

# Teoria i administració del desenvolupament organitzacional

Edgar Bresó Esteve  
Rocío Meneses Núñez

PID\_00154042



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Fonaments del desenvolupament organitzacional</b> .....	7
1.1. Agents implicats en el desenvolupament organitzacional .....	9
1.1.1. Client .....	9
1.1.2. Agent de canvi .....	10
1.1.3. Intervenció .....	11
1.2. Models i teories .....	11
1.2.1. El model de canvi trifàsic .....	11
1.2.2. El model de "planejament" .....	14
1.2.3. Els vuit passos de Kotter .....	14
1.2.4. Model d'anàlisi de flux .....	15
1.2.5. El model de canvi de sistema total .....	16
1.2.6. El model causal d'acompliment i innovació organitzacional .....	17
1.2.7. El model relacional de consultoria relacional .....	18
1.2.8. Desenvolupament organitzacional .....	18
<b>2. Administració del procés de desenvolupament organitzacional</b> .....	21
2.1. Premisses en un programa de desenvolupament organitzacional .....	21
2.2. Passos, fases o components del procés de desenvolupament organitzacional .....	23
2.2.1. Entrada i contractació .....	23
2.2.2. Diagnòstic .....	24
2.2.3. Retroalimentació .....	29
2.2.4. Disseny de la intervenció .....	29
2.2.5. Intervenció .....	30
2.2.6. Avaluació .....	30
<b>3. Barreres en un procés de desenvolupament organitzacional (forces de resistència al canvi)</b> .....	32
3.1. Barreres individuals .....	32
3.2. Barreres organitzacionals .....	34
3.3. Què poden fer els agents del canvi per a superar aquestes barreres? .....	35
<b>4. El consultor en desenvolupament organitzacional</b> .....	39

---

4.1. Competències del consultor en desenvolupament organitzacional .....	39
4.2. Valors .....	41
<b>Resum</b> .....	42
<b>Activitats</b> .....	45
<b>Glossari</b> .....	48
<b>Bibliografia</b> .....	49

## Introducció

A partir dels anys cinquanta, després de l'hegemonia de l'administració del treball, la perspectiva teòrica de l'estudi de les organitzacions va començar a considerar l'ésser humà (les persones que formen part de l'organització) com a veritable "actor". D'aquesta manera, l'estudi dels processos i dinàmiques de grup van començar a prendre importància i es va deixar enrere una concepció d'organització més freda i quantitativa. És en aquest moment en el qual el desenvolupament organitzacional neix com a iniciativa per a ajudar a comprendre els processos grupals.

Ja en els anys vuitanta, l'aplicació dels principis de desenvolupament organitzacional, l'estudi de processos com el lideratge o el rendiment grupal, entre molts altres, van fer que les organitzacions empreguessin la constant que avui en dia mantenen i que se centra en la cerca de l'excel·lència organitzativa. Les organitzacions intenten oferir la màxima excel·lència als seus productes, als seus serveis i també a les persones que hi treballen, i el desenvolupament organitzacional s'ha convertit en una eina idònia per a obtenir l'excel·lència esmentada.

En aquest mòdul s'exposaran, a més dels principis que fonamenten el desenvolupament organitzacional, les principals eines i procediments que es poden utilitzar a l'hora d'intervenir en les organitzacions des de la perspectiva del desenvolupament organitzacional. A més, s'exposaran les principals limitacions i barreres del procés de desenvolupament organitzacional.

## Objectius

Els objectius que s'han d'assolir a partir de l'estudi d'aquest mòdul són els següents:

**Objectiu general:** familiaritzar l'estudiant amb la teoria i l'administració del desenvolupament organitzacional.

**Objectius específics:** prenent com a base el model d'R. Roe (2007/2002) elaborat en el marc de l'ENOP, es proposen els objectius específics següents:

De coneixements:

1. Que l'estudiant conegui els principals models i teories en els quals es basa el desenvolupament organitzacional.
2. Que l'estudiant identifiqui els elements essencials per a l'administració d'un procés de desenvolupament organitzacional i les característiques del rol del consultor dins d'aquest procés.

D'habilitats o procedimentals:

1. Que l'estudiant identifiqui els objectius d'un procés de canvi i assenyali les línies generals per a gestionar el canvi.
2. Que l'estudiant analitzi un cas des de la perspectiva d'un consultor organitzacional.

