina**
- **L'organització científica del treball: el taylorisme**
 - Segona revolució industrial (final del segle XIX): Frederick Winslow Taylor, enginyer de la Misvale Irons Work (EUA), proposa l'organització científica del treball (1911).
 - Anàlisi detallada dels llocs de treball, descompostos en els components mínims i aconseguint així el màxim estalvi possible.

Prohibició treball infantil:
Espanya: ?
EUA: ?

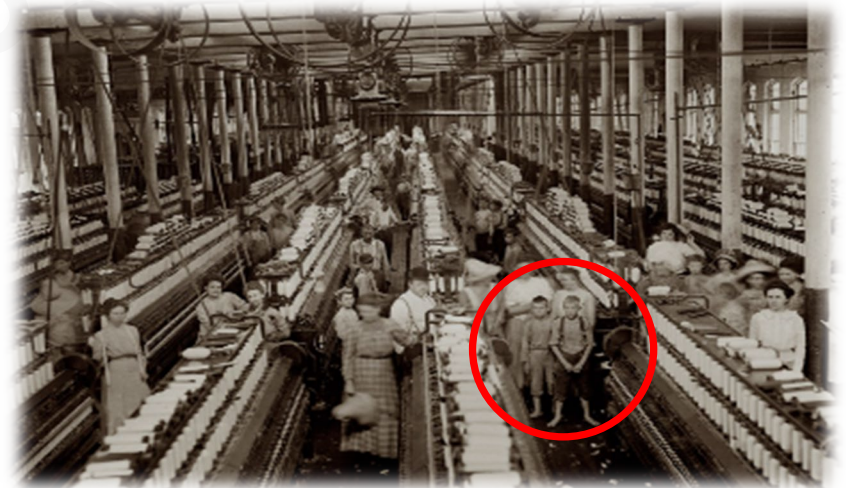
Sala de filatura EUA
(1911)



- L'organització com una màquina
- L'organització científica del treball: el taylorisme
 - Segona revolució industrial (final del segle XIX): Frederick Winslow Taylor, enginyer de la Misvale Irons Work (EEUU), proposa l'organització científica del treball (1911).
 - Anàlisi detallada dels llocs de treball, descomponent-los en els components mínims i aconseguint, així, el màxim estalvi possible.

Prohibició treball infantil:
Espanya: **1873**
EUA: **1938**

Sala de filatura EUA
(1911)





- **L'organització com una màquina**
- **L'organització científica del treball: el taylorisme**

“Els treballadors de cadascun d'aquests oficis han adquirit els coneixements que tenen per transmissió oral a través dels anys en què el seu ofici s'ha anat desenvolupant... Fet i fet, no els han codificat, analitzat sistemàticament ni descrit mai.”

ferrer/a, costurer/a, joier/a, miner/a, forner/a

Taylor proposa

- Fer estudis de mètodes i temps per a trobar la millor manera de fer el treball; analitzar i normalitzar les activitats.
- Proporcionar a l'obrer un incentiu per a fer el treball segons el millor mètode i a bon ritme.
- Emprar personal expert i especialitzat per a planificar i analitzar el treball i deixar les tasques de realització als treballadors i les treballadores.



- **L'organització com una màquina**
- **L'organització científica del treball: el taylorisme**
 - Contribució més important: separació entre **planificació i disseny respecte a execució del treball.**



- **Cervell:** personal especialitzat en l'organització científica del treball. Les persones que dissenyen el procés de producció.



- **Mans:** mà d'obra que impulsa la màquina organitzacional i fa les tasques prèviament dissenyades.



- L'organització com una màquina
- L'organització científica del treball: el taylorisme

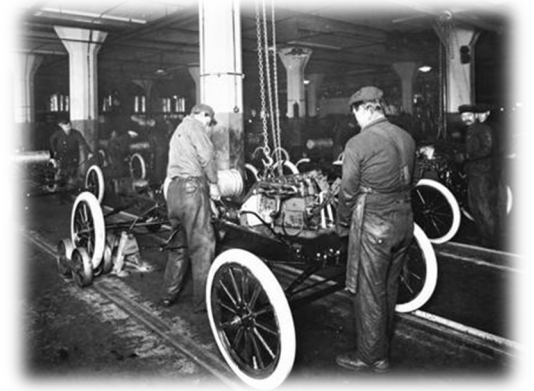


- Conseqüències

- ↑ productivitat en les línies de muntatge.
- Substitució d'experts/es artesans/anes per treballadors/ores amb poques habilitats.
 - ➔ Mà d'obra barata, fàcil d'instruir, supervisar i reemplaçar.
- El sistema va provocar nombroses crítiques de treballadores/ores i sindicats.
- El Congrés dels Estats Units d'Amèrica (1911) va investigar el sistema de Taylor → Va dictaminar en contra d'aplicar-lo als arsenals navals de la Marina i va prohibir l'ús de fons públics per a estudis sobre temps i moviments (Morgan, 1986).



- L'organització com una màquina
- L'organització científica del treball: el taylorisme

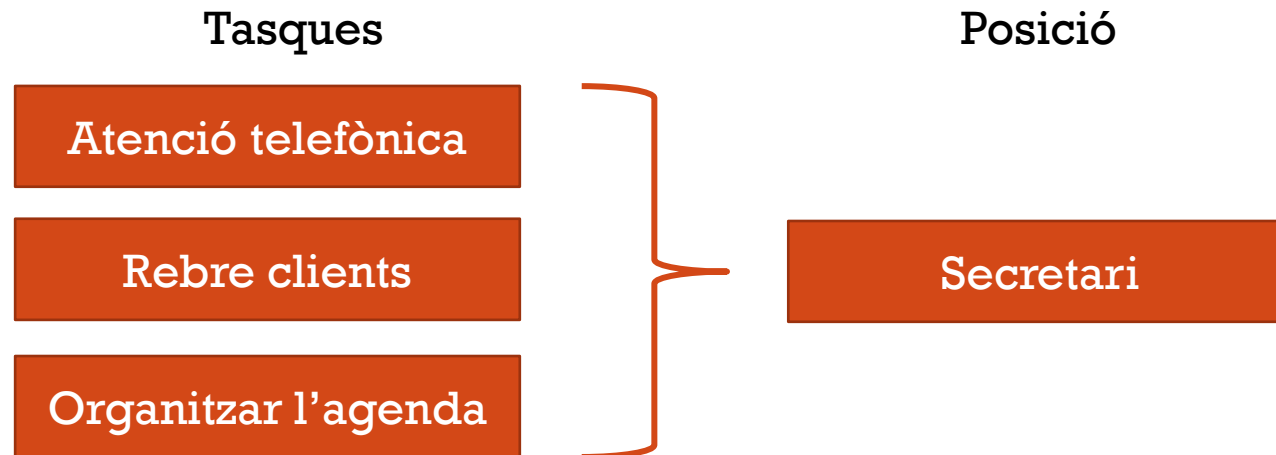


- **Influències**

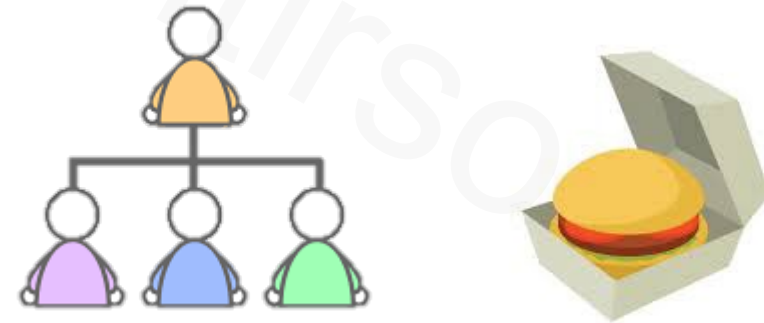
- Van inspirar el *fordisme*. **Henry Ford (1913)**, el fundador de la companyia Ford Motor Company, introdueix línies de muntatge a les seues fàbriques.
- El concepte de ***producció àgil*** en Toyota. Èxit econòmic del Japó després de la Segona Guerra Mundial. La producció àgil proposa:
 - Evitar el desaprofitament de temps, de materials i de costos.
 - Planificació científica i racional del procés de treball = **taylorisme**.
 - Assumeix que els interessos dels treballadores/ores i superiors van en paral·lel.
 - Toc humà: grups de treball i ajuda als companys i companyes **≠ taylorisme**.



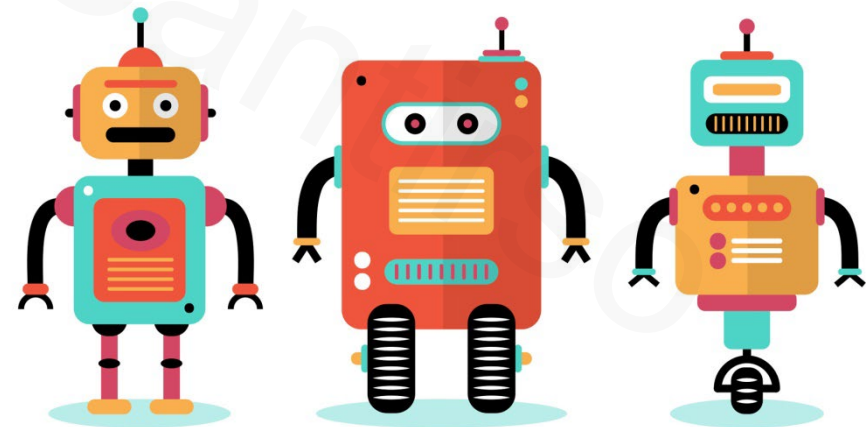
- L'organització com una màquina
- La tradició burocràtica de **Max Weber (1947)**
 - Primer model teòric que ofereix una **visió estructural de l'organització** i l'estudia de manera **global**.
 - L'estructura burocràtica té les característiques següents:
 - a) Les activitats que es fan en l'organització s'agrupen en tasques. Estes tasques s'agrupen en posicions. Les tasques agrupades en una certa posició constitueixen les activitats requerides per a la persona que ocupa la posició.



- **L'organització com una màquina**
- **La tradició burocràtica de [Max Weber \(1947\)](#)**
 - b) Les posicions s'organitzen jeràrquicament.** Cada posició està sota la supervisió d'un superior. El cap d'un departament és responsable de la seua conducta i de la dels subordinats. El fonament d'aquesta responsabilitat està en la possessió del poder legítim sobre els subordinats.
 - c) Activitats guiades per la cohesió d'un sistema de regles (formalització i estandardització).** L'estandardització garanteix la uniformitat en l'acompliment de la tasca i té una funció de coordinació, és a dir, regula l'harmonització d'unes activitats amb altres activitats.



- **L'organització com una màquina**
- **La tradició burocràtica de [Max Weber \(1947\)](#)**
 - d) Conducta dels treballadors/ores:** formal i impersonal, sense odi o passió i sense afecte ni entusiasme. Això assegura que els/les treballadors/ores siguin tractats de manera justa i raonable.
 - e) El treball es basa sobre qualificacions tècniques i professionals.** Hi ha regles per a la contractació i l'acomiadament. Es fomenta la lleialtat organitzacional pel desig de promoció.



- L'organització com una màquina
- La tradició burocràtica de **Max Weber (1947)**
 - La **burocràcia** és una **forma d'organització superior** a totes les conegudes. És la millor manera d'assolir més eficiència i més racionalitat per a controlar l'ésser humà.
 - Enfront de les crítiques per la falta de llibertat en l'organització, s'afirma **que les normes protegeixen els individus d'arbitrarietats.**

Us ve al cap alguna arbitrarietat?



- L'organització com una màquina
- La tradició burocràtica de **Max Weber (1947)**
 - La **burocràcia** és una **forma d'organització superior** a totes les conegudes. És la millor manera d'assolir més eficiència i més racionalitat per a controlar l'ésser humà.
 - Enfront de les crítiques per la falta de llibertat en l'organització, s'afirma **que les normes protegeixen els individus d'arbitrarietats.**

Us ve al cap alguna arbitrarietat?

Exemple: contractar algú en lloc d'altres candidats/ates amb més mèrits perquè tinc bona amistat amb aquesta persona.



- **L'organització com una màquina**

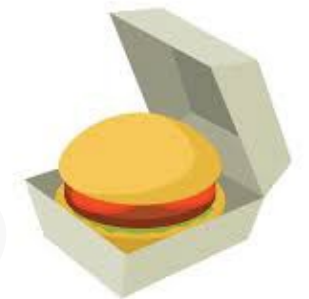
- **Concepció mecanicista:** persegueix el control i l'ordre intern per a arribar al màxim rendiment.

Per a aconseguir-ho s'usa un mateix postulat, la **racionalitat**:

- **Mecànica:** estructura i divisió del treball
- **Burocràtica:** regles i reglaments

- En quines condicions funciona bé el sistema mecanicista?

- *En les condicions en què les màquines treballen bé.*
 - a) Tasca lineal que s'ha de fer.
 - b) Entorn estable.
 - c) La part humana és obedient i es comporta com li han assignat.



■ L'organització com una màquina

• Limitacions del sistema mecanicista (Morgan, 1986; Navarro, 2001)

- Formes organitzacionals amb *dificultats per a adaptar-se al canvi de circumstàncies*.
- Pot donar lloc a una *burocràcia sense límits*.
- *Efectes deshumanitzadors* sobre els treballadors i treballadores. Especialment en els nivells més baixos de l'escala jeràrquica.
- *Afecció per les normes*: pot impedir la iniciativa, la creativitat i l'aprofitament màxim dels recursos.
- *L'excés de control pot crear descontrol per la confusió que genera*.



■ L'organització com una màquina



Pel·lícula: *Temps moderns*

Any: 1936

Fins al minut 15:30

- Contesteu **per grups** a les preguntes següents:
 - Assenyala les característiques de l'organització científica del treball.
 - Comenta les conseqüències que té per al treballador.
 - Explica el context social en què es desenvolupa aquest corrent teòric.

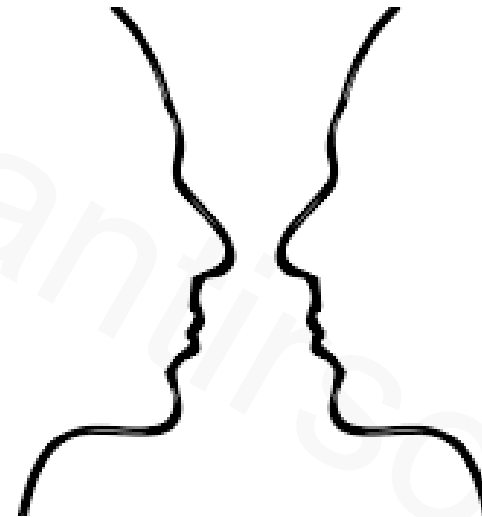
Puja les respostes **EN PDF a la tasca d'aula virtual**. Indica el **nom de totes les persones del grup** en el document. **Només una persona** del grup ha de pujar la tasca.



▪ L'enfocament de les diferències individuals

- A partir de les limitacions de la metàfora mecànica → diversos autors/ores i escoles continuen desenvolupant la **psicologia de les organitzacions**.
- **Enfocament de les diferències individuals:** la persona com a unitat d'anàlisi (habilitats, aptituds, personalitat, valors...).

- J. M. Catell (1860-1944)
- H. Münsterberg (1863-1916)



▪ L'enfocament de les diferències individuals

• J. M. Catell (1860-1944)

- Si les persones *posseeixen aptituds diferents*, lògicament han de fer millor unes tasques que unes altres i això és especialment rellevant en l'àmbit de les organitzacions.

• H. Münsterberg (1863-1916)

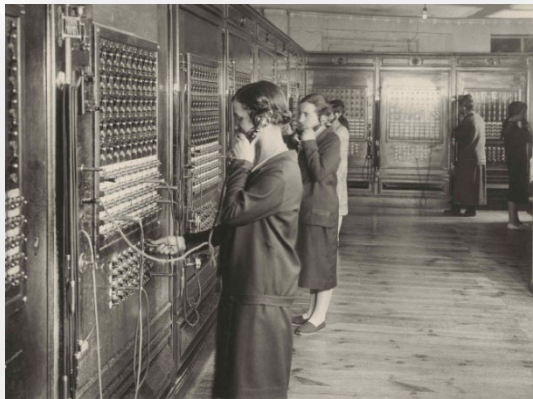
- Aplicació *metodològica experimental* a l'estudi de diferències individuals en l'anàlisi de conducta de les organitzacions.
- Millorar la **selecció de personal**:
 1. Determinar els requeriments de cada lloc.
 2. Buscar els components psicològics associats al bon rendiment.
 3. Crear tests i tasques que permeten mesurar de manera fiable les aptituds de la persona.



▪ L'enfocament de les diferències individuals

H. Münsterberg (1863-1916)

- Selecció de personal a la Bell Telephone Company a Nova Anglaterra.
 - Atributs psicològics d'una operadora efectiva: memòria, atenció al detall, precisió, velocitat i intel·ligència.
 - Validesa del mètode: la companyia va incloure algunes de les seues millors operadores entre les candidates sense que ho sabera l'equip d'investigació: aquestes operadores van assolir altes qualificacions.



Central telefònica (1959)



- L'enfocament de les diferències individuals

Dr. Faraj A. Santirso



MANY AN APPLICANT WOULD TAKE AN ABRUPT DEPARTURE IF CONFRONTED BY A FORMIDABLE ARRAY OF SCIENTIFIC INSTRUMENTS

The Psychotechnics of Everyday Life: Hugo Münsterberg and the Politics of Applied Psychology, 1887-1917.

Bruce, H. Addington. "Choosing a Career." *The Metropolitan* (juliol de 1913): 42-44.



■ L'enfocament grupal

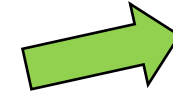
- L'Escola de les Relacions Humanes: [Elton Mayo \(1933\)](#) a la seu de Hawthorne de la Western Electric Company.
 - La perspectiva té en compte → les relacions humanes, les emocions, el poder dels grups i del lideratge formal i informal.
 - Objectiu inicial dels estudis: estudiar les relacions entre les condicions laborals i la productivitat. Era veritat que les treballadores es fatigaven en excés? El canvi en el material de treball hi influïa?



▪ L'enfocament grupal

- *Estudi de diverses etapes*

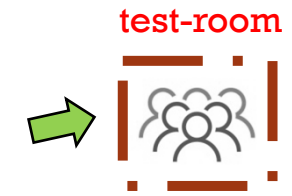
1. *Operàries observades en el seu taller habitual mentre feien faena.*
2. Algunes operàries foren traslladades a una sala de proves (*test room*) on les condicions de treball canviaren: la remuneració augmentà, disposaven de períodes de descans, tenien accés a refrescos i la jornada laboral es va acurtar. En l'última fase les van tornar a l'horari complet i els van retirar les comoditats.



Com creieu que va ser la seua productivitat en les condicions favorables? I després de retirar-los les comoditats?

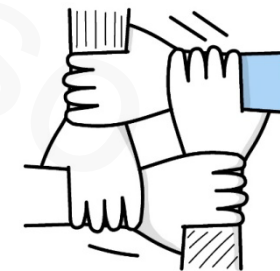
Dr. Faraj A. Santirso





▪ L'enfocament grupal

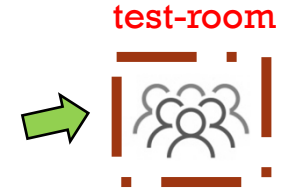
- En tornar a la situació més desfavorable, la productivitat no va baixar. Tot el contrari, va augmentar → Això no concorda amb el taylorisme (\uparrow incentiu = \uparrow productivitat).
- El supervisor tractava bé les treballadores de la sala de proves. Sentien que les tractaven de manera especial i això creava sentiments de confiança i de grup.
- **Factor clau:** clima social existent en la sala de proves, cohesió grupal i actitud positiva envers la faena.



Dr. Faraj A. Santirso



▪ L'enfocament grupal



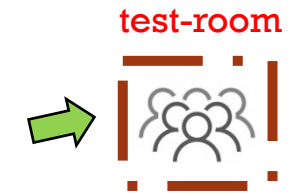
- L'estudi va revelar que:

a) Juntament amb l'estructura formal apareix una **organització i un lideratge informal**.