D'actituds, valors i normes:

1. Sensibilitzar l'estudiant pel que fa a la responsabilitat del consultor organitzacional i a la importància del desenvolupament de les seves pròpies habilitats interpersonals i d'una actitud positiva envers el canvi.

## 1. Fonaments del desenvolupament organitzacional

Per què algunes organitzacions estan més preparades que altres per a respondre a les demandes de l'ambient? Evidentment, la resposta a aquesta pregunta és molt complexa, però no hi ha dubte que la capacitat que les empreses tenen per a respondre al canvi és una variable crucial a l'hora de respondre adequadament a les demandes de l'ambient. Òbviament, tant la cohesió com la identitat grupal són característiques desitjables en una organització, però, alhora, una organització ha d'estar preparada per al canvi i acceptar-lo com un fet natural dins del dinamisme que representa avui en dia el món empresarial.

En un context actual caracteritzat pel desenvolupament tecnològic, la globalització de mercats i la competitivitat, no hi ha cap dubte que el canvi estarà present i es requerirà una gran capacitat d'adaptació de les organitzacions, i és per això que el desenvolupament organitzacional s'està convertint en una necessitat per a aconseguir aquesta adaptació i desenvolupament de les organitzacions. En aquest sentit, el model de desenvolupament organitzacional neix com a resposta a aquest entorn canviant que requereix empreses disposades, en tot moment, a innovar i que siguin capaces d'aprofitar l'entorn canviant en el qual estan immerses per a millorar i anar més enllà (amb vista a aconseguir la màxima excel·lència).

El desenvolupament organitzacional té com a objectiu fonamental, d'una banda, "humanitzar" les organitzacions per a aconseguir que siguin llocs que permetin i afavoreixin l'expressió de les capacitats i potencialitats de les persones que hi treballen perquè puguin donar el màxim possible. D'aquesta manera, estaran capacitades per a buscar activament les respostes als canvis que la societat i el context empresarial els proposa, i, fins i tot, plantejar noves preguntes i reptes. D'altra banda, busca l'augment de la productivitat i en general la salut de l'organització i de tots els seus membres.

El concepte de desenvolupament organitzacional (French i Bell, 1995; Friedlander i Brown, 1974) defineix un conjunt d'accions orientades a introduir canvis planificats en les organitzacions, que es fonamenten en "valors humanistes i democràtics que busquen millorar l'efectivitat de l'organització i el benestar del treballador" (Robbins, 1998), com també la millora de les relacions socials en l'organització. Tracta, doncs, d'harmonitzar el desenvolupament de l'organització i el creixement i el desenvolupament de les persones que hi treballen. Per tant, no és estrany trobar que temes com comunicació, participació, col·laboració, valors culturals, lideratge, relacions interpersonals,

desenvolupament personal, negociació i resolució de conflictes, entre altres, siguin temes centrals que estructurin el procés de canvi des de la perspectiva del desenvolupament organitzacional.

De manera que el desenvolupament organitzacional és un procés de canvi transversal planificat per a tota l'organització, i no només dirigit a alguns membres d'aquesta, que s'administra des de "dalt" (des de la direcció) i que s'orienta tant als membres com a l'organització com un tot.

Però, com s'articula aquest procés? Quins agents estan implicats en el procés de canvi i desenvolupament organitzacional?, i com és aquesta implicació? En primer lloc, cal precisar que hi ha diverses formes o models per a entendre el procés de consultoria: el **model expert**, el **model metge-pacient** i el **model de la consultoria de processos**. De manera que en el moment d'oferir assessorament caldrà decantar-se per un dels tres i, en funció del model seleccionat, es definiran tant la manera de concebre el procés de desenvolupament organitzacional com les característiques del rol que exercirà l'agent de canvi, com també els resultats esperats (Schein, 1987).

1) En el **model expert**, el líder de l'organització (persona o grup) identifica una necessitat específica, contracta un consultor per a atendre-la i, com a producte acabat, espera un informe amb recomanacions d'acció (French, Bell i Zawacki, 2007; Quijano, 2006). En aquest model, el consultor es converteix en un "simple proveïdor" d'un servei concret que és definit pel client. D'aquesta manera, l'avaluació de la necessitat correspon al client, i el consultor es limitarà a satisfer aquesta necessitat que el client té (o que creu tenir). L'autonomia del consultor en aquest cas es veu seriosament limitada i el resultat de la seva intervenció estarà influït, a banda de la seva competència per a intervenir, per la destresa que el client hagi tingut en avaluar i identificar la necessitat.

2) En el segon model, **metge-pacient**, el líder de l'organització (persona o grup) suposa que hi ha alguna cosa en l'organització que no funciona bé sense arribar a identificar què és, de manera que identifica els símptomes de "malaltia" (problema) i crida un consultor perquè faci el diagnòstic del problema i indiqui el programa que s'ha de seguir (tractament que cal seguir) (Cummings i Worley, 2007; French, Bell i Zawacki, 2007; Schein, 1987). En aquest cas, l'avaluació correspon al consultor i, d'aquesta manera, aquest gaudeix de més autonomia. D'aquesta manera, el resultat de la intervenció dependrà, d'una banda, de la destresa en avaluar i identificar el problema i, d'una altra, de la capacitat per a dissenyar i aplicar una intervenció adequada per a solucionar el problema esmentat.



3) Finalment, en el model de **consultoria de processos**, el consultor treballa, al costat del líder i el grup, per identificar tant fortaleeses i debilitats com problemes i oportunitats, per tal de desenvolupar els plans d'acció i planejar les estratègies més adequades per a assolir les metes desitjades. (French, Bell i Zawacki, 2007; Quijano, 2006).

Per tant, els dos primers són models jeràrquics, asimètrics, en els quals el consultor aborda un problema concret i l'analitza circumscrit als límits del sistema (organització) i les seves parts. Respon al que el client espera i ofereix un producte tangible com a resultat de la seva assessoria: la solució al seu problema o els consells per a resoldre'l. D'aquesta manera, es genera una relació de dependència entre client i consultor. Mentre que el model de consultoria de processos és més aviat simètric quant a la relació consultor-organització, el consultor analitza el problema en el marc de la totalitat del sistema i les relacions entre els subsistemes. No accepta sense més ni més la demanda del client, sinó que està disposat a qüestionar-la i, si cal, a indicar al client la necessitat de reformular-la. El producte de la seva intervenció és menys tangible, ja que en lloc d'informes escrits, fa reunions i entrevistes per a la devolució de resultats i la seva contrastació amb el client (Quijano, 2006; Schein, 1987). Aquest model permet a l'organització aprendre a ser més eficaç en solució de problemes, presa de decisions i execució de plans d'acció (French, Bell i Zawacki, 2007). És el model típic de desenvolupament organitzacional. Encara que tant el model d'expert com el de metge-pacient han estat emprats àmpliament, actualment el model de consultoria de processos és el més utilitzat.

### **1.1. Agents implicats en el desenvolupament organitzacional**

S'entén que són tres els aspectes bàsics implicats en el procés de desenvolupament organitzacional: el **client**, l'**agent de canvi** i, finalment, la **intervenció**.

#### **1.1.1. Client**

El client és el receptor del procés de canvi, persones o grup/s sobre els quals s'aplicarà la intervenció. En un primer moment, aquest pot no estar perfectament definit o poden coexistir diversos clients; pot ser un grup específic de persones de l'organització o fins i tot tota l'organització en conjunt. Schein (1987) remarca la importància d'identificar diferents tipus de client: el client de contacte, els clients intermedis, els clients principals i el client últim.

1) El **client de contacte** és aquell o aquells amb qui inicialment s'estableix la relació entre l'organització i el consultor. Pot ser o no la persona que percep o que té el problema, però proporcionarà la informació necessària al consultor per a decidir si podrà continuar amb el procés de consultoria. És en aquest moment quan el consultor deixa clar quin serà el model de consultoria que servirà de base per a la seva intervenció.

2) Els **clients intermedis** són aquells a qui arriba el consultor per mitjà del client de contacte, participen en les reunions inicials i poden ser els qui tenen el problema o no. Els clients primaris són els que tenen el problema i els que es faran càrrec del cost del procés de consultoria, i poden ser qualssevol dels dos anteriors.

3) El **client últim**, encara que no necessàriament està en contacte amb el consultor, participa directament en el procés de canvi o està informat sobre el procés i pot veure's directament afectat pels resultats de la intervenció. Per tant, és fonamental tenir en compte l'impacte que tindrà la intervenció tant en el seu benestar com en els seus interessos. En abordar el referent al client últim, Schein suggereix la utilitat de considerar, d'una banda, l'organització com el client últim i d'altra banda, la societat. D'això el seu èmfasi en el rol que tenen els valors ètics del consultor per a decidir si durà a terme o no la consultoria sol·licitada.