- **Estructura formal:** treballadors/ores del taller i supervisors/ores.
- **Estructura informal:** treballadors/ores fora de la sala de proves, treballadors/ores dins de la sala de proves i supervisors/ores.

b) El grup recela de qualsevol **influència exterior**.





▪ L'enfocament grupal

c) El grup crea les seues **pròpies normes implícites** per a garantir l'estabilitat i la seguretat del grup davant de l'empresa:

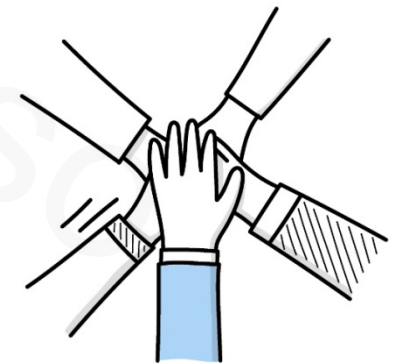
- No treballar més del compte → *rebentapreus*
- No treballar massa poc → *trampós/osa*
- **No dir res als supervisors que puga molestar els companys/anyes → *acuseta***
- El fet de no complir aquestes *normes informals* és castigat per les persones que formen el grup.

Dr. Faraj A. Santirso



▪ L'enfocament grupal

- Conclusions dels **experiments de Hawthorne**:
 - Enfront de la concepció de l'ésser humà calculador i motivat només per aspectes econòmics hi ha l'ésser humà capaç d'augmentar la seua productivitat malgrat patir condicions de treball pitjors:
 - Si les interaccions interpersonals són satisfactòries.
 - Si implica no satisfer la necessitat d'afiliació del grup.

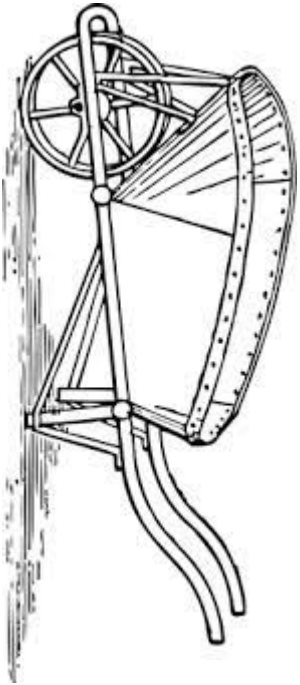


■ L'enfocament sociotècnic

- Institut Tavistock (1947) fundat a Anglaterra. Estudis en les mines de carbó.
- **Innovació de tècniques a les mines:** extracció a mà *versus* mur continu (transportadores i perforadores).

- **Mètode tradicional**

- Grups menuts de sis persones: autoseleccionat basant-se en les preferències dels membres.
- Tots els miners feien tasques de les tres fases (extracció, transport i avanç).
- El mateix salari per a tots els membres segons la producció.
- Control del rendiment i de la producció pels membres del grup.



■ L'enfocament sociotècnic

- **Mètode de mur continu**

- Grups grans de quaranta o cinquanta persones → grups naturals fraccionats → és necessari el control extern de la productivitat.
- Treball fraccionat en operacions estandarditzades: les tres funcions bàsiques (extracció, transport i avanç) es van dividir per torns de 24 hores.

- **Les innovacions tècniques → Disminució del rendiment, augment de vagues, baixes per malaltia i absentisme.**



■ L'enfocament sociotècnic

- **Mines petites:** van incorporar les innovacions tecnològiques, però mantingueren l'organització de treball tradicional → més producció i satisfacció i menys absentisme.
- **La implantació de la tecnologia no determinava necessàriament un sistema concret d'organització social del treball.**

- Els treballadors prefereixen activitats que tenen sentit i globalitat, enfront de les excessivament fraccionades.

- Idoneïtat d'integrar els individus en grups.



■ L'enfocament sociotècnic modern

- En lloc de centrar-se en el contingut (redisseny de tasques) → es focalitzen en el canvi d'actituds i el paper d'*igual a igual* per part dels experts (p. ex., consultors/ores).
- **Disseny participatiu:** treballadors/ores, directius/ives i representants sindicals treballen junts i dissenyen el funcionament organitzatiu.
- Aplicat a Suècia (1970) com a *diàleg social* i als EUA amb el nom de *qualitat de vida laboral*.



Referències dels documents gràfics

- Central d'IBI en 1959. Foto del blog *Fotos antiguas de IBI* http://fotosantiguasdeibi.blogspot.com.es/2013_05_12_archive.html
- <https://historiatelefonía.com/2015/07/31/telefonistas-en-espana/>
- https://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm
- <https://www.alamy.es/imagenes/spinning-the-cotton.html?sortBy=relevant>
- <https://www.motorpasion.com/industria/100-anos-de-ford-en-cadena-o-cuando-ford-reinvento-la-industria>
- <https://hipertextual.com/2018/02/tiempos-modernos-charles-chaplin-se-acerco-realidad-black-mirror>
- <https://s3a2.me/2012/05/21/los-experimentos-de-hawthorne/>

Bibliografia

Títol: *Psicología de las organizaciones*

Coordinació: Vicente Martínez Tur, José Ramos López i Carolina Moliner Cantos

Any: 2015

Editorial: Síntesis

Capítol 1: “Los grandes enfoques teóricos”

Autors/es capítol: Vicente Martínez Tur i Yolanda Estreder Orti

designed by  **freepik**

Dr. Faraj A. Santirso

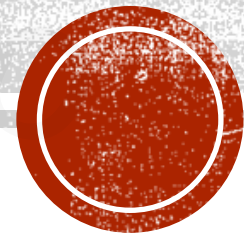


TEMA 1.2. INTRODUCCIÓ A LA PSICOLOGIA ORGANITZACIONAL

Dr. Faraj A. Santirso



Aquestes diapositives s'han dissenyat amb



Índex

- L'enfocament de recursos humans
 - La teoria de l'equilibri
- Nous enfocaments estructuralistes
 - Teoria de la contingència estructural
 - Teoria de la contingència estructural en l'actualitat
- Enfocaments crítics
 - Organitzacions com a sistemes polítics
 - La teoria crítica



■ L'enfocament de recursos humans

- L'interès de la **psicologia humanista** se centra en la consideració global de la persona, de la qual assenyalen els aspectes existencials: llibertat, coneixement, responsabilitat i historicitat ([Carpintero, 1989](#)).
- Les persones tenen necessitat d'autorealització.
- Mètode comprensiu i fenomenològic.
- Representants: [McGregor](#), [Likert](#) i [Argyris](#)



■ L'enfocament de recursos humans

- **McGregor**: les organitzacions continuen actuant amb la idea que les necessitats bàsiques són el motivador principal de les persones.

- **Model d'organització: teoria X**

- Els treballadors/ores són indolents per naturalesa, manquen d'ambició i no volen responsabilitats.
- Requereixen direcció i control exhaustiu perquè complisquen els objectius i una recompensa econòmica.



■ L'enfocament de recursos humans

- **McGregor**: les condicions de treball han satisfet les necessitats bàsiques (mitjan segle XX). Ara és la necessitat d'autorealització el que motiva a les persones.

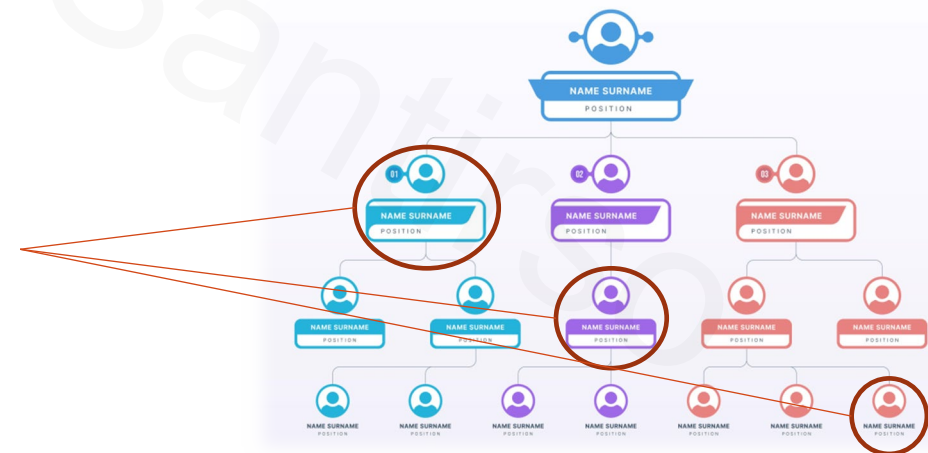
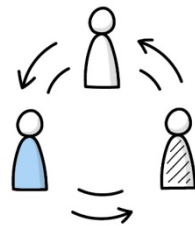
- **Model d'organització: teoria Y**

- Droperia de les persones: resultat d'experiències negatives en les empreses.
- El potencial de desenvolupament i la capacitat per a assumir responsabilitat i objectius de l'empresa es mantenen latents.
- Empresa: fomentar la iniciativa substituint la *direcció per control* per la *direcció basada en objectius* i centrada en la participació dels treballadors/ores.



■ L'enfocament de recursos humans

- **Likert:** emfatitza la contribució òptima dels empleats. Les organitzacions els han de permetre una interacció social adequada i proporcionar-los ajuda.
 - La motivació humana no és únicament l'incentiu econòmic, sinó un clima cooperatiu i una supervisió considerada amb els treballadors/ores.
 - **Pivots d'enllaç:** membres de grups, situats consecutivament en la jerarquia, que faciliten la comunicació i l'acceptació de metes per part de l'organització.



■ L'enfocament de recursos humans

- **Argyris:** les persones tendeixen a aconseguir objectius i autorealitzar-se (perspectiva humanista) i per això és necessari autocontrol i autonomia.
 - En les organitzacions imperen **estructures de control jeràrquic i lideratge directiu.**
 - Treballadors/ores frustrats/ades: absentisme, pèrdua de temps...
 - **Model mixt:** permet l'èxit psicològic i la consecució dels objectius de l'empresa:
 - ↓ nivells jeràrquics
 - ↑ comunicació i participació

Estratègia de les empreses tecnològiques: el 20% del temps de la jornada per a cultivar noves habilitats i créixer professionalment (*reskilling* i *upskilling*).



■ L'enfocament de recursos humans

• Contribucions

- Èmfasi en l'**impuls i la capacitat de l'individu per a desenvolupar-se i participar en projectes comuns** vs. individu indolent i motivat únicament per aspectes econòmics.
- S'enfoquen en els **canvis estructurals** (p. ex., reducció de la jerarquia) que afavoreixen la participació.



■ L'enfocament de recursos humans

• Crítiques

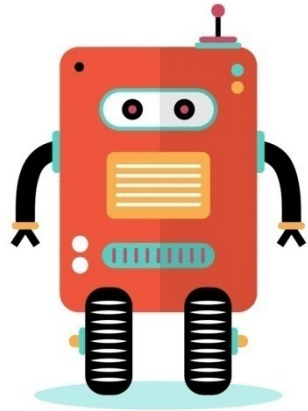
- **Afirmar que totes les organitzacions són iguals:** l'estructura participativa sempre permetrà que funcionen adequadament (p ex., dificultats derivades de la gestió dels conflictes).
- **Concepció de la persona:** considerar les diferències culturals i la possibilitat que alguns individus no tinguin la maduresa emocional o no estiguen disposats a identificar-se amb els objectius de l'organització.
- **Investigació amb aquest enfocament:** defectes metodològics, evidència empírica selectiva i excessivament optimista.



▪ L'enfocament de recursos humans

• La teoria de l'equilibri

- Visió de l'ésser humà (Simon, 1961):



- **Enfocament racionalista. *Ésser humà econòmic*:** valora totes les alternatives possibles i pren la decisió òptima.

- **Teoria de l'equilibri. *Ésser humà administratiu*:**

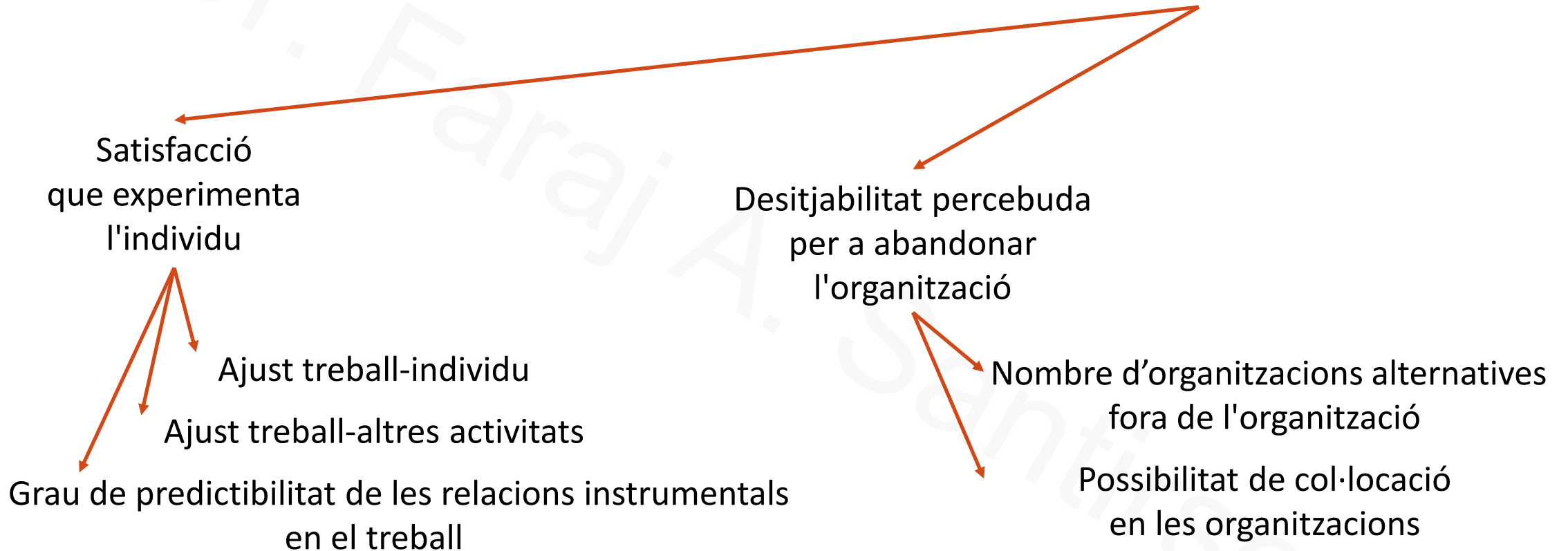
- No pot trobar ni processar tota la informació (capacitat limitada).
- Influència de les característiques personals i motivacionals de l'individu (p. ex., col·laborar o no en la consecució d'objectius de l'organització).



■ L'enfocament de recursos humans

• La teoria de l'equilibri

- Decisió de cooperar en els objectius de l'organització → **equilibri**



■ L'enfocament de recursos humans

• La teoria de l'equilibri

- **Intenció de deixar l'organització:** funció inversa de la satisfacció que experimenta l'individu.
- **Aquesta satisfacció** (avaluació emocional) és el resultat de:
 - **Ajust treball-individu:** p. ex., les habilitats de l'individu corresponen a les demandes del treball.
 - **Grau de predictibilitat de les relacions instrumentals en el treball:** fins a quin punt és previsible que el treball proporcione les satisfaccions esperades pel treballador (p. ex., remuneració, formació, relacions personals...).
 - **Ajust del treball amb altres activitats:** p. ex., grau en què el treball és compatible amb les obligacions familiars.



■ L'enfocament de recursos humans

• La teoria de l'equilibri

- Desitjabilitat percebuda per a abandonar l'organització:
 - ↑ Nombre d'organitzacions alternatives percebudes.
 - ↑ possibilitats de col·locació en les organitzacions alternatives.



■ L'enfocament de recursos humans

- Connexions amb la psicologia actual

- La psicologia positiva i el contracte psicològic.

- **Psicologia positiva:** corregir el biaix de la psicologia, tradicionalment centrada en els aspectes nocius o negatius, per a centrar-se en les fortaleses i el benestar de les persones → **Psicologia de les organitzacions:**

- **Compromís (*engagement*):** vinculació psicològica amb el treball ([Gorgievsji et al., 2010](#))
 - **Flux (*flow*):** estat psicològic d'experiència òptima i totalment gaudida.
 - Definició de **felicitat en la faena** ([Salanova i Llorens, 2008](#)).



■ L'enfocament de recursos humans

• Connexions amb la psicologia actual

• La psicologia positiva i el contracte psicològic.

- **Contracte psicològic:** conjunt de creences recíproques sobre les obligacions i els compromisos entre les dues parts (treballador/a i organització).

- Tot allò que queda fora del contracte formal o escrit: té la funció principal de reduir la incertesa i fer predictable el comportament de l'organització (McFarlane i Tetrick, 1994).

- MacNeil (1985) continua segons el grau d'especificitat, abast i flexibilitat dels contractes:



Contracte transaccional

- Basat en aspectes econòmics
- Curta duració
- Escassa implicació

Contractes relacionals

- Basats en aspectes econòmics i socioemocionals (lleialtat, compromís)
- Llarga duració i flexibilitat



- **Nous enfocaments estructuralistes**

- Finalització de la Segona Guerra Mundial: fort impuls del *funcionalisme estructural*, concepció d'organització com a *sistema obert*.

Teoria de la contingència estructural (Reed, 1997)

- **L'efectivitat d'una organització** depèn del grau de congruència existent entre la seua estructura social i l'ambient extern.
- **L'estructura de l'organització:** component oficial o públic (estructura formal) + estructura informal.
- **No hi ha una estructura ideal de l'organització** (*one best way*): depèn de l'ambient en què es mou l'organització.



- **Nous enfocaments estructuralistes**

Teoria de la contingència estructural (Reed, 1997)

- **Organització mecànica vs. organitzacions orgàniques (Dill, 1958; Stalker, 1961)**
 - **Organització mecànica:** rols ben definits per un reduït grup de persones que monopolitzen el coneixement.
 - **Organització orgànica:** coneixement dispers entre els membres d'una organització i els rols no estan completament tancats.

Quina creieu que és l'organització més efectiva en un ambient inestable caracteritzat per l'alta complexitat i incertesa i que demana innovació, canvis en la tecnologia i en el mercat? Per què?



- **Nous enfocaments estructuralistes**

Teoria de la contingència estructural (Reed, 1997)

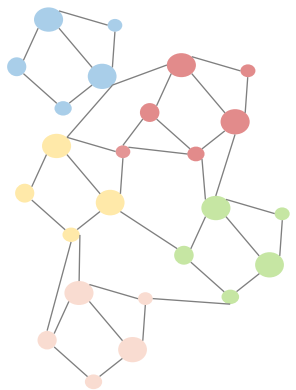
- **Ambient estable:** baixa complexitat i incertesa de les tasques per fer.
 - Estructura mecànica (centralitzada i jeràrquica) més efectiva → permet una coordinació ràpida entre els membres de l'organització.
- **Ambient inestable:** alta complexitat i incertesa que demana innovació, canvis en la tecnologia i en el mercat.
 - Organització orgànica: ↑ efectiva → afavoreix la innovació que s'aconsegueix amb estructures que afavoreixen la cooperació entre grups i individus.