### 1.1.2. Agent de canvi

El segon actor que s'ha de tenir en compte és l'agent de canvi, la persona o grup que inicia el canvi i que té la responsabilitat de donar-hi suport tècnicament; pot ser algú extern a l'organització o bé que en formi part. Com s'ha esmentat anteriorment, el seu rol dependrà en gran part del model de consultoria amb el qual es treballi. Des d'una concepció més tradicional, la seva missió principal és el diagnòstic de la situació actual de l'empresa, la identificació dels possibles problemes o situacions susceptibles de millora, la identificació d'estratègies d'intervenció més adequades i, finalment, l'aplicació de la intervenció.

Ara bé, des de la perspectiva de la consultoria de processos, el rol del consultor és facilitar la participació del client tant en l'anàlisi del problema com en la cerca d'alternatives i en l'elaboració del pla d'acció, de manera que el client aprengui com fer-ho. Per tant, el consultor diagnostica juntament amb el client els processos que requereixen millores i construeixen junts la intervenció. Aquesta forma de treball, d'una banda, enriqueix el client i el capacita per a treballar de manera independent una vegada conclòs el procés de consultoria i, a més, disminueix la possible resistència davant del pla d'acció seleccionat (Robbins, 2004).

En general, els agents de canvi han de ser professionals amb un ampli coneixement de la conducta humana, de les relacions socials grupals en les organitzacions i dels processos organitzatius. A més, requereix tenir habilitats per a motivar i implicar l'organització en el seu conjunt, en el procés de canvi, i, finalment, requereix ser capaç d'inspirar confiança entre treballadors i treballadores i preocupar-se genuïnament pel seu benestar.

### 1.1.3. Intervenció

El tercer actor que s'ha de tenir en compte en el procés de desenvolupament organitzacional és la intervenció, les accions que es duen a terme per aconseguir els objectius plantejats. Hi ha diverses intervencions orientades al desenvolupament organitzacional i l'ús d'unes o d'altres depèn bàsicament del model teòric que guï el procés de consultoria, l'objectiu/voluntat de l'organització i les característiques del problema. Aquestes activitats poden ser:

- **Diagnòstiques**, per a avaluar l'estat de la situació i identificar els aspectes que s'han de millorar.
- **Formatives**, orientades a la millora d'habilitats i de coneixements dels empleats objecte d'intervenció.
- **Grupals**, per a l'entrenament i la millora de l'eficàcia grupal dels membres de l'empresa.
- De **planificació-desenvolupament** de carrera, intervencions focalitzades en persones concretes, dissenyades específicament per a aconseguir el màxim desenvolupament del potencial dels treballadors i treballadores de l'empresa.

## 1.2. Models i teories

El desenvolupament organitzacional com a procés de canvi planificat en el context d'una organització s'ha basat en nombroses aportacions procedents d'una gran varietat de camps. Entre els més importants podrien esmentar-se:

### 1.2.1. El model de canvi trifàsic

La investigació duta a terme per Kurt Lewin va establir gran part de les bases per al canvi organitzacional. Lewin considerava que per a millorar alguna cosa era necessari canviar-la, cosa per a la qual calia conèixer amb detall l'estructura i la dinàmica del canvi. Bàsicament són dos els aspectes particularment importants en relació amb el canvi: el primer té a veure amb l'anomenada *teoria de camp* de Lewin. Segons aquesta teoria, tot esdeveniment en qualsevol interval temporal, i en particular el canvi, és resultat d'un camp de forces oposades. Les que afavoreixen el canvi i les que es resisteixen a aquest canvi. En una empresa, totes dues forces poden estar relacionades, entre altres coses, amb els **coneixements** (per exemple, el fet que els membres de l'organització coneguin les característiques i els beneficis del canvi), amb la **cultura** (en algunes organitzacions la cultura és més oberta al canvi), amb els **membres** (alguns membres que tenen poder poden ser favorables o no al canvi), amb els **recursos materials** (a vegades, l'existència o no de recursos materials pot afavorir o entorpir el canvi) i amb els **hàbits** (el costum pot entorpir el canvi; no obstant

#### Lectura recomanada

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. A D. Cartwright (Ed.). *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock Pub. Traducció al castellà. Buenos Aires: Paidós.

això, en algunes organitzacions també es pot instaurar el "costum" dinàmic del canvi). Si totes dues forces estan equilibrades, el sistema es manté estable. Per tant, si es vol produir un canvi, cal incrementar les forces que el propicien o disminuir les forces que l'obstaculitzen.