- **Nous enfocaments estructuralistes**

Teoria de la contingència estructural en l'actualitat

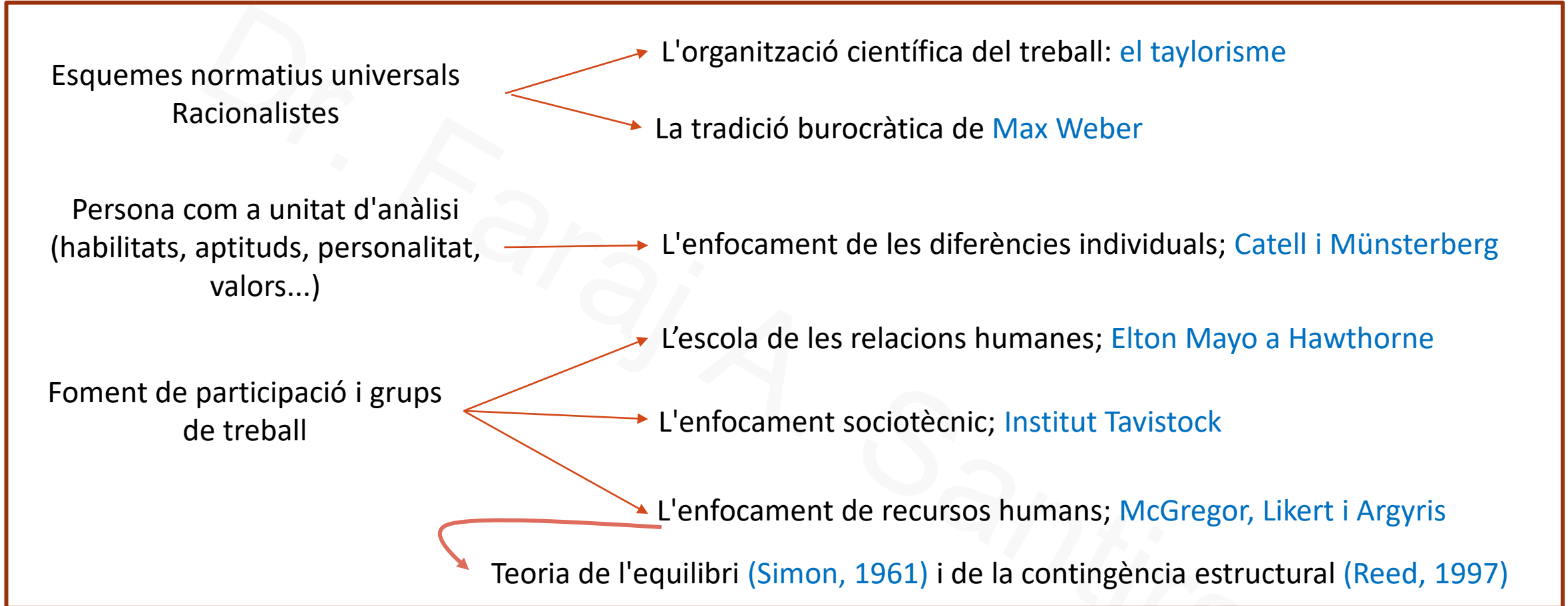
- **Cultura organitzacional:** valors, creences i supòsits que comparteixen els membres d'una organització → considerada com un altre element en l'estructura organitzacional.
- **Canvis en les formes organitzatives per la introducció de processos estandarditzats a través de programari:** organitzacions en xarxa.



- Enllaços microelectrònics entre moltes persones de diferents grups de treball.
- ↓ els nivells jeràrquics i ↑ les connexions horitzontals intra i inter organitzacions.
- Cada unitat dissenya formes de funcionament pròpies per a afrontar les seues contingències.



- **Resum d'enfocaments**



↳ **Postura epistemològica de caràcter positivista:** la realitat de les organitzacions és objectiva, resta fora de l'individu i aquest és capaç de veure-la tal com és (**Ibáñez, 1994; Peiró, 1990**).



- **Enfocaments crítics**

Organitzacions com a sistemes polítics

Consideració de les organitzacions com a sistemes polítics: escassament considerada en la literatura especialitzada. [Hardy \(1987\)](#) assenyala unes quantes raons:



- Els termes *poder* i *política* tenen connotacions negatives. S'associen a postures *no ètiques*.
- Aquesta consideració implica assumir que, davant d'un conflicte d'interessos, uns grups se'n beneficien a costa d'altres grups.
- Simplificació de l'organització com una batalla de grups amb interessos propis.



- **Enfocaments crítics**

Organitzacions com a sistemes polítics

Enfocament racionalista: l'estructura de l'organització ha de permetre el control i la consecució d'objectius comuns.

- **Model polític:** concepció de l'organització basada en les coalicions de poder dins de l'organització (Cyert i March, 1963).

➔ **Els fins de l'organització són els de la coalició dominant** i es determinen a partir de la negociació que proposen les diverses subcoalicions dins de l'organització.



- **Enfocaments crítics**

Organitzacions com a sistemes polítics

- **Membres i grups de la coalició dominant:** satisfan en bona part els seus interessos i també contribueixen a mantenir-se en la coalició dominant.
- Considerant l'organització com un tot, no es pot dir que el model polític siga un model racional (l'organització no té objectius comuns).
- No obstant això, **existeix racionalitat quan es consideren els individus i grups** → acció racional, tenen la intenció de satisfer els seus propis interessos a través d'accions estratègiques.



- **Enfocaments crítics**

La teoria crítica

Carl Marx va argumentar que la societat havia desenvolupat maneres que justificaven i legitimaven les relacions d'explotació.

Alvesson i Deetz (1997): crítiques de rellevància a la teoria de les organitzacions:

1. Naturalització: les organitzacions són resultat d'un procés històric de construcció.

No obstant això, es crea la il·lusió que són fets naturals.

“No és possible un altre sistema; les organitzacions són així i no es poden canviar”

2. Universalització dels interessos dels directius. S'assumeix que els interessos de les cúpules directives de les organitzacions són els interessos de tots els membres.

“L'IBEX 35 com a indicador de prosperitat del país”



- **Enfocaments crítics**

La teoria crítica

3. Primacia del raonament instrumental. [Habermas \(1987; 1988\)](#)

- **Raonament tècnic:** es descriu en termes d'instrumentalitat i se centra en el control a través de la cadena de mitjans-fins.
- **Raonament pràctic:** se centra en el procés de comprensió i determinació dels objectius que han d'aconseguir-se.
- En les organitzacions de les societats actuals predomina el **raonament tècnic**. S'insisteix només en la consecució d'uns objectius que se suposen *legítims* i *racionals*.

Creixement econòmic. Però en quina direcció?



- **Enfocaments crítics**

La teoria crítica

4. Hegemonia

- Organitzacions: diversos grups amb interessos propis. No obstant això, en els acords ixen afavorits els grups dominants.
- Els empleats acaten aquestes decisions a canvi d'uns beneficis marginals i es perpetuen els sistemes de dominació.
- Els *programes de cultura corporativa* pretenen homogeneïtzar valors i impedir qualsevol reflexió crítica.



- **Enfocaments crítics**

La teoria crítica

4. Hegemonia



- Thomas *Tommy* Douglas (1904-1986), pastor baptista i prominent polític socialdemòcrata canadenc.
- Va liderar el primer govern socialista d'Amèrica del Nord i va introduir el sistema de salut públic universal al Canadà.

Discurs de la rondalla de ratolins i gats

<https://www.youtube.com/watch?v=RUSsGonrUYQ>



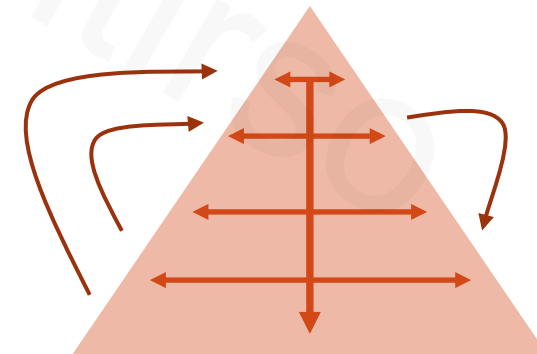
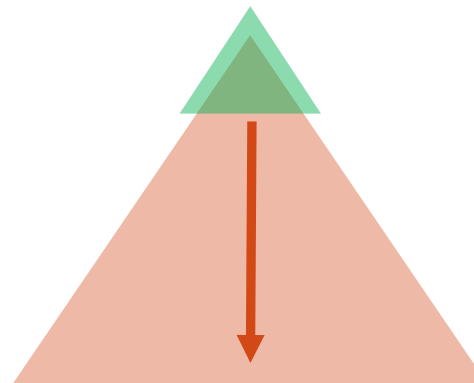
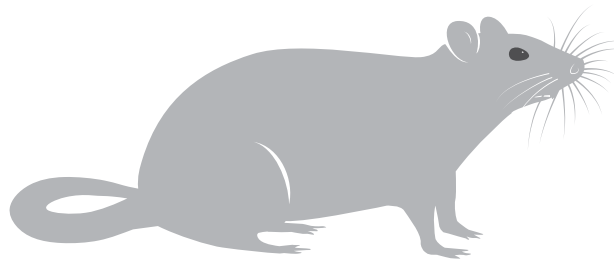
- **Enfocaments crítics**
 - **Semblances entre teoria crítica i model polític**
 - **Poder com a dominació.** El poder no està al servei de la tècnica, és a dir, com a manera d'aconseguir uns objectius comuns, sinó que és el mecanisme a través del qual uns grups imposen el seu criteri sobre els altres.
 - **Diferències entre teoria crítica i model polític**
 - **Teoria crítica** vol reorientar la modernitat per a aconseguir els objectius originals (creences en la consecució d'un món millor).
 - **Model polític** únicament posa en dubte l'optimisme dels enfocaments racionalistes, és a dir, que l'organització té uns objectius comuns basats en la tècnica.



- **Enfocaments crítics**
 - **Diferències entre teoria crítica i model polític**
 - **Tipus de poder com a dominació que es maneja**
 - **Teoria crítica:** poder unidireccional (de dalt a baix) generalment té connotacions negatives. El grup amb el poder l'exerceix per a perpetuar un sistema de valors i actuacions.
 - **Model polític:** el poder no sempre té connotacions negatives (Leflaive, 1996); els diversos grups mantenen i defensen els seus interessos mitjançant la negociació amb actors i agents.



- **Enfocaments crítics**
 - **Diferències entre teoria crítica i model polític**
 - **Grau d'uniformitat cultural de les organitzacions**
 - **Teoria crítica:** afirma que existeix una hegemonia cultural per part del grup dominant.
 - **Model polític:** és possible pensar en *subcultures* i *contracultures* dins del grup dominant que poden tenir valors i interpretacions de la realitat diferents.



Referències dels documents gràfics

- [Central telefònica d'Ibi en 1959. Fotografia del blog *Fotos antiguas de Ibi*://fotosantiguasdeibi.blogspot.com.es/2013_05_12_archive.html](https://fotosantiguasdeibi.blogspot.com.es/2013_05_12_archive.html)
- <https://historiatelefonos.com/2015/07/31/telefonistas-en-espana/>
- https://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm
- <https://www.alamy.es/imagenes/spinning-the-cotton.html?sortBy=relevant>
- <https://www.motorpasion.com/industria/100-anos-de-ford-en-cadena-o-cuando-ford-reinvento-la-industria>
- <https://hipertextual.com/2018/02/tiempos-modernos-charles-chaplin-se-acerco-realidad-black-mirror>
- <https://s3a2.me/2012/05/21/los-experimentos-de-hawthorne/>
- <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:TommyDouglas-c1971-crop.jpg>

Bibliografia

Títol: *Psicología de las organizaciones*

Coordinació: Vicente Martínez Tur, José Ramos López i Carolina Moliner Cantos

Any: 2015

Editorial: Síntesis

Capítol 1: “Los grandes enfoques teóricos”

Autors/es capítol: Vicente Martínez Tur i Yolanda Estreder Orti



TEMA 2. ESTRUCTURA ORGANITZACIONAL



designed by  freepik

1. Centralització del poder i presa de decisions en l'organització
2. Complexitat de l'estructura (grau de divisió de les activitats o tasques)
3. Formalització (normes i procediments formals)

Autor: Dr. Faraj A. Santirso



■ Estructura organitzacional

- **Configuració estable** dels components de l'organització (és a dir, els rols exercits pels membres i les interaccions entre ells) en què la coordinació és el nexa d'unió (Peiró, 1983, 1984).
- **Conceptualització multidimensional: l'estructura total de l'organització** integra:
 - **Estructura formal**
 - Representada de manera gràfica com un organigrama.
 - S'ordena per nivells jeràrquics basats en criteris de responsabilitat i control d'activitats o tasques.
 - **Estructura informal**
 - Connecta els membres de l'organització més enllà de les relacions formals establides en l'organigrama.



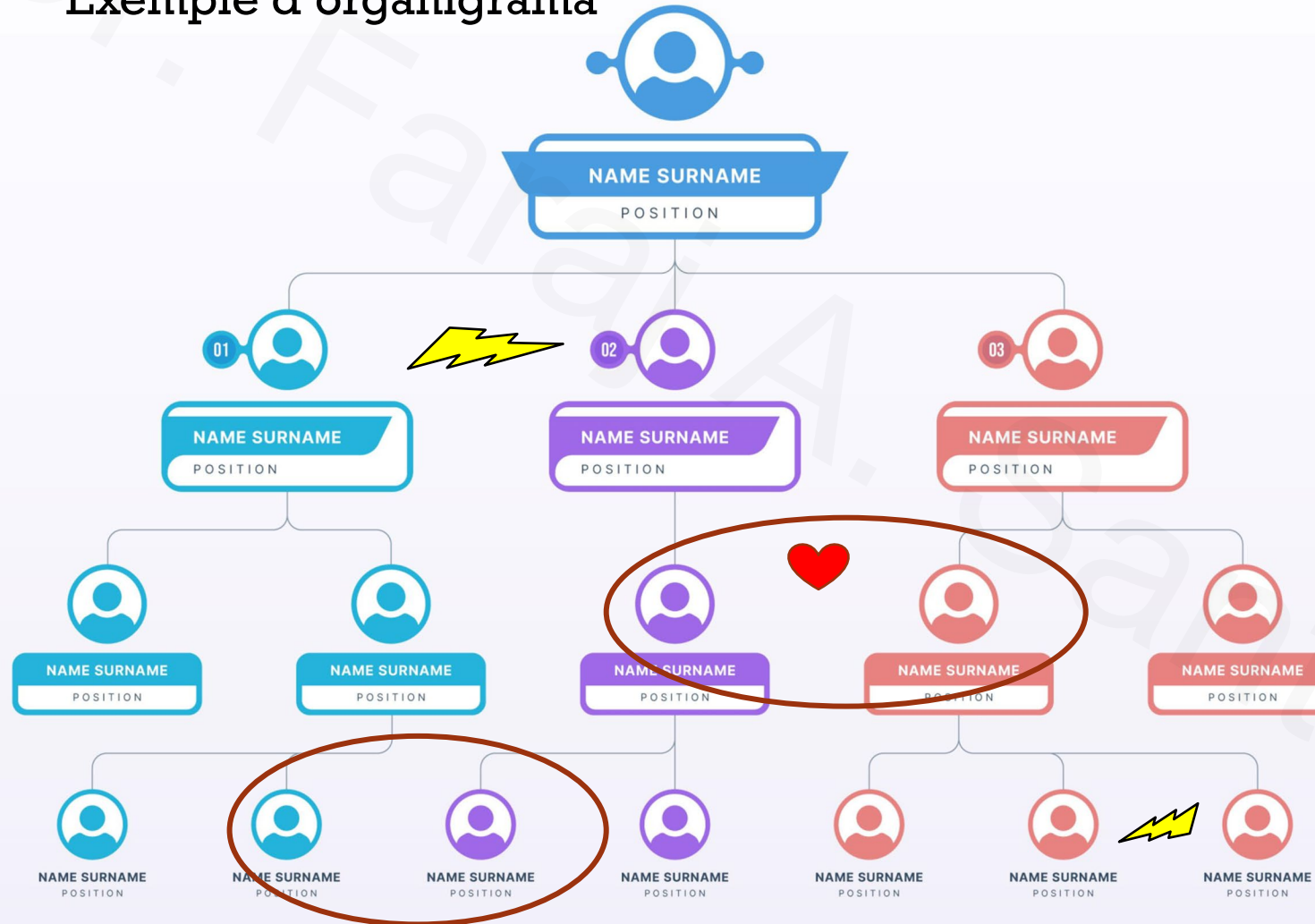
■ Estructura organitzacional

Exemple d'organigrama



■ Estructura organitzacional

Exemple d'organigrama



■ Estructura organitzacional

- Estudi de l'estructura de l'organització.
 - Enfocament que posa l'accent en les **dimensions organitzatives** (p. ex., centralització del poder o complexitat).
 - Centrat en les configuracions estructurals.



■ Estructura organitzacional

- Estructura de l'organització
 - Principals dimensions organitzatives:
 1. Centralització del poder i presa de decisions en l'organització.
 2. Complexitat de l'estructura (grau de divisió de les activitats o tasques).
 3. Formalització (normes i procediments formals).



▪ Estructura organitzacional

- **Centralització del poder i presa de decisions en l'organització:** grau de concentració o dispersió de la capacitat de prendre decisions segons el nivell jeràrquic.
- Directament relacionat amb el **grau de participació en el procés de presa de decisions.**

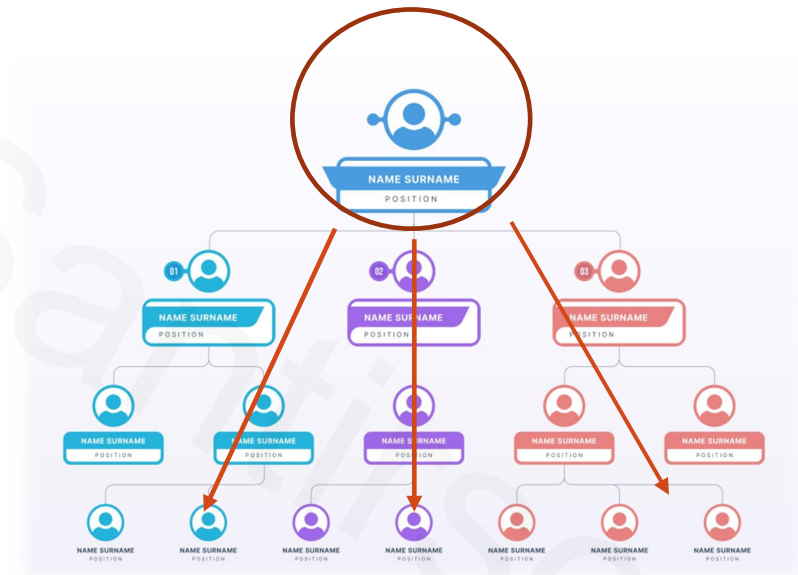


- Estructura organitzacional

- Organització ↑ centralització → Estructures dominades

- El poder de decisió es concentra en un punt específic de l'organització (persona o grup de persones), generalment en el vèrtex de la jerarquia organitzacional.

- **Estructura de poder inert:** els membres de l'organització *no volen tenir més poder* de decisió o control.
- **Estructura de poder elitista:** els membres *no poden tenir més poder* encara que ho exigisquen.



■ Estructura organitzacional

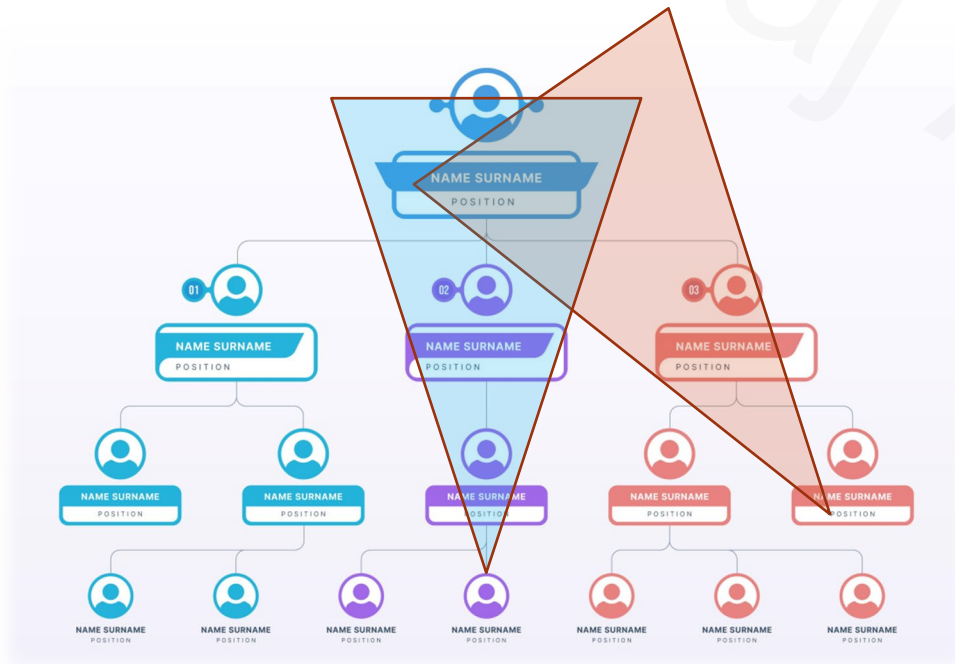
- **Organitzacions descentralitzades:** les decisions sobre qüestions organitzacionals es deleguen en els diversos nivells de la jerarquia i així s'afavoreix la participació dels individus. Les decisions les poden prendre diversos grups en diferents nivells jeràrquics (sense passar necessàriament pel vèrtex de l'organigrama).
 - **Estructura de poder fraccional:** el poder està dividit en *grups o fraccions* no exempts de conflicte.
 - **Estructura descentralitzada pluralista:** el poder està dispers entre els membres de l'organització (la dispersió del poder es produeix a mesura que davallam en la jerarquia d'autoritat) i *horitzontal* (el poder de decisió passa a individus de diversos departaments o sectors).



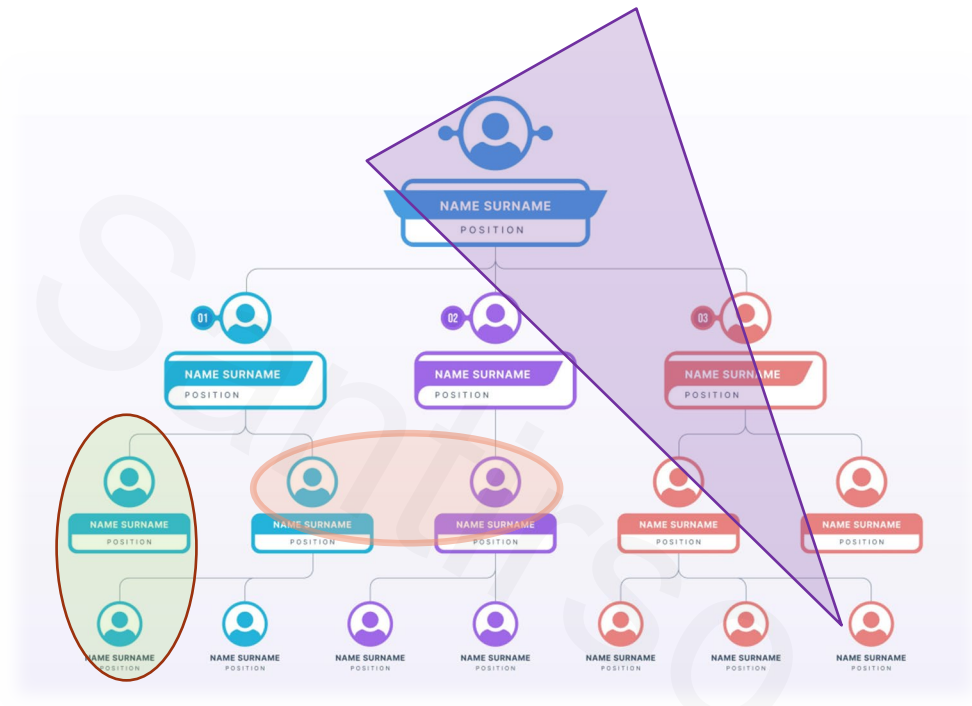
- Estructura organitzacional

- Organitzacions descentralitzades

Estructura de poder fraccional



Estructura de poder descentralitzada pluralista



- **Estructura organitzacional**

- **Centralitzat o descentralitzat?**

- **Estructura centralitzada:** el poder està en mans d'un sol individu o d'un petit grup (generalment, l'estrat superior de la línia d'autoritat jeràrquica).
 - Garanteix una manera uniforme de gestió i control directe en tota l'organització.
 - Redueix l'ambigüitat i afavoreix l'alineació amb la cultura organitzacional.



- **Estructura organitzacional**

- **Centralitzat o descentralitzat?**

- **Estructura descentralitzada:** preval la delegació d'autoritat i de responsabilitat entre els individus que formen part de l'organització.
 - Agilitza la capacitat de resposta de l'organització a les demandes de l'entorn (funcionament autònom).
 - Promou la motivació per la participació en el procés i la responsabilitat en els resultats.



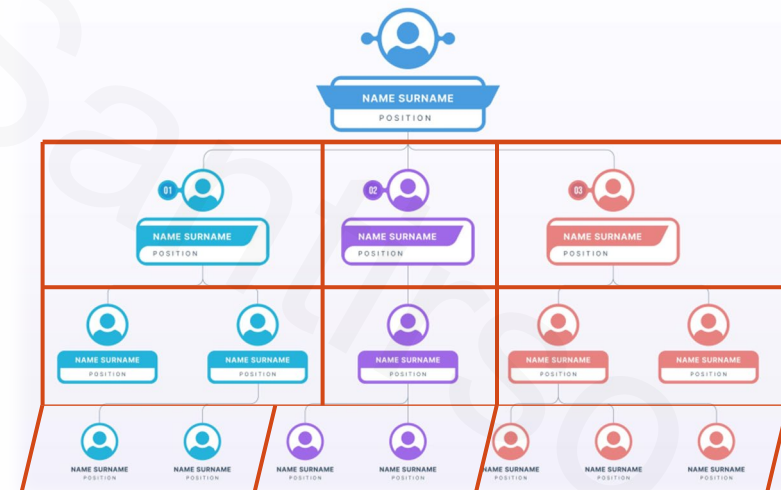
■ Estructura organitzacional

- Relació entre centralització i factors contextuais. Les **organitzacions descentralitzades** són més probables amb els factors següents:
 - *Complexitat tecnològica (operacions, materials i coneixement).*
 - *Organitzacions de gran dimensió* → és poc pràctic concentrar el poder i l'autoritat de presa decisions en l'estrat superior de la jerarquia organitzacional.
 - Organitzacions amb tasques *NO rutinàries* i *empleats professionals*.



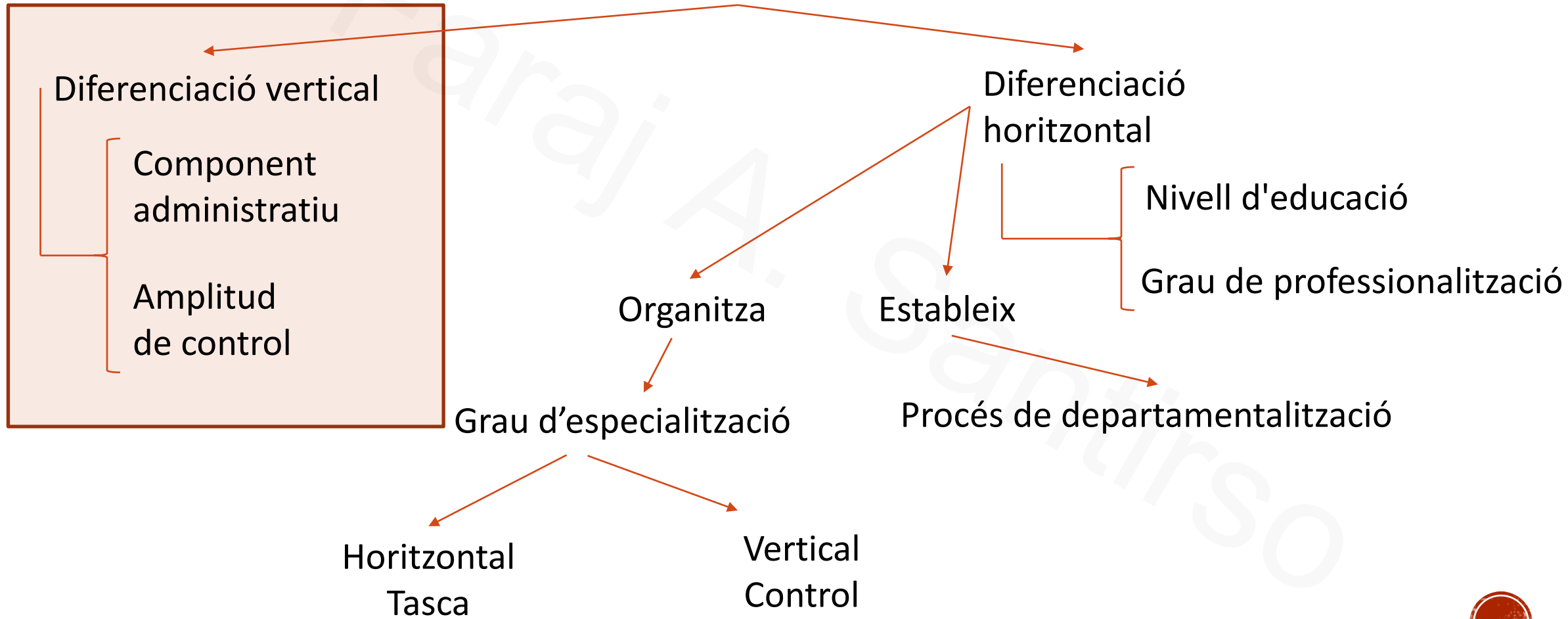
▪ Estructura organitzacional

- **Complexitat de l'estructura organitzacional:** conjunt d'unitats estructurals en què s'agrupen els individus d'una organització.
 - Relacionat amb el nivell de diferenciació establert en una organització.
 - Es poden classificar seguint una diferenciació vertical o horitzontal.



■ Estructura organitzacional

Complexitat de l'estructura organitzacional

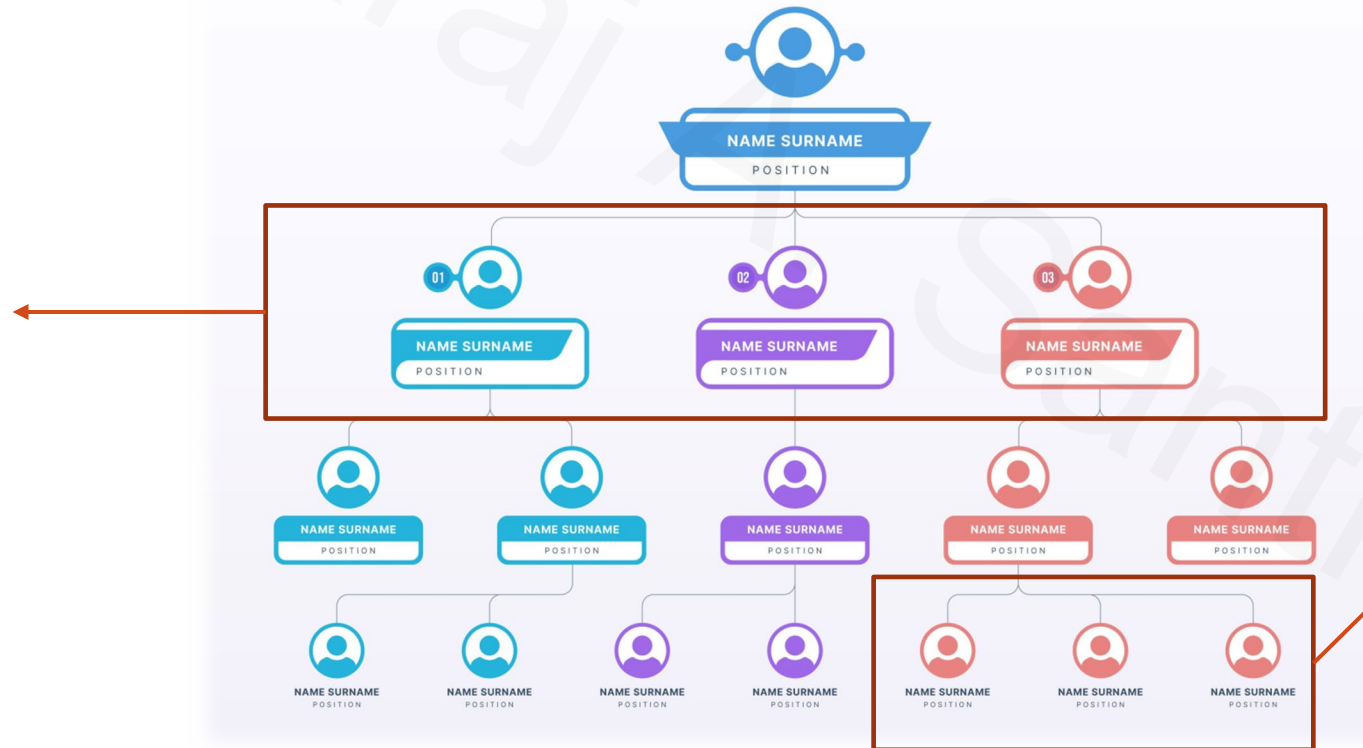


- **Estructura organitzacional**
- ***Complexitat de l'estructura organitzacional***
 - **Diferenciació vertical:** ordenació de tasques o activitats segons el rang o l'ordre jeràrquic.
 - Indicadors de complexitat organitzativa associats a la diferenciació vertical:
 - Proporció de personal encarregat de coordinar, facilitar, secundar i supervisar les activitats organitzatives (component administratiu de les organitzacions).
 - Amplitud de control (nombre de persones que poden ser supervisades per un sol individu).



- Estructura organitzacional
- *Complexitat de l'estructura organitzacional*

Proporció de personal coordinació, organització, supervisió...



Nombre màxim de persones coordinades per una única persona supervisora.

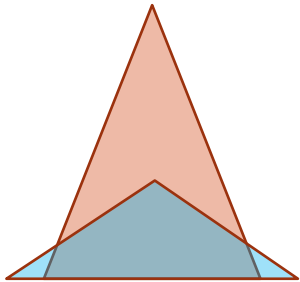


- **Estructura organitzacional**

- ***Complexitat de l'estructura organitzacional***

- **Diferenciació vertical**

- Segons els nivells de gestió d'una organització:

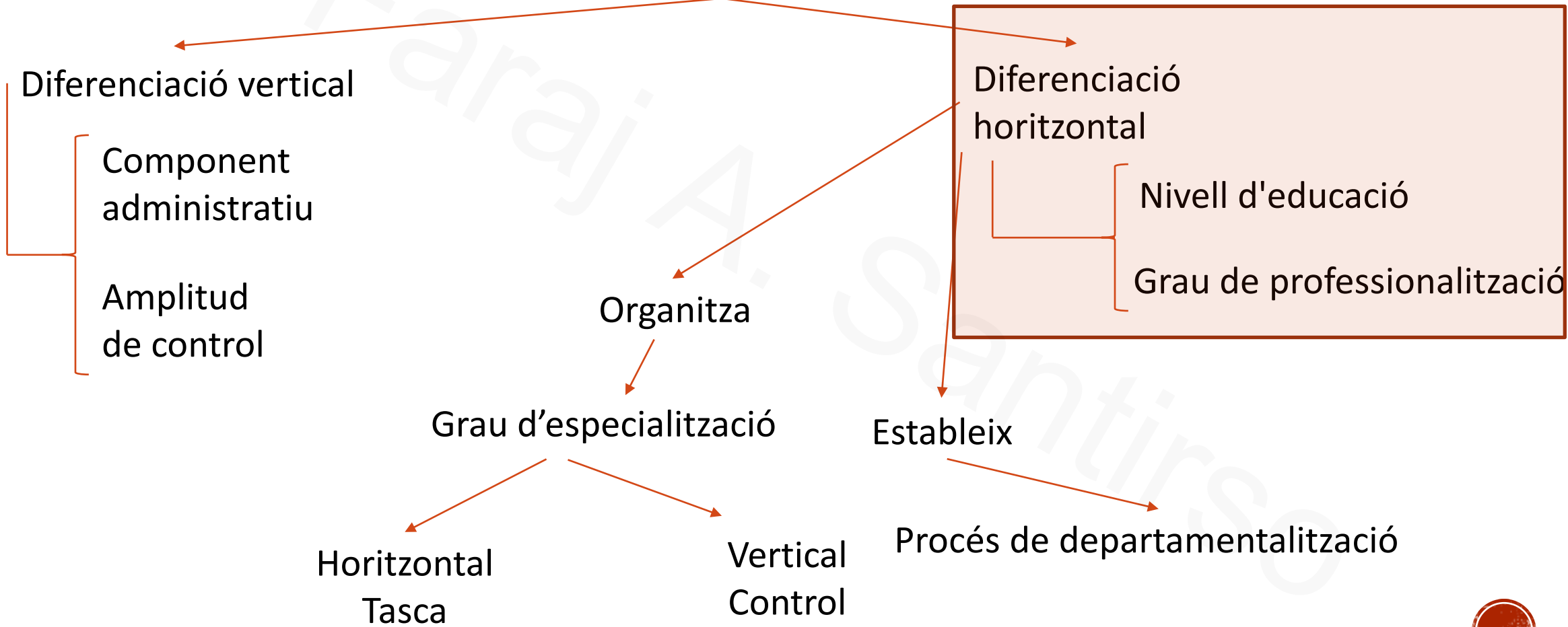


- **Estructures altes. *Organització vertical***: organitzacions de gran dimensió i complexitat: requereixen múltiples nivells per a la gestió i el control de les unitats organitzatives.
- **Estructures planes. *Organització horitzontal***: fomenten l'autonomia organitzativa i el rang de jerarquia és més baix.



■ Estructura organitzacional

Complexitat de l'estructura organitzacional

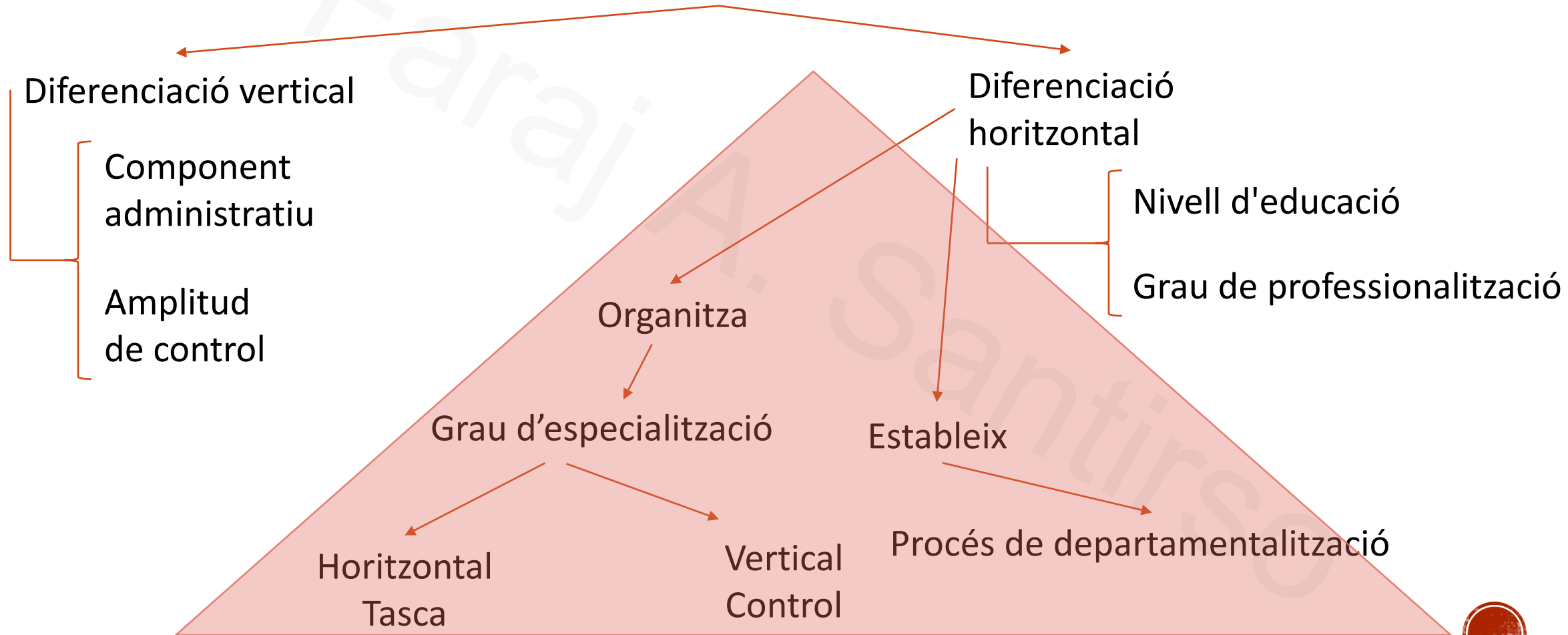


- **Estructura organitzacional**
- **Complexitat de l'estructura organitzacional**
 - **Diferenciació horitzontal**
 - Diferenciació entre unitats o departaments d'una mateixa organització: divisió de funcions o del treball entre els membres (els rols que han de complir).
 - Indicadors de complexitat organitzacional associats a la diferenciació horitzontal:
 - Nivell d'educació dels membres.
 - Grau de professionalització dels membres.
 - ↑ nivell d'educació i professionalització : ↑ diferenciació horitzontal.



■ Estructura organitzacional

Complexitat de l'estructura organitzacional

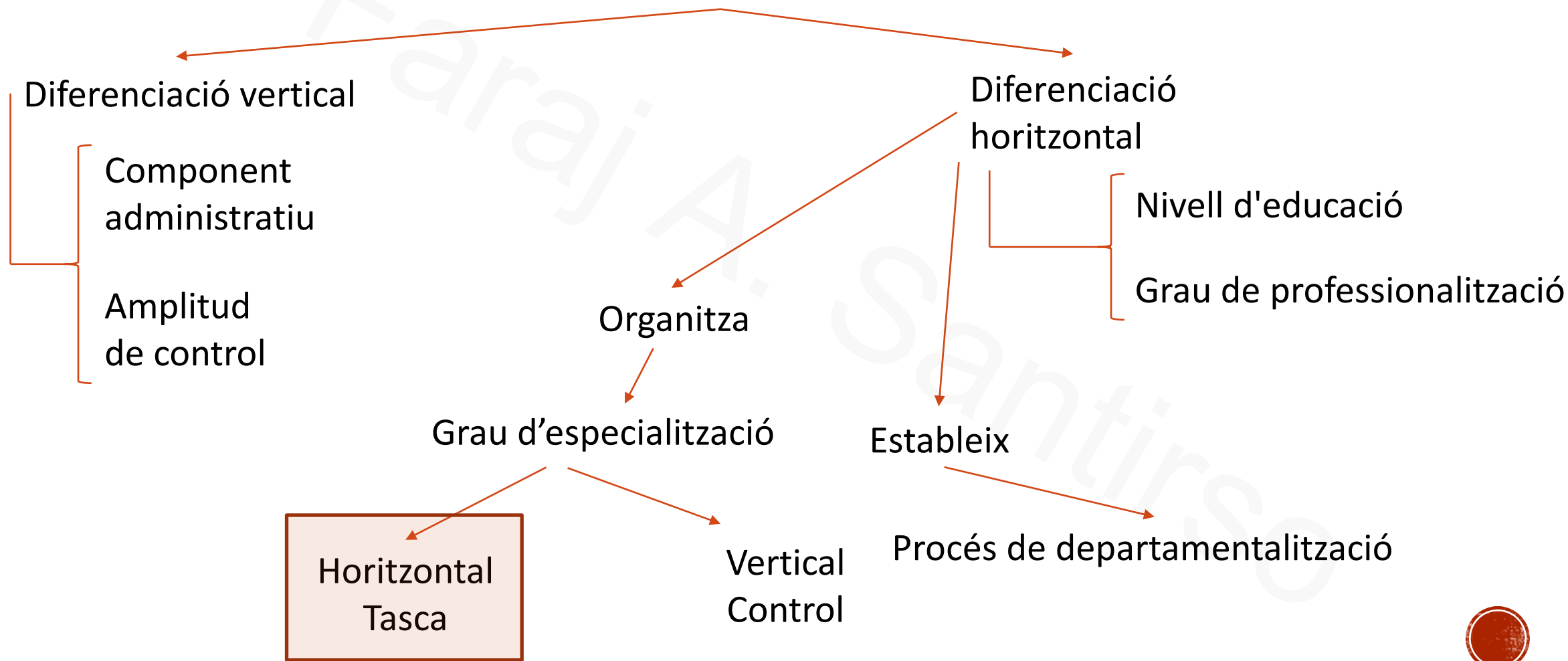


- **Estructura organitzacional**
- ***Complexitat de l'estructura organitzacional***
 - **Diferenciació horitzontal**
 - S'organitza d'acord amb el grau d'especialització i s'estableix segons el procés de departamentalització.
 - Quant al grau d'especialització: hi ha **dos tipus d'especialització** en les organitzacions:
 - **Horitzontal**: centrada en la tasca.
 - **Vertical**: centrada en el control.



■ Estructura organitzacional

Complexitat de l'estructura organitzacional



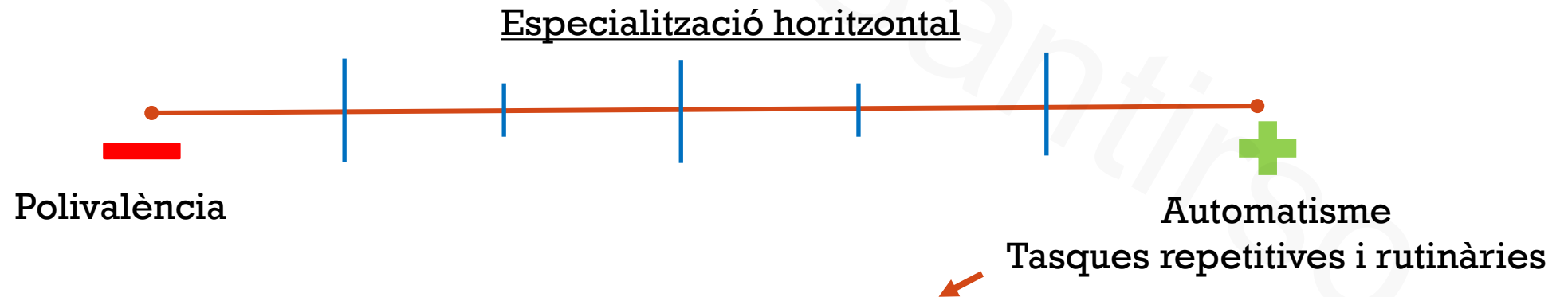
- Estructura organitzacional

- *Complexitat de l'estructura organitzacional*

- Diferenciació horitzontal

- **Especialització horitzontal** → relacionada amb la tasca

- Amplitud o quantitat de tasques per exercir (especialització horitzontal). Un continuu:



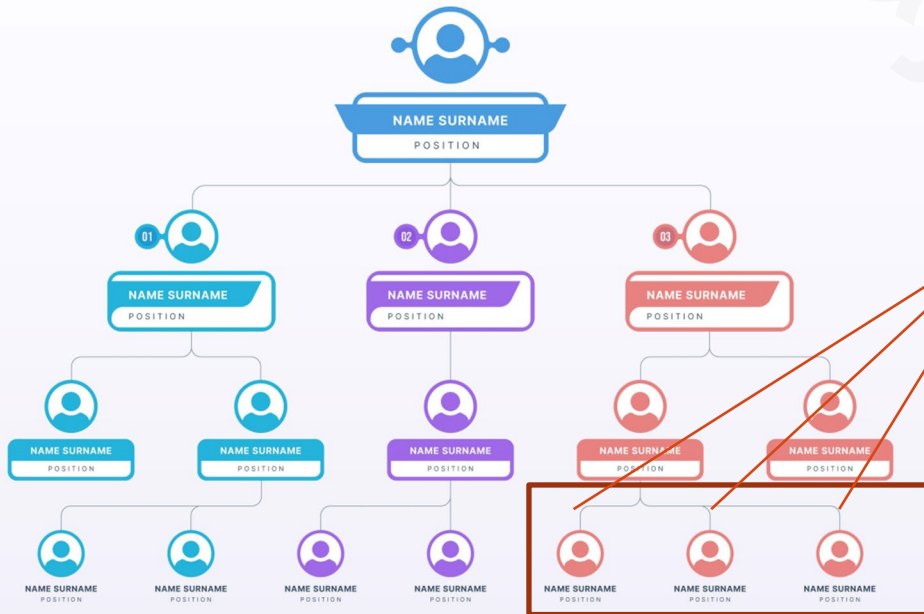
Exemple: línies de muntatge de Henry Ford (taylorisme)



- Estructura organitzacional

- *Complexitat de l'estructura organitzacional*

- Diferenciació horitzontal → Especialització horitzontal o de tasca



Polivalents

Recepció d'informes d'errors.

Contestar als usuaris.

Proposar una solució de codi per al sistema.

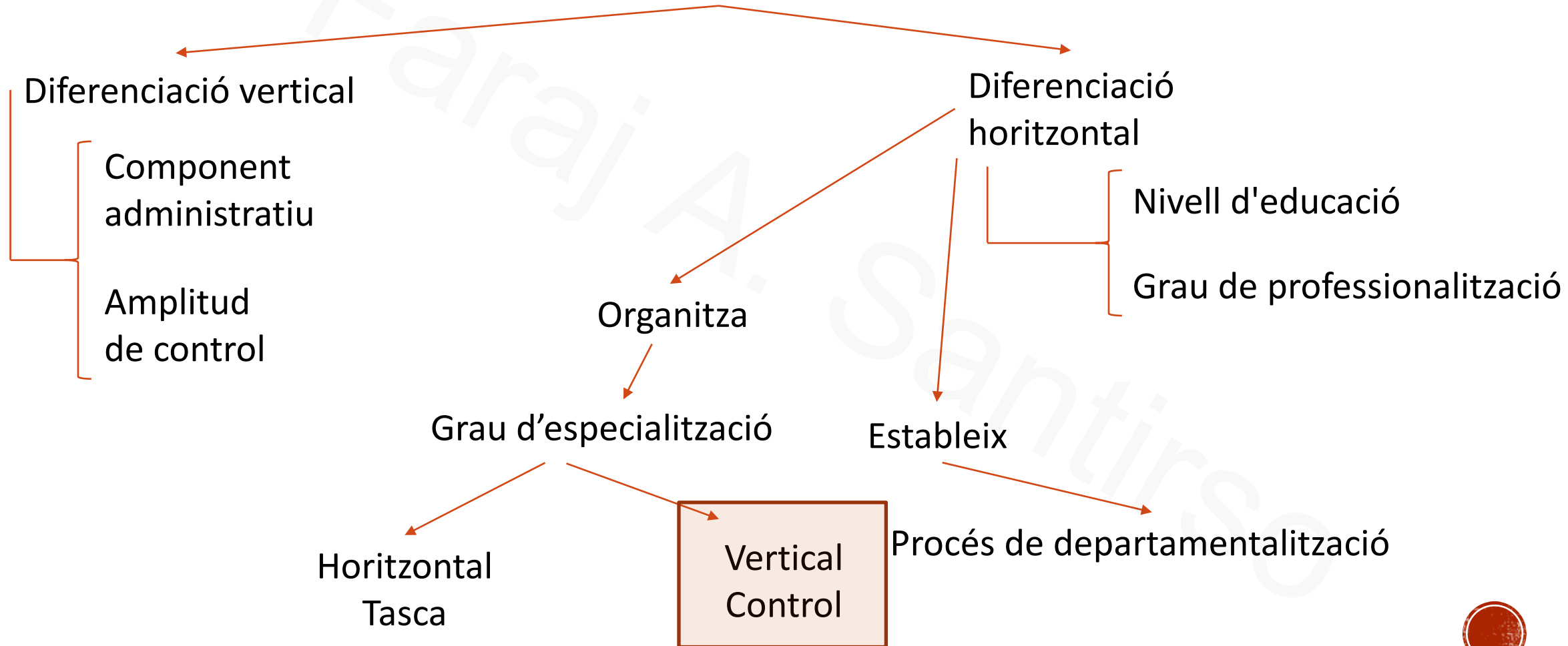
Altres tasques...

Es reparteixen les tasques (tots poden fer qualsevol tasca)



■ Estructura organitzacional

Complexitat de l'estructura organitzacional



- Estructura organitzacional
- *Complexitat de l'estructura organitzacional*
 - Diferenciació horitzontal
 - **Especialització vertical** → relacionada amb el control:
 - Control exercit sobre les tasques en termes de presa de decisió i supervisió. Un continuu:



Nota: si el control sobre la tasca està molt especialitzat verticalment, significa que exigeix una alta supervisió i control d'estrats superiors.



- Estructura organitzacional
- *Complexitat de l'estructura organitzacional*
 - *Diferenciació horitzontal* → Especialització
 - ↑ especialització (tasques repetitives i rutinàries + subordinació): **dificultats en la comunicació i coordinació entre elements de l'organització.**
 - ↓ especialització horitzontal (increment del nombre de tasques) del lloc de treball i ↓ especialització vertical (increment del grau d'autonomia) del lloc: **facilitem el flux d'informació i la connexió entre unitats organitzatives.**

Especialització horitzontal o tasca

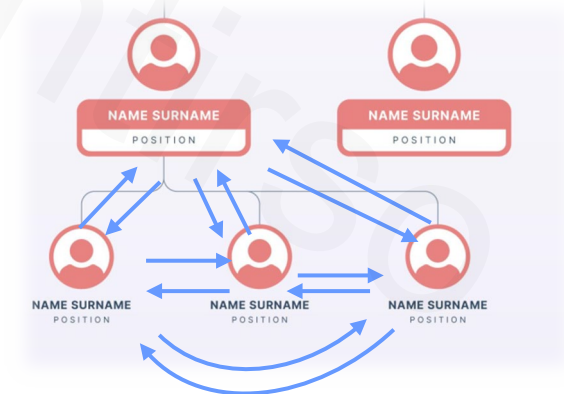
Màxim automatisme

Mínima polivalència

Especialització vertical o control

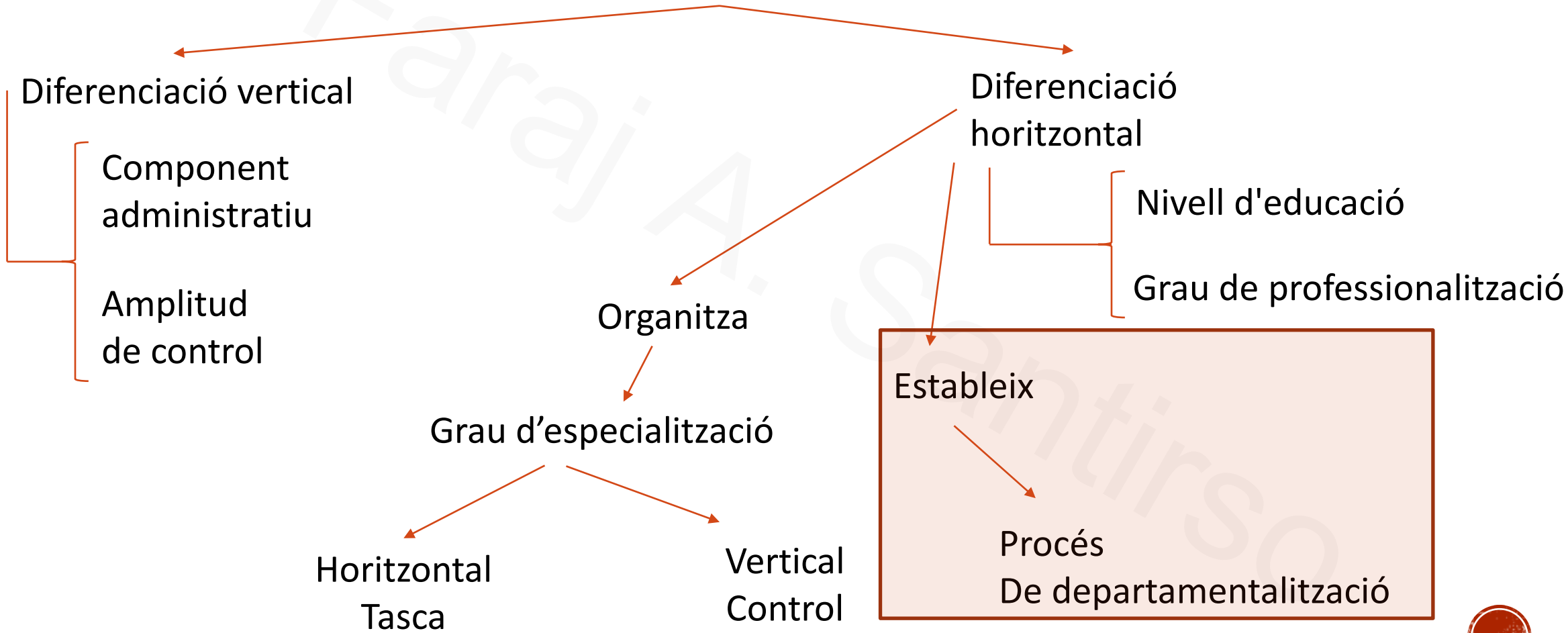
Màxima subordinació

Mínima autonomia



■ Estructura organitzacional

Complexitat de l'estructura organitzacional





- **Estructura organitzacional**
- ***Complexitat de l'estructura organitzacional***
 - ***Departamentalització***
 - **S'agrupen activitats o tasques que són similars o estan relacionades.**
 - Basada en un **criteri d'homogeneïtat** i està relacionada amb l'especialització horitzontal organitzativa.
 - ↳ **L'amplitud o quantitat de tasques per fer** (polivalència vs. tasques rutinàries o repetitives).
 - **Les bases de la departamentalització** es fonamenten en: les funcions, els processos, els resultats o productes, la ubicació geogràfica, la tipologia de clients i els projectes que es desenvolupen.



▪ Estructura organitzacional

- Relació entre complexitat de l'**estructura organitzacional** i **factors contextuais**.
- **Complexitat tecnològica** relacionada:
 - **Positivament** amb: **complexitat-diferenciació vertical-component administratiu**
→ ↑ proporció de personal administratiu.
 - **Negativament** amb: **complexitat-diferenciació vertical-amplitud de control** → ↓
nombre de subordinats poden tenir un únic supervisor.
- Relació positiva entre la **grandària de l'organització** i el seu **nivell de complexitat**:
 - ↑ grandària de l'organització → ↑ nombre de departaments, ↑ nivells jeràrquics i ↑ especialització dels integrants.



▪ Estructura organitzacional

- Relació entre **complexitat de l'estructura organitzacional** i la **centralització de poder** i la **presa de decisions de l'organització**:
 - \uparrow Complexitat de l'estructura organitzacional \rightarrow \downarrow Centralització (organització més descentralitzada).
 - Organitzacions on peval el treball rutinari (complexitat-diferenciació horitzontal \uparrow especialització vertical) \rightarrow \uparrow Centralització



- **Estructura organitzacional**

- **Formalització de l'organització**

- **Fixació de normes i procediments** (normalment per escrit) dissenyats per a paucar el comportament dels individus de l'organització.
- **Elements susceptibles de ser formalitzats i estandarditzats:** rols, nivells d'autoritat, processos de comunicació, normes, sancions i procediments (Hall et al., 1967).
 - **Formalització operativa:** normes i procediments per a fer un treball.
 - **Formalització reguladora:** normes i procediments per al funcionament de l'organització.
 - **Dos tipus d'estructures organitzatives segons el nivell de formalització:**
 - Estructures burocràtiques
 - Estructures orgàniques



- **Estructura organitzacional**
- **Formalització de l'organització**
 - **Estructures burocràtiques**
 - **Altament formalitzades.**
 - Empren mecanismes de formalització per a coordinar el treball, estandarditzar tasques i centralitzar la capacitat de decisió.
 - Especialment apropiades per a organitzacions amb activitats productives o administratives i ambients relativament simples i estables.



- **Estructura organitzacional**
- **Formalització de l'organització**
 - **Estructures orgàniques**
 - **Baix nivell de formalització.**
 - Procediments poc definits: a discreció dels individus com es fa la tasca o l'activitat.
 - Contextos professionals: el personal resol i executa basant-se en la seua competència tècnica i professional.
 - Apropiadades en contextos dinàmics i complexos.



- **Estructura organitzacional**

- **Relació de la formalització de l'organització amb variables contextuals**

- **La complexitat tecnològica** es relaciona amb:
 - ↓ formalització operativa: regles i procediments relatius al treball.
 - ↑ formalització reguladora: normes i procediments per al funcionament de l'organització.
- **↑ Grandària de l'organització** → ↑ formalització de l'organització.
- **↑ Formalització operativa** → ↑ centralització. Els professionals prefereixen la formalització reguladora a l'operativa (volen tenir autonomia per a fer la seua faena).
- **↑ Complexitat de l'organització** → ↑ formalització reguladora i ↑ formalització operativa.



Bibliografia

Títol: *Psicología de las organizaciones*

Coordinació: Vicente Martínez Tur, José Ramos López i Carolina Moliner Cantos

Any: 2015

Editorial: Síntesis

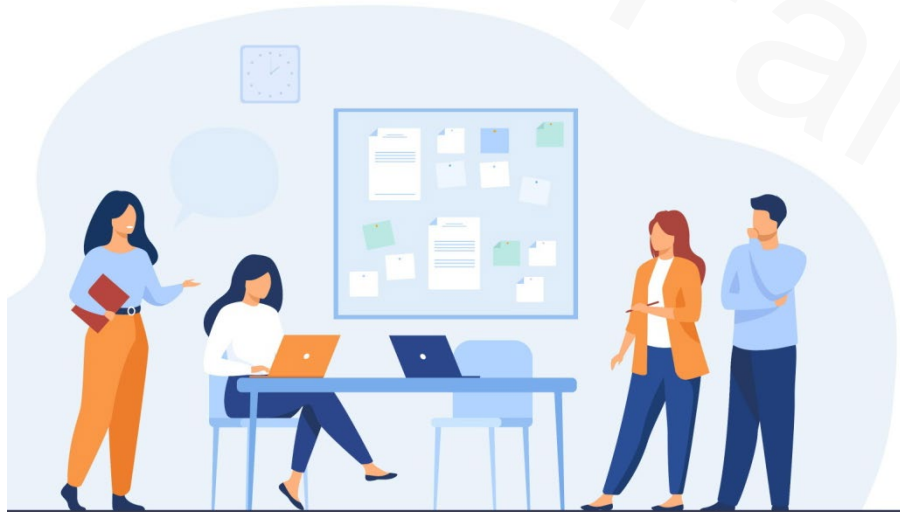
Capítol 2: “Estructura de la organización”

Autors/es capítol: Yolanda Estreder Ortí, Vicente Martínez Tur i Vicente Peñarroja Cabañero



TEMA 2.2. ESTRUCTURA ORGANITZACIONAL

Principals configuracions estructurals
Mintzberg (1984)



designed by  freepik

Autor: Dr. Faraj A. Santirso



■ Estructura organitzacional

- Principals configuracions estructurals [Mintzberg \(1984\)](#)
 - Estructura simple
 - Burocràcia mecànica
 - Burocràcia professional
 - Forma divisionalitzada
 - Adhocràcia
 - Organització horitzontal
 - Organització en xarxa
 - Organització virtual



■ Estructura organitzacional

• Estructura simple

- Poder de decisió concentrat en una persona o en un grup de persones (director/a executiu/iva). Comunicació predominantment de naturalesa descendent: **↑ centralització**.
- Baix grau de formalització.
- Predomini de la supervisió directa: **complexitat - diferenciació horitzontal - ↑ especialització vertical**.
- Divisió del treball mínima i especialització d'activitats o tasques insignificant: **complexitat - diferenciació horitzontal - ↓ especialització horitzontal**.
- Organitzacions petites i amb absència de línies de suport i tecnoestructura, línia mitjana insignificant: **complexitat - ↓ diferenciació vertical**.



- Estructura organitzacional

- Estructura simple

- On hi ha aquesta estructura? **En empreses familiars. Solen ser petites i de poca antiguitat.**
- Bona adaptació a l'entorn: **escassa complexitat però dinàmiques.**



■ Estructura organitzacional

• Estructura simple

Solen ser organitzacions petites i de poca antiguitat (empreses familiars). Bona adaptació a entorns d'escassa complexitat però dinàmics.

• Avantatges i inconvenients

- Centralització de la presa de decisions o concentració del poder:
 - Afavoreix la flexibilitat i l'adaptació organitzativa.
 - Pot produir ambigüitat per l'amplitud de les qüestions per resoldre.
- Organitzacions petites
 - ↑ interaccions informals: ↑ grau de satisfacció.
 - Caràcter autocràtic.



▪ Estructura organitzacional

• Burocràcia mecànica

- Elevada estandardització dels processos i formalització del treball: **↑ formalització (operativa i reguladora)**.
- Tasques altament especialitzades, rutinàries, simples i repetitives: **complexitat - diferenciació horitzontal - ↑ especialització horitzontal**.
- El funcionament es basa en la departamentalització: **complexitat - diferenciació horitzontal - departamentalització**.
- Elevat component administratiu, format per supervisors i analistes que resolen les qüestions organitzatives: **complexitat - diferenciació vertical ↑**
- Diversos nivells jeràrquics (línies intermèdies, encara que el poder de coordinació continua estant centralitzat en el vèrtex organitzatiu): **↑ centralització**.



- **Estructura organitzacional**

- **Burocràcia mecànica**

- On hi ha aquesta estructura? **En plantes de producció manufacturera.**
- Bona adaptació a l'entorn: **entorns senzills i estables (són poc flexibles).**



■ Estructura organitzacional

• Burocràcia mecànica (cas específic)

- Sabeu què és una aparadora o enfranquidora?
 - <https://www.elsaltodiario.com/industria-textil/sumergidas>
- Com penseu que són les dimensions organitzatives d'aquests tallers?
 - Centralització: ↑
 - Complexitat - diferenciació vertical: ↓
 - Complexitat - diferenciació horitzontal - especialització horitzontal: ↑
 - Complexitat - diferenciació horitzontal - especialització vertical: ↑
 - Formalització
 - Operativa: ↓
 - Reguladora: ↓



- **Estructura organitzacional**

- **Burocràcia mecànica**

Solen ser de grans dimensions i antigues. Entorns senzills i estables (poc flexibles). Plantes de producció manufactureres.

- **Avantatges i inconvenients**

- Altament formalitzat:
 - Ideal per a producció massiva.
 - Els treballadors/ores base poden trobar l'activitat monòtona i poc satisfactòria.
- Alt grau de diferenciació del treball:
 - Dificulta la coordinació d'activitats i tasques. Es recorre a la supervisió directa.
 - Dificultats per a adaptar-se a canvis de l'entorn.



▪ Estructura organitzacional

• Burocràcia professional

- Organització descentralitzada democràtica on els professionals tenen l'autoritat i executen les principals activitats en l'organització: **↓ centralització i complexitat - diferenciació horitzontal - ↓ especialització vertical.**
- Combina l'estandardització (en un intent de predir les tasques) amb la descentralització (per a fer front a situacions complexes): **↑ formalització reguladora i operativa? i ↓ centralització.**
- El funcionament es basa en l'estandardització d'habilitats i en l'autoritat d'expert: **↑ formalització reguladora i complexitat-diferenciació horitzontal - ↓ especialització vertical.**



- **Estructura organitzacional**

- **Burocràcia professional**

- On hi ha aquesta estructura?: **universitats, hospitals...**
- Bona adaptació a l'entorn: **complexos i estables.**



- **Estructura organitzacional**

- **Burocràcia professional**

- Entorns complexos i estables

- **Avantatges i inconvenients**

- Alt grau d'autonomia dels membres per a fer activitats i tasques:
 - Generalment això augmenta la motivació i la dedicació.
 - Problemes de coordinació, incapacitat per a enfrontar-se als professionals incompetents, resistència al canvi i escassa capacitat per a adaptar-se a canvis.



- **Estructura organitzacional**

- **Forma divisionalitzada**

- Integrada per unitats semiautònomes, cada divisió conté una estructura pròpia, totes coordinades per una unitat administrativa central: **↓ centralització (el control operatiu es delega en les divisions)**.
- El mecanisme de coordinació és la formalització de resultats.
- L'element bàsic en aquesta mena d'organitzacions està localitzat en els directius intermedis que controlen les divisions: **complexitat - ↑ diferenciació vertical**.



■ Estructura organitzacional

- **Forma divisionalitzada**

- On hi ha aquesta estructura? **Grans multinacionals que s'ocupen de diversos mercats.**
- Bona adaptació a l'entorn: **organitzacions antigues i de grans dimensions que s'enfronten a mercats diversificats en entorns simples i estables.**



- **Estructura organitzacional**

- **Forma divisionalitzada**

- Grans multinacionals que s'ocupen de mercats diversificats. Entorns simples i estables.

- **Avantatges i inconvenients**

- Dispersió del risc amb la inversió de capital entre divisions (la fallida d'una divisió nacional no posa les altres en situació de risc necessàriament).
- Conflictes entre la delegació de control als directius de les divisions i la subordinació a l'estructura central.



■ Estructura organitzacional

• Adhocràcia

- La delegació de poder es produeix segons els coneixements i l'experiència dels membres, no del nivell jeràrquic: ↓ **centralització**.
- Una part fonamental d'aquesta mena d'estructura està constituïda per directius intermedis i professionals. El mecanisme de coordinació es basa en l'adaptació mútua i la coordinació informal. Empra l'estructura matriu per a establir les seccions necessàries per a atendre els projectes.
- Es tracta de respondre de manera creativa a les demandes del mercat: ↓ **formalització**.



- **Estructura organitzacional**

- **Adhocràcia**

- On hi ha aquesta estructura? **Consultores.**
- Bona adaptació a l'entorn: **entorns complexos i dinàmics.**



■ Estructura organitzacional

Adhocràcia

- Desenvolupar projectes d'innovació altament especialitzats.
- **Avantatges i inconvenients**
 - Entorns complexos i variables. Respondre de manera creativa a les demandes del mercat:
 - Dificulta l'estandardització del comportament dels experts.
 - Ambigüitat i creació de conflictes interns en l'organització.
 - Resoldre demandes molt concretes amb caràcter temporal:
 - Poc eficients per a altres objectius.



■ Estructura organitzacional

Organització horitzontal

- Equips de treball autodirigits que es responsabilitzen de cada procés i del seu rendiment i en què les recompenses es basen en el rendiment grupal: ↓ **centralització**.
- Les tasques i activitats s'organitzen entorn de processos clau de treball i no segons tasques concretes, funcions o aspectes geogràfics. Els límits entre departaments es difuminen: **diferenciació horitzontal** - ↓ **departamentalització** i ↓ **especialització horitzontal**.
- Els membres del treball tenen la formació necessària per a poder exercir els rols dels altres membres de l'equip, i en conjunt els equips tenen les habilitats necessàries per a dur a terme els processos organitzacionals: ↓ **diferenciació horitzontal**.
- Orientació cap a la satisfacció del client o usuari: s'empra com a mesura del rendiment.



- **Estructura organitzacional**

- **Organització horitzontal**

- Bona adaptació a l'entorn: entorns complexos i dinàmics
- On hi ha aquesta estructura? Manas.tech <https://manas.tech/>



■ Estructura organitzacional

Organització horitzontal

Avantatges

- Promou la flexibilitat i una resposta ràpida a les necessitats del client i permet que els/les treballadors/ores tinguin una visió global dels objectius de l'organització.
- Promou el treball en equip i la cooperació.
- Afavoreix que els/les treballadors/ores assumisquen la responsabilitat sobre la presa de decisions i els resultats organitzacionals.

Inconvenients

- Implica canvis en la cultura de l'organització, en el disseny dels llocs de treball, en la filosofia de direcció i en els sistemes d'informació i recompensa.
- Pot limitar el desenvolupament de coneixement i habilitats a causa de la flexibilitat i mobilitat en el treball.



- **Estructura organitzacional**

Organització en xarxa

- L'organització està concentrada en les competències nuclears (*core*): subcontracta organitzacions que fan les altres activitats i funcions.
- Les tecnologies de la informació i comunicació són clau (empreses subcontractades disperses geogràficament).



■ Estructura organitzacional

Organització en xarxa

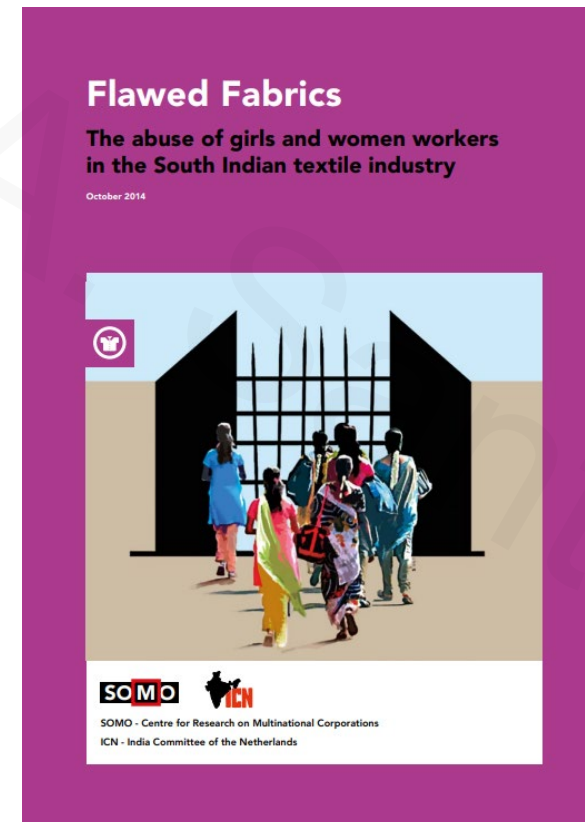
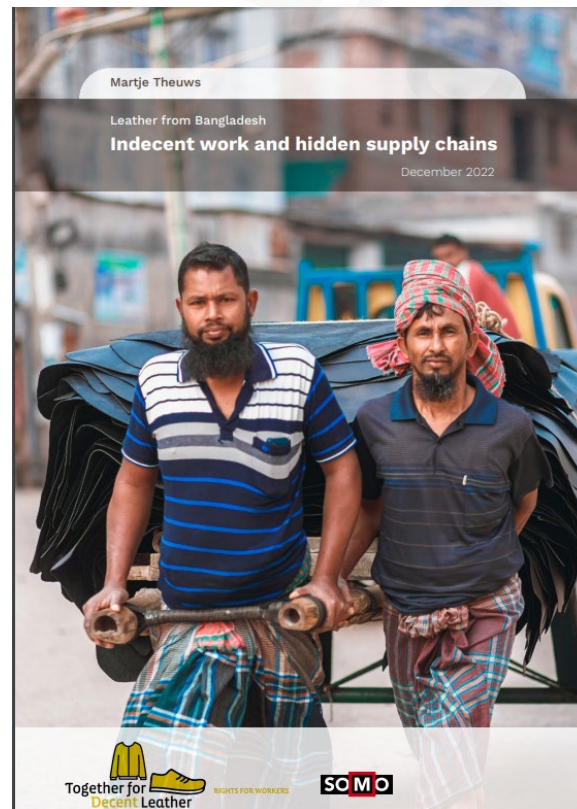
- Avantatges
 - Permet introduir productes al mercat sense necessitat de grans inversions.
 - Les organitzacions són flexibles i s'adapten bé a canvis de l'entorn.
 - Redueix costos d'administració. Únicament s'administra el *core*.
- Inconvenients
 - Pèrdua de control sobre les activitats i els treballadors/ores de les organitzacions subcontractades.
 - Complexitat en la resolució de conflictes amb empreses subcontractades (distància geogràfica).
 - Fallida organitzacional si alguna de les organitzacions falla en el procés de treball.
 - La cultura organitzacional pot ser feble.



■ Estructura organitzacional

• Organització en xarxa

- https://www.elconfidencial.com/espana/2015-02-04/trabajo-esclavo-en-la-india-cuatro-grandes-empresas-espanolas-estan-en-la-lista-negra_589115/
- <https://www.somo.nl/topic/garments-and-textiles/>



- Estructura organitzacional

- Organització en xarxa

- https://www2.hm.com/es_es/sostenibilidad-en-hm/our-work/close-the-loop.html#:~:text=Lleva%20las%20prendas%20o%20los,utilizar%20en%20tu%20pr%C3%B3xima%20compra.

¿Qué es lo más importante? Reciclar y reparar.

Esta es una realidad poco alentadora: en la actualidad, del material utilizado para fabricar prendas, se recicla menos de un 1 % al año. Esto significa que miles de toneladas de tejidos terminan en vertederos. Al reutilizar o reciclar nuestras prendas, podemos cambiar los porcentajes.



Nuestro programa de recogida de ropa es, en su categoría, el de mayor envergadura del mundo. Se implementó a nivel global en 2013.

¿Quieres conservar tu prenda favorita? Cuidala.

Más del 10 % del impacto total de las prendas en el medio ambiente se produce cuando salen de la tienda. Aspectos como la frecuencia de lavado de la ropa o tirarla al cubo de basura en vez de reciclarla tienen consecuencias. ¡Así que el modo en que cuidamos nuestra ropa es muy importante! Descubre cómo conseguir que tus prendas duren más con nuestro concepto Take Care, disponible en todas las tiendas online.



■ Estructura organitzacional

Organització virtual

- Similar a l'organització horitzontal i en xarxa.
- Estructura organitzacional plana i basada en equips de treball separats geogràficament entre si.
- Cada organització aporta les seues competències nuclears (*core*) i aporta valor als altres socis.
- Solen ser equips de treball que es reuneixen per a resoldre problemes particulars i després es dissolen.



■ Estructura organitzacional

Organització virtual

- Moviment del programari de codi obert:
 - Sistemes operatius: Linux
 - Programari estadístic: RStudio
 - Programari d'edició d'àudio: Audacity
 - Programari de reproducció de vídeo i àudio: VLC media player
 - Programari d'enregistrament i transmissió de vídeo en directe: OBS Studio
 - Programari de navegació web: Mozilla Firefox
 - Programari de navegació web: TorProject



Bibliografia

Títol: *Psicología de las organizaciones*

Coordinació: Vicente Martínez Tur, José Ramos López i Carolina Moliner Cantos

Any: 2015

Editorial: Síntesis

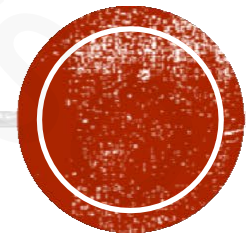
Capítol 2: “Estructura de la organización”

Autors/es capítol: Yolanda Estreder Ortí, Vicente Martínez Tur i Vicente Peñarroja Cabañero



TEMA 3.1. Comunicació i presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso



Índex

- Diferència entre comunicar i informar
- Components dels models de comunicació
- Comunicació interpersonal: verbal i no verbal
 - Verbal
 - Escrita
 - Oral
 - No verbal
 - Cinèsica
 - Proxèmica
 - Paralingüística
- Barreres del procés de comunicació
 - Físiques
 - Semàntiques
 - Fisiològiques
 - Psicològiques
- Facilitadors del procés de comunicació
 - Redundància
 - Retroalimentació
- Funcions de la comunicació en les organitzacions
- Xarxes de comunicació: centralització i formalització



- **Comunicar i informar**

- **Quina diferència hi ha entre aquests dos processos?**



- **Comunicar i informar**

- **Comunicació:** procés en què és necessari que les **dues parts interactuen** com a **transmissors i receptors simultàniament** i, també, l'existència d'un missatge i de retroalimentació.
- **Informació:** fa referència a l'acció **d'enviar un missatge unidireccionalment**, o al contingut d'aquest missatge, sense que hi haja procés de retroalimentació.
- La comunicació és un **procés dinàmic, coordinat i bidireccional** que és **fonamental per al comportament social**.



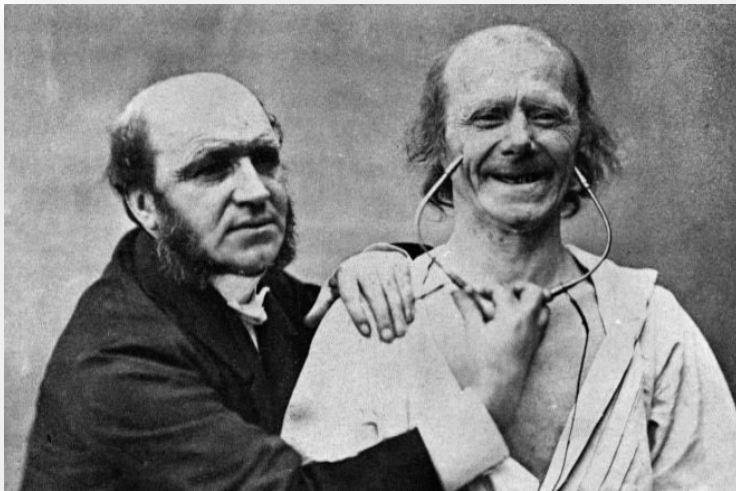
- **Comunicar**

- **Què necessitem perquè es produïska la comunicació?**



- **Comunicar**

- **Missatge**: informació, idees, actituds i emocions.
- **Codi**: una sèrie de símbols que segueixen regles d'interpretació i el significat dels quals comparteixen l'emissor i el receptor del missatge.
- **Retroalimentació entre les parts**: intercanvi de missatges.



Guillaume Duchenne de Bolougne (s. XIX)



■ Comunicar

- Quan falla la comunicació i no s'aconsegueix una comprensió mútua, tota acció conjunta queda bloquejada.
- La comunicació persegueix determinats propòsits i objectius. Dues grans funcions en la comunicació (Gràcia, Musitu i Herrero, 1993):
 - **Procés de comunicació orientat a l'activitat**: centrat en el **desenvolupament d'una determinada tasca o acció** i en la consecució d'uns determinats interessos dels participants.
 - **Procés de comunicació orientat a la relació**: centrat a **definir, mantenir o redefinir la relació** entre les persones involucrades.



- **Components dels models de comunicació**

- Inicialment models senzills: consideren la comunicació com unidireccional ([Shannon i Weaver, 1949](#)).
- Models posteriors: augmenten de complexitat i tenen en compte la bidireccionalitat, la influència del context i la importància del canal de comunicació ([Deaux et al., 1993](#)).

Quins elements clau són necessaris en el procés de comunicació?



- **Components dels models de comunicació**

1. Emissor

2. Receptor

3. Codi

4. Missatge

5. Canal

6. Soroll

7. Retroalimentació o *feedback*

8. Context



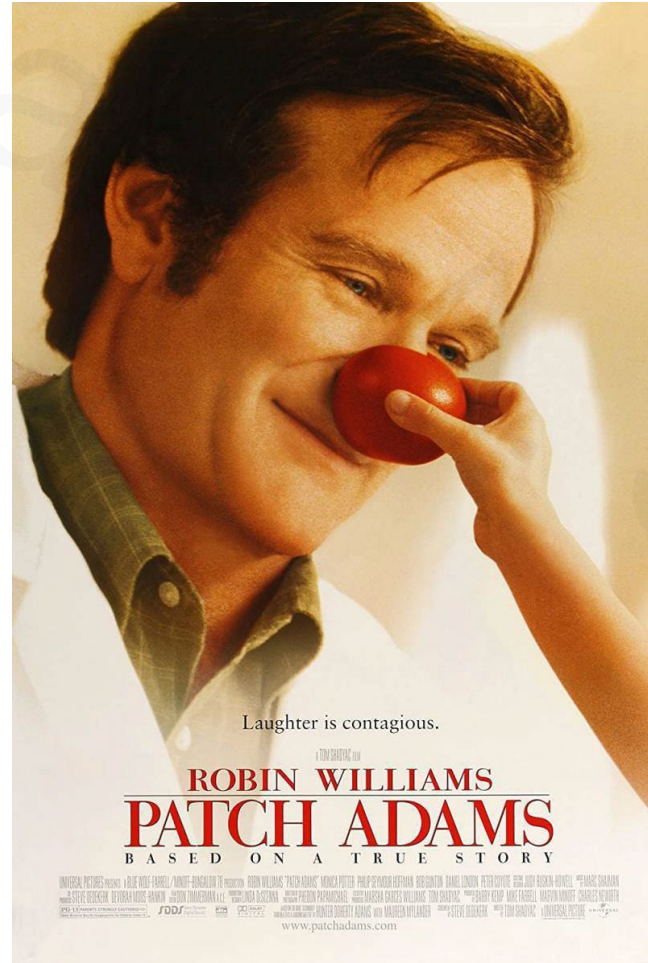
■ Components dels models de comunicació

- **Emissor**: qualsevol individu o grup que transmet un pensament, una idea, un fet o un sentiment a un altre o altres membres de l'organització o agents externs implicats.
- Part de l'èxit en la comunicació depèn de les habilitats, de les actituds i dels coneixements de l'emissor per a (Moriano-León, 2011):
 - Codificar el missatge amb un llenguatge comú al receptor.
 - Capacitat empàtica per a posar-se al lloc del receptor.
 - Elecció del canal i del context més adequat per a transmetre el missatge.



■ **Components dels models de comunicació**

- Enllaç: <https://www.youtube.com/watch?v=RHU5vjiL6nY>



■ Components dels models de comunicació

- **Receptor**: qualsevol individu o grup que **rep un pensament, una idea, un fet o un sentiment** d'un altre o altres membres de l'organització o d'agents externs implicats.
 - Part de l'èxit en la comunicació depèn de les habilitats, de les actituds i dels coneixements del receptor per a **descodificar** el missatge i donar-li significat.
 - La decisió del receptor d'acceptar o rebutjar totalment o parcialment el contingut del missatge és afectada per (Davis i Newstrom, 1991):
 - L'exactitud en la percepció del missatge.
 - L'autoritat de l'emissor.
 - Les implicacions del missatge.

Dr. Faraj A. Santirso



■ Components dels models de comunicació

- **Codi:** llenguatge après i compartit per l'emissor i el receptor. Com ↑ domini del codi comú: ↑ probabilitat que el procés comunicatiu es realitze correctament.
- En l'àmbit organitzacional, cada secció o equip de professionals pot desenvolupar el seu propi codi (vocabulari o argot):
 - Resiliència, *rapport*, procrastinació, abúlia, neuròtic, extravertit, introvertit, psicòtic...
 - *Start-up*, anàlisi DAFO, *big data*, *branding*, *CEO*, *crowdfunding*, *headhunter*, *stakeholders*...



■ Components dels models de comunicació

- **Missatge**: contingut que es transmet entre emissor i receptor (pensament, idea, fet o emoció).
- En les organitzacions, els missatges poden ser (Cook et al., 1998):
 - Rutinaris o missatges comuns i freqüents.
 - No rutinaris; ocorren en situacions d'innovació.

Proposa un exemple de cada tipus de missatge



■ Components dels models de comunicació

- **Missatge**: contingut que es transmet entre emissor i receptor (pensament, idea, fet o emoció).
- En les organitzacions, els missatges poden ser (Cook et al., 1998):
 - Rutinaris o missatges comuns i freqüents.
 - No rutinaris; ocorren en situacions d'innovació.

Proposa un exemple de cada tipus de missatge

Exemple: reunió per al repartiment dels torns mensuals.

Exemple: reunió per a transformar el negoci a l'entorn digital (comerç electrònic).



■ Components dels models de comunicació

- **El canal: mitjà o vehicle** a través del qual s'envia el missatge. Es denomina canal tant el medi natural (aire, llum) com el mitjà tècnic (ràdio, televisió, ordinador...).
- Els canals van ampliant-se constantment amb la proliferació de les TIC: videoconferències, missatgeria instantània...



■ Components dels models de comunicació

- **El soroll:** tota pertorbació que interfereix en el procés de comunicació (Peiró, 1991).

Diferenciem dos tipus de soroll:

- Pertorbació mecànica: deficiències tècniques produïdes per l'emissor/receptor i pel canal, com ara les interferències durant el procés.

Exemple: no em funciona la càmera, la connexió no és bona i s'interromp, tens el micròfon mut...

- Soroll de comunicació: deficiències del missatge relacionades amb el significat (expressió), el significat (contingut) o l'ús de codi (sintaxi).

Exemple: no s'expressa correctament, no transmet bé la idea o no té un coneixement adequat de l'idioma.



■ Components dels models de comunicació

- **El soroll:** tota pertorbació que interfereix en el procés de comunicació (Peiró, 1991).

Sabeu què és el *zoombombing* o assalt de videoconferència?

Enllaç: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/como-prevenir-zoombombing/>

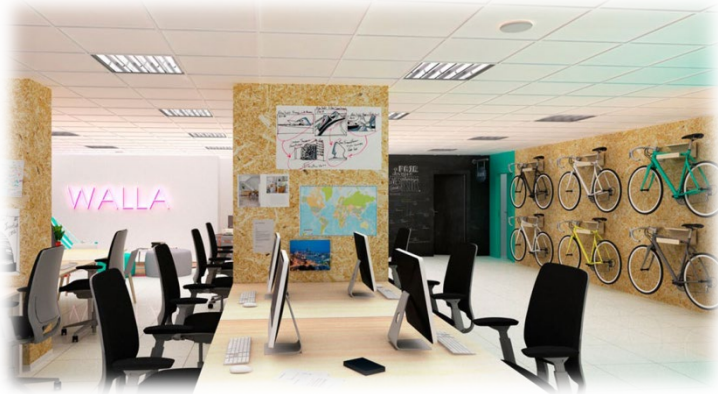
Enllaç: <https://www.termcat.cat/es/node/3940>

Quines mesures es poden prendre per a prevenir el *zoombombing*?



■ Components dels models de comunicació

- **El context:** conjunt de condicions espacials, temporals i situacionals en què es desenvolupa el procés de comunicació.
 - El context en les organitzacions es compon d'aspectes físics, artificials i molt estructurats, creats per les persones que les integren (Peiró, 1991).
 - És fonamental conèixer el context, la cultura i el clima organitzacional per a assegurar un procés de comunicació reeixit.



Oficines de Wallapop
(Barcelona)



Despatx d'advocacia MQ&CO
(Valencia)

Diferències?



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**
- La categorització més bàsica de la comunicació distingeix entre comunicació verbal i no verbal.
 - **Comunicació verbal**: codificació del missatge mitjançant **un codi de paraules**. Es divideix en:
 - Comunicació escrita: el missatge es transmet a través d'un canal o mitjà escrit.

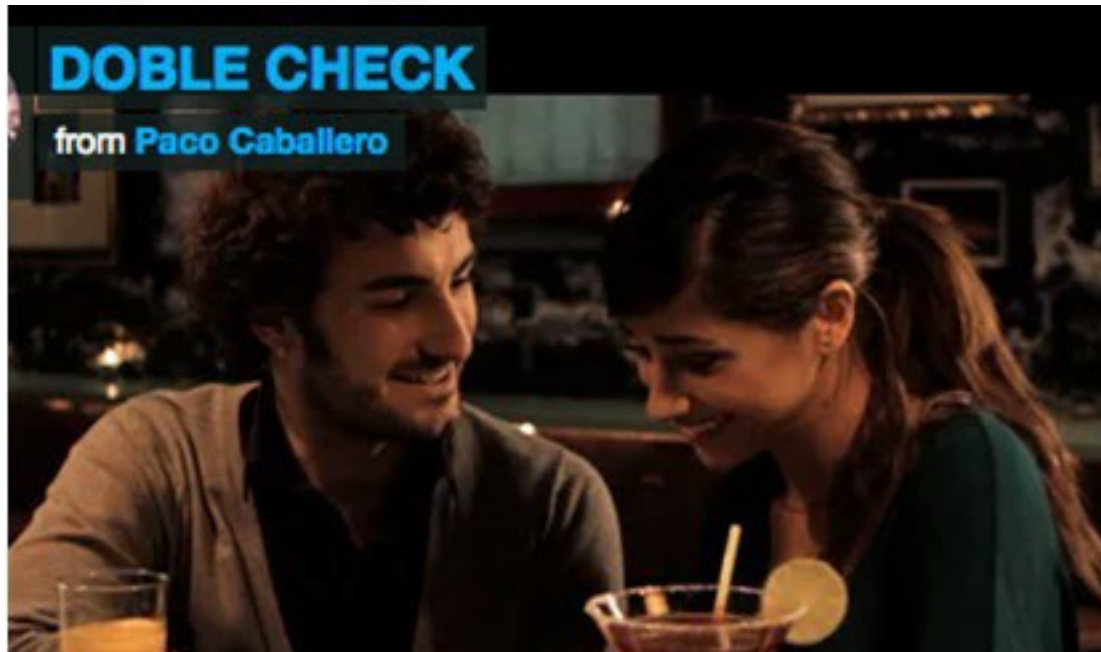
Exemple: carta, missatge de WhatsApp o burofax

Comunicació oral: té avantatges → **estalvi temporal** i la **possibilitat de retroalimentació immediata** que permet comprovar la comprensió del missatge.

Exemple: malentesos per Whatsapp (emoticones, doble vist...)



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**
- Dificultats de la comunicació verbal escrita: Whatsapp



<https://www.youtube.com/watch?v=XjCUrU-9eIU>



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**

- **La comunicació no verbal:** gran part de la informació que rebem depèn directament de la comunicació no verbal (les expressions facials, el llenguatge corporal, el to de veu i altres senyals no verbals) (Kinicki i Kreitner, 2003).
- Emoticones o *smileys*: símbols que responen a un codi compartit mitjançant el qual es **transmeten estats emocionals i es minimitzen les mancances de l'absència de comunicació no verbal** a través de les noves tecnologies. La comunicació no verbal es divideix en tres grans aspectes:
 - Cinèsica
 - Proxèmica
 - Paralingüística



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**

- **La comunicació no verbal**

- **Cinèsica:** llenguatge corporal i conductes que impliquen moviment corporal.

- Postura corporal
- Gestos
- Expressió facial
- Somriure/mirada
- Aspecte extern
- Moviment corporal



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**

- **La comunicació no verbal**

- **Cinèsica:** llenguatge corporal i conductes que impliquen moviment corporal.

› [Psychol Sci. 2010 Oct;21\(10\):1363-8. doi: 10.1177/0956797610383437. Epub 2010 Sep 20.](#)

Power posing: brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance

Dana R Carney ¹, Amy J C Cuddy, Andy J Yap

Affiliations + expand

PMID: 20855902 DOI: [10.1177/0956797610383437](#)

Dr. Faraj A. Santirso



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**

- **La comunicació no verbal**

- **Cinèsica:** llenguatge corporal i conductes que impliquen moviment corporal.

- 42 participants.



Fig. 1. The two high-power poses used in the study. Participants in the high-power-pose condition were posed in expansive positions with open limbs.



Fig. 2. The two low-power poses used in the study. Participants in the low-power-pose condition were posed in contractive positions with closed limbs.

- Aleatòriament, postura d'alta potència o postura de baixa potència durant dos minuts (els participants es pensaven que era un estudi per a mesurar la freqüència cardíaca en diverses posicions).

- Després de la postura: mostres de saliva per a mesurar la testosterona i el cortisol i prova d'assumpció de riscos (*Gambling test*).

Quins resultats espereu obtenir?

Dr. Faraj A. Santirso



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**

- **La comunicació no verbal**

- **Cinèsica:** llenguatge corporal i conductes que impliquen moviment corporal.



Fig. 1. The two high-power poses used in the study. Participants in the high-power-pose condition were posed in expansive positions with open limbs.



Fig. 2. The two low-power poses used in the study. Participants in the low-power-pose condition were posed in contractive positions with closed limbs.

En els participants que mantenen posicions d'alt poder es van trobar diferències significatives respecte a les posicions de baix poder. En concret, en les posicions **d'alt poder**:

- ↑ Testosterona
- ↓ Cortisol
- ↑ Assumpció de riscos



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**
 - **La comunicació no verbal**
 - **Proxèmica:** distància entre l'emissor i el receptor i inclou totes les conductes relacionades amb l'ús de l'espai.
 - Distància íntima (< 50 cm)
 - Distància personal (50 cm - 1,25 m)
 - Distància social (1,25 m - 3,5 m)
 - Distància pública (3,5 m - 7 m)



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**
 - **La comunicació no verbal**
 - **Paralingüística:** com es diuen les coses en lloc del contingut en si mateix i inclou totes aquelles **conductes referides a l'ús de la veu.**
 - Latència/pauses
 - Volum/timbre
 - To i inflexió
 - Fluidesa verbal
 - Claredat verbal
 - Temps de la parla



- **Comunicació interpersonal: verbal i no verbal**
 - La comunicació verbal i no verbal ha de produir-se en les organitzacions **de manera conjunta** i, per tant, s'han **d'evitar missatges contradictoris o inconsistents**.
 - Per a aconseguir una **comunicació eficaç** és fonamental estudiar el procés de comunicació.
 - Quin és el millor canal i el millor codi.
 - Seleccionar, perfilar i adaptar el missatge tant verbal com no verbal al context.



- **Barreres i facilitadors del procés de comunicació**

- En el procés de comunicació pot haver-hi **quatre barreres** que dificulten el funcionament satisfactori de les organitzacions: físiques, semàntiques, fisiològiques i psicològiques.
 - **Barreres físiques**: errors causats per l'ambient físic de la comunicació, no per les persones. Per exemple, sorolls, problemes d'emissió per falta d'il·luminació o avaries en el canal. Cal tenir-les en compte **a l'hora de planificar la interacció**.
 - **Barreres semàntiques**: errors en el procés de **codificació i descodificació de la informació** resultat d'un ús inadequat del llenguatge.



- **Barreres i facilitadors del procés de comunicació**
 - **Barreres fisiològiques:** barreres fisiològiques o errors a causa **d'un problema o limitació de caràcter físic, corporal o orgànic** de la persona. Per exemple, mala pronunciació, problemes d'audició o de visió. Reduir aquestes barreres implica **adaptar la comunicació** tant a les persones que formen l'organització com a les que s'hi relacionen.
 - **Barreres psicològiques:** errors a causa de **l'ús de filtres i models mentals** que matisen la transmissió del missatge en el procés de comunicació. Per exemple, les actituds/emocions envers el tema o envers l'emissor/receptor que porten a jutjar el missatge de manera diferent de com l'entendrien altres persones.



- **Barreres i facilitadors del procés de comunicació**

- Estratègies per a contrarestar algunes barreres, especialment el soroll i l'ambigüitat (Peiró, 1991):

- **La redundància:** no aporta informació nova, però ajuda a garantir la integritat del missatge i fer-se entendre. **No economitza temps o recursos.**

Exemple: "Si us sembla, recapitularem les decisions que hem pres en la reunió".

- **La retroalimentació:** element clau en el procés de comunicació, proporciona informació a l'emissor sobre l'èxit o el fracàs del procés de comunicació. **Retroalimentació orientada a la tasca en contextos laborals**
→ ↑ **rendiment i benestar** (Gracia i Grau, 2012).

Exemple: "Què us sembla la proposta del departament de logística?"



- **Funcions de la comunicació en les organitzacions**

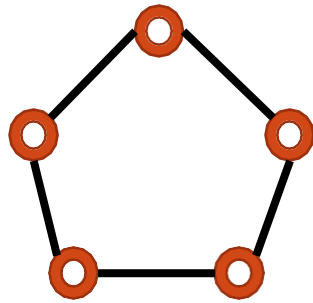
Dr. Faraj A. Santirso

(Mañas i Salvador, 2008; versió revisada de Thayer, 1975)

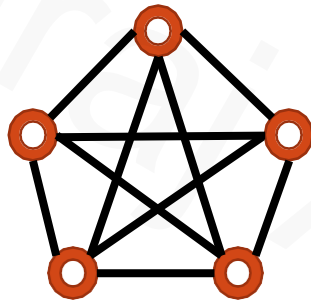
Funció	Objectiu	Exemples
Informativa	Transmetre informació	Informar sobre un succés. Informar sobre nous procediments.
De comandament i instrucció	Persuadir	Estimular un canvi. Motivar una tasca.
De transmissió cultural	Adquirir valors i actituds	Compartir formes de treball. Compartir una ideologia.
Funció de legitimació	Establir regles i formes de conducta	Establir protocols d'acció. Crear una normativa interna.
D'identitat	Crear una identitat comuna	Compartir una visió. Definir una cultura.
Pedagògica	Ensenyar	Proporcionar nous coneixements. Explicar com es fa una tasca.
Tecnològica	Mantenir estàndards de qualitat	Planificar futures accions. Elaborar informes de control.
Política	Regular i gestionar interessos	Negociar interessos. Explicar iniciatives.

- **Xarxes de comunicació: centralització i formalització**

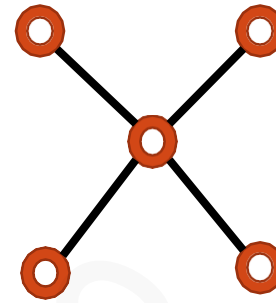
- Xarxes de comunicació: conjunts de relacions que s'estableixen entre els membres d'una organització. Hi ha diverses classes de xarxes de comunicació (Peiró, 1991; Sáez-Navarro, 1995).



Cercle



Totes a totes



Roda

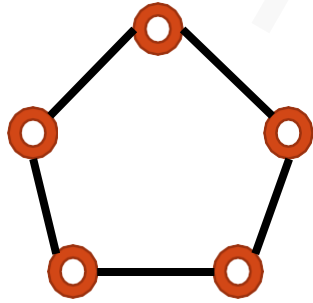


Cadena

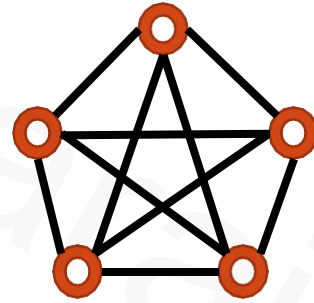


- **Xarxes de comunicació: centralització i formalització**

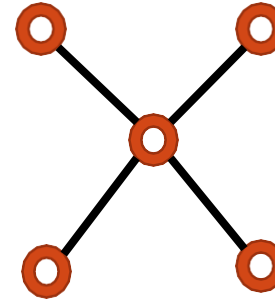
- **Centralització:** una persona o més controla i distribueix la comunicació.



Cercle



Totes a totes



Roda



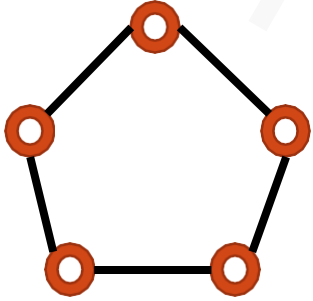
Cadena

Quina xarxa té més centralització? I la que menys?

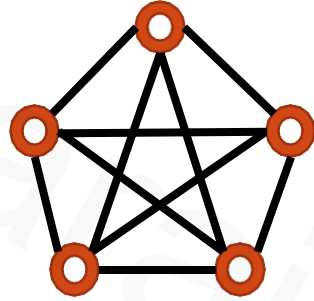


- **Xarxes de comunicació: centralització i formalització**

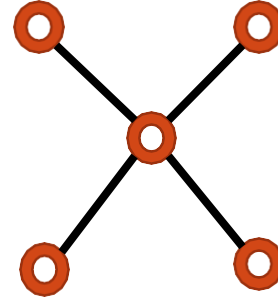
- **Centralització**: una persona o més controla i distribueix la comunicació.



Cercle



Totes a totes



Roda



Cadena

-

+

+

Quina xarxa té més centralització? I la que menys?



- **Xarxes de comunicació: centralització i formalització**
 - **Centralització:** una persona o més **controla i distribueix** la comunicació.
 - Alta centralització
 - Xarxa en roda: presenta una persona líder forta al centre.
 - Xarxa en cadena: segueix una línia formal de comandament.
 - Baixa centralització
 - Xarxa totes a totes: la comunicació flueix lliurement entre els membres.
 - Quina xarxa de comunicació considereu més adequada per a cada cas?

Problemes simples i rutinaris → ?

Problemes complexos que requereixen creativitat → ?



- **Xarxes de comunicació: centralització i formalització**
 - **Centralització:** una persona o més **controla i distribueix** la comunicació.
 - Alta centralització
 - Xarxa en roda: presenta una persona líder forta al centre.
 - Xarxa en cadena: segueix una línia formal de comandament.
 - Baixa centralització
 - Xarxa totes a totes: la comunicació flueix lliurement entre els membres.
 - Quina xarxa de comunicació considereu més adequada per a cada cas?

Problemes simples i rutinaris → Xarxa de comunicació amb **alta centralització**

Problemes complexos que requereixen creativitat → Xarxa de comunicació amb **baixa centralització**



- **Xarxes de comunicació: centralització i formalització**
 - **Formalització:** les xarxes formals les estableix l'organització, mentre que **les xarxes informals sorgeixen espontàniament** per la necessitat de comunicar-se quan no hi ha xarxa formal disponible o no són adequades o eficients ([Peiró, 1991](#)).
 - Les xarxes informals permeten a les organitzacions mal organitzades **funcionar sense col·lapsar-se** ([Sáez-Navarro, 1995](#)).
 - A més, incorporen gran quantitat d'informació de tipus racional i **també sentiments, actituds i valors** de forma més ràpida ([Peiró, 1991](#)). Un exemple rellevant de comunicació informal és el **rumor**.

Dr. Faraj A. Santirso

Dissenyat amb  freepik



Referències dels documents gràfics

- <https://justificaturespuesta.com/sonrisa-de-duchenne/>
- <https://www.filmaffinity.com/es/film757509.html>
- <https://areazero20.com/proyecto/disenio-oficinas-wallapop-barcelona/>
- <https://masmillet.com/proyectos/despacho-mq-co-abogados/>

Bibliografia

Títol: *Psicología de las organizaciones*

Coordinació: Vicente Martínez Tur, José Ramos López i Carolina Moliner Cantos

Any: 2015

Editorial: Síntesis

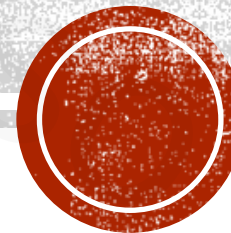
Capítol 5: “Comunicación y toma de decisiones”

Autors/es: Esther Gracia Grau, Carolina Moliner Cantos i Eva M.^a Lira Rodríguez



TEMA 3.2. COMUNICACIÓ I PRESA DE DECISIONS

Dr. Faraj A. Santirso



Índex

- Fluxos de comunicació
 - Vertical descendent
 - Vertical ascendent
 - Horitzontal
- Presa de decisions
 - Programades o estructurades / No programades o no estructurades
 - Certitud / Risc / Incertesa / Competició
 - Individuals / Grupals
 - Únic objectiu / Més d'un objectiu
- Models de presa de decisions
 - Model clàssic racional
 - Model comportamental o de racionalitat limitada (Simon, 1957)
 - Model de poal del fem (Cohen et al., 1972)
 - Model polític de presa de decisions (Peiró, 1991)



■ Fluxos de comunicació

- Permeten la comunicació entre diversos nivells jeràrquics i unitats de treball d'una organització.
- Depenen de l'estructura de l'organització.
- Encara que poques vegades són unidireccionals, és possible identificar la direcció predominant ([Saéz-Navarro, 1995](#)).
- Tipus de comunicació:
 - **Vertical descendent**
 - **Vertical ascendent**
 - **Horitzontal**

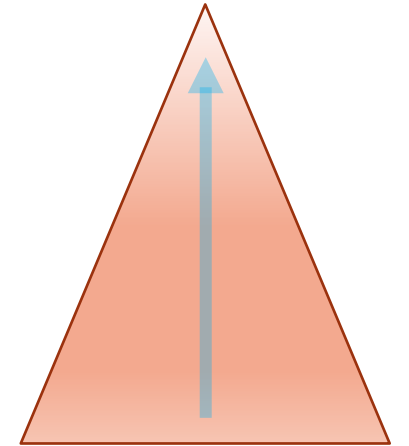


- Fluxos de comunicació

- Comunicació vertical ascendent

- Comunicació vertical ascendent efectiva: eliminació de les barreres que dificulten que **la informació que no és positiva** arribi a nivells superiors.

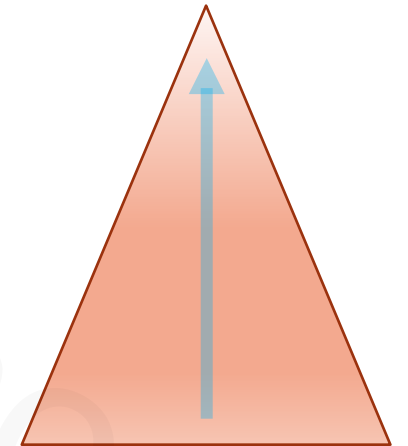
Quines barreres penseu que pot haver-hi?



▪ Fluxos de comunicació

▪ Comunicació vertical ascendent

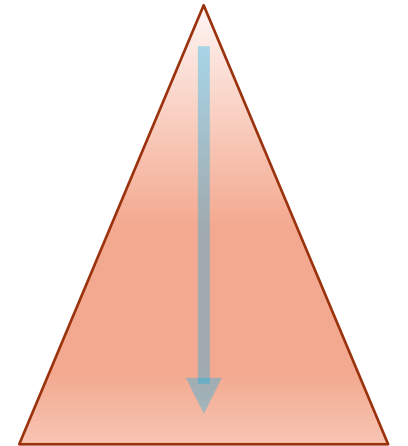
- Missatges que flueixen des dels nivells inferiors **cap als nivells superiors de l'estructura jeràrquica** per a **transmetre informació formal i informació informal**.
- Funció principal: **informar** sobre aspectes relacionats amb **la presa de decisions de la direcció** (p. ex., corregir objectius) i **proposar iniciatives de canvi als superiors** (p. ex., proposar procediments nous).
- Quatre tipus de missatges segons el contingut (Katz i Kahn, 1978):
 - Sobre la pròpia persona i el seu acompliment.
 - Sobre altres persones.
 - Sobre les pràctiques i polítiques organitzatives.
 - Sobre les pròpies tasques i procediments.



▪ Fluxos de comunicació

▪ Comunicació vertical descendent

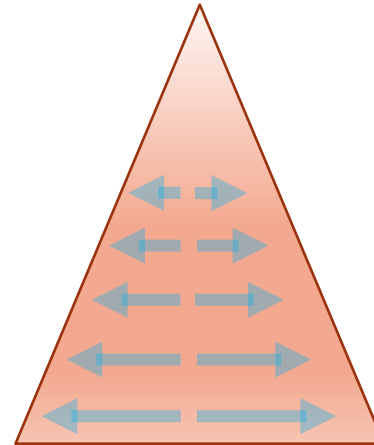
- Missatges que flueixen **dels nivells superiors als nivells inferiors** de l'estructura jeràrquica per a **transmetre informació formal**.
- Funció principal: informar, coordinar i motivar els treballadors i les treballadores
- Cinc tipus:
 - Instruccions sobre tasques.
 - Informació addicional sobre la tasca perquè s'entengui millor.
 - Informació sobre pràctiques organitzatives.
 - Retroalimentació a l'empleat sobre el seu rendiment.
 - Execució i informació de caràcter ideològic que reforci la missió de l'organització.



▪ Fluxos de comunicació

▪ Comunicació horitzontal

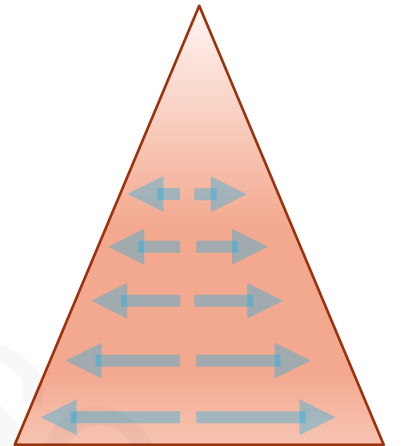
- Comunicació entre **els membres del mateix nivell jeràrquic**.
- Rica, sincera i ràpida, **evita la pèrdua de temps** que representa transmetre la informació al nivell superior perquè després baixa al destinatari.
- **Funció principal:** coordinar, solucionar problemes i gestionar conflictes.
- Segons els membres que hi intervenen ([Porter i Roberts, 1976](#)):
 - Interaccions entre membres d'un mateix grup de treball (p. ex., resolució de problemes).
 - Interaccions entre membres de diverses unitats d'una organització (p. ex., activitats interdepartamentals).
 - Interaccions entre línia (producció) i equip directiu (assessories de suport).



- Fluxos de comunicació

- Comunicació horitzontal

- Comunicació horitzontal efectiva: eliminació de barreres que impedeixen compartir informació lliurement.
 - **Dificultats** que se'n poden derivar: existència d'interessos contraposats, models mentals i subcultures enfrontades.



■ Presa de decisions

- **Procés mitjançant** el qual es vol **passar d'un estat inicial a un altre** per mitjà d'una **sèrie de transformacions** que impliquen unes eleccions conscients entre cursos alternatius d'acció.
- Implica **identificar i triar solucions alternatives** que porten a un estat desitjat o meta concreta: formulació d'un problema, generació d'alternatives, processament de la informació i elecció de l'alternativa que permeta una solució.
- Eficàcia de la presa de decisions: depèn de la **recollida d'informació i la comunicació** → requereix un **sistema vàlid i fiable** per a obtenir la informació i una comunicació adequada.



- **Presa de decisions**

- **Classificació de la presa de decisions (Peiró, 1991)**

- Nivell de programació de la tasca o estructura

- **Decisions programades o estructurades:** es produeixen després del **disseny d'un pla** estructurat ja establert.

P. ex., la selecció de proveïdors basats en els criteris preestablits en la política de compres de l'empresa.

- **Decisions no programades o no estructurades:** es produeixen de manera espontània sense tenir molta estructuració en el procediment.

P. ex., la decisió de prendre mesures de seguretat addicionals després d'un incident de seguretat inesperat en l'empresa, com un ciberatac.



- **Presa de decisions**

- **Classificació de la presa de decisions (Peiró, 1991)**

- **Segons el grau de certesa en la connexió entre les alternatives i les conseqüències:**

- **Certitud**

- **Risc**

- **Incertesa**

- **Competició**



■ Presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso

■ Classificació de la presa de decisions (Peiró, 1991)

- Segons el grau de certesa en la connexió entre les alternatives i les conseqüències:

- **Certitud**: es coneix **cada alternativa** i la **seua conseqüència**.

P. ex., una empresa que usa maquinària o equips especialitzats que tenen un cost de manteniment predictable.

- **Risc**: cada **alternativa té múltiples conseqüències** i es coneix el **grau de probabilitat d'ocurrència** de cadascuna

P. ex., una empresa que inverteix en accions d'una companyia amb un historial sòlid de rendiment, però que també és conscient que hi ha un cert grau d'incertesa sobre el futur de la companyia a causa de factors externs, com la competència o la situació econòmica del mercat.



■ Presa de decisions

■ Classificació de la presa de decisions (Peiró, 1991)

■ Segons el grau de certesa en la connexió entre les alternatives i les conseqüències:

- **Incertesa:** cada alternativa té múltiples conseqüències i **no se'n coneix la probabilitat d'ocurrència.**

P. ex., la decisió d'expandir una empresa en un mercat internacional completament desconegut on es desconeixen els hàbits de consum i les preferències del consumidor.

- **Competició:** hi ha un **oponent que té interessos en la presa de decisions.**

P. ex., la decisió de triar una estratègia publicitària en resposta a una campanya publicitària agressiva d'una competidora.



■ Presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso

- **Classificació de la presa de decisions (Peiró, 1991)**
 - Segons el nombre de **persones que hi participen i que poden influir en la decisió:**
 - **Individuals**
 - **Grupals:** és necessari tenir en compte els interessos dels membres.
 - Segons el nombre d'objectius que es persegueix en la presa de decisions:
 - **Un únic objectiu.**
 - **Més d'un objectiu:** s'estima **la funció d'utilitat** basant-se en la ponderació de la consecució de cadascun dels objectius perseguits.

P. ex., una empresa té com a objectius augmentar vendes, reduir costos i millorar la qualitat dels seus productes. Assigna un pes del 40% a augmentar vendes, del 30% a reduir costos i del 30% a l'objectiu de millorar la qualitat dels productes. A partir d'aquestes ponderacions es pot construir una funció d'utilitat que representa la satisfacció o el benefici que l'empresa obtindria en aconseguir cadascun d'aquests objectius. Aquesta funció d'utilitat es pot usar per a prendre decisions òptimes en situacions en què s'han d'equilibrar diversos objectius o criteris.



■ Presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso

■ Models de presa de decisions

- Model clàssic racional
- Model comportamental o de racionalitat limitada (Simon, 1957)
- Model del poal del fem (Cohen et al., 1972)
- Model polític de presa de decisions (Peiró, 1991)



▪ Presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso

▪ Models de presa de decisions

▪ Model clàssic racional

- Procés de presa de decisions: **seqüència lògica de passos** per a **arribar a un objectiu òptim**.
- És un procés amb **principi i fi identificable** en què els **objectius i les alternatives** es defineixen **d'una forma fàcilment quantificable**.
- **Les persones responsables** de prendre la decisió **tenen temps i informació il·limitada** per a prendre la decisió òptima, sense costos cognitius ni econòmics addicionals.
- Les persones tenen els recursos necessaris **per a prendre la millor decisió**.



■ Presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso

■ Models de presa de decisions

■ Model comportamental o de racionalitat limitada (Simon, 1957)

- Èmfasi en com es comporten realment les persones en l'organització (perspectiva empírica) en lloc d'incidir en com haurien de prendre decisions (perspectiva normativa).
- El **problema pot ser dinàmic** i canviar al llarg del temps o pot ser **complex i dificultar-ne el mesurament**.
- La **capacitat de processament d'informació** de les persones és **limitada**.
- La **complexitat de les organitzacions** i la **dificultat d'establir objectius** dificulta que la presa de decisions pugui arribar a una solució òptima. Com a molt, **una decisió satisfactòria**.



▪ Presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso

▪ Models de presa de decisions

▪ Model del poal del fem (Cohen et al., 1972)

- Les organitzacions necessiten prendre múltiples decisions en condicions d'alta incertesa.
- La presa de decisions segueix **un procés no lineal**, sense principi ni fi clarament definits.
- Moltes decisions són el fruit de la interacció atzarosa o aleatòria de: problemes, solucions, participants i oportunitats d'elecció.
- L'alternativa triada per a resoldre un problema en un moment donat es pot **haver desenvolupat prèviament per a un altre problema.**



▪ Presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso

▪ Models de presa de decisions

▪ Model polític de presa de decisions (Peiró, 1991)

- No es poden prendre decisions òptimes, només les que **són acceptables segons la distribució de poder** existent entre els grups.
- Aquest joc polític s'accentua quan hi ha diverses unitats o departaments en l'organització i quan els recursos són limitats.



- **Preses de decisions**

- **Participació en els models de presa de decisions (Vroom i Jago, 1988)**

- **Autocràtic**

- **Consultiu**

- **Grupal**

- **Delegatiu**

Dr. Faraj A. Santirso



▪ Presa de decisions

Dr. Faraj A. Santirso

- **Participació en els models de presa de decisions (Vroom i Jago, 1988)**
 - **Autocràtic:** la directiva o el directiu pren principalment la decisió, a vegades sol·licitant informació a col·laboradors/ores.
 - **Consultiu:** la directiva o el directiu pren la decisió, però comparteix el problema amb col·laboradors/ores que analitzen la informació de manera individual i grupal i comparteixen informació.
 - **Grupal:** la directiva o el directiu comparteix el problema i pren la decisió juntament amb diversos col·laboradors/ores. Així, es pot fer una avaluació conjunta de les opcions i arribar a un consens sobre la solució.
 - **Delegatiu:** la directiva o el directiu comparteix el problema perquè els/les col·laboradors/ores prenguen la decisió final.



Bibliografia

Títol: *Psicología de las organizaciones*

Coordinació: Vicente Martínez Tur, José Ramos López i Carolina Moliner Cantos

Any: 2015

Editorial: Síntesis

Capítol 5: “Comunicación y toma de decisiones”

Autors/es: Esther Gracia Grau, Carolina Moliner Cantos i Eva M.^a Lira Rodríguez