El segon aspecte és la concepció del canvi com a procés i les etapes per les quals ha de passar per a aconseguir un canvi permanent. Per a això, Lewin va proposar el seu model de canvi trifàsic:

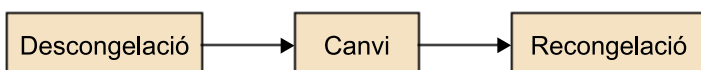
1) **Descongelació.** L'enfocament d'aquesta etapa és crear la motivació per al canvi. D'aquesta manera, es demana als treballadors que canviïn les seves conductes antigues per conductes més apropiades en el nou model que es vol instaurar. S'intenta que les persones rebutgin conductes que dificulten un bon acompliment; és a dir, es vol trencar l'estat d'equilibri i sortir de la situació o comportament que es vol canviar.

2) **Moviment o canvi.** En aquesta etapa s'intenta oferir als empleats nova informació, nous models de comportament o noves formes d'execució dels processos. El propòsit és ajudar-los a aprendre nous valors, comportaments, conceptes o punts de vista; és a dir, es vol un moviment cap a una nova situació o comportament, cap a un nou nivell de conducta, i implantar així el canvi.

3) **Recongelació.** En aquesta etapa s'estabilitza el canvi. S'han d'ajudar els empleats a interioritzar les noves conductes o actituds. És important utilitzar el reforç positiu per a mantenir els comportaments. També és necessari utilitzar mecanismes com la cultura de l'empresa, l'estructura i en general qualsevol element que porti a reforçar els canvis. Es vol aconseguir que el nou estat sigui permanent, estabilitzar-lo, "congelar" la situació o conducta en el nou nivell.

Perquè aquestes fases puguin donar-se s'ha de tenir en compte el següent:

- És important determinar el problema.
- S'ha d'identificar la situació actual.
- S'han de delimitar les metes a què es vol arribar.
- Cal analitzar els elements que ajuden al canvi i els que el dificulten.
- Hi ha d'haver una estratègia per a desenvolupar el canvi.



Model de canvi de Lewin

Ara bé, Schein va desenvolupar una adaptació del model original a fi d'aconseguir un millor ajust entre el model i els processos de canvi amb què diàriament s'enfronten els agents de canvi (gerents, consultors, etc.). Des d'aquesta perspectiva, la comprensió del canvi s'aconsegueix no solament co-

neixent les etapes per les quals travessa el canvi, sinó els processos interpersonals que caracteritzen cada una d'aquestes etapes. Per tant, és fonamental que el consultor faci les tasques clau que es requereixen en cada etapa per al desenvolupament dels processos crítics característics de cada una d'aquestes.

1) En general, per a la **primera etapa** o **descongelació**, aquests són la invalidació de la situació que es vol canviar o no-confirmació, l'afavoriment de l'aparició de sentiments de culpa i ansietat i, finalment, la creació d'una atmosfera de seguretat psicològica, que li brindi la base per a disposar-se a canviar els comportaments adoptats fins aquell moment pels nous comportaments. El resultat final esperat s'orienta a la creació de la motivació i disposició necessària per a aconseguir el canvi.

2) En la **següent etapa**, els processos són la identificació amb el nou model (nova funció, rol, etc.) i l'exploració del seu medi per a recollir informació que apunti al fet que el canvi és possible. L'objectiu d'aquesta etapa és un canvi cognitiu, que permeti al client percebre, jutjar, sentir i comportar-se davant de les situacions de manera diferent, basant-se en la nova perspectiva.

3) La tercera i **última etapa** és fonamental per a consolidar el canvi. Busca que el client integri la nova perspectiva al propi ambient, psíquic i relacional. Per a això necessita incorporar-lo en la seva personalitat i al concepte de si mateix, com també a les seves relacions significatives.

Així, doncs, Schein (1961) parteix de la teoria de Lewin per a identificar una sèrie de fenòmens que es donen en tot procés de canvi, que són els següents:

1) L'aprenentatge d'una cosa nova i el desaprenentatge d'una cosa que està funcionant inadequadament. 2) Motivació per al canvi. Sense motivació per a dur a terme un canvi, difícilment aquest es podrà produir. 3) Canvi personal. El canvi no es pot produir si no hi ha també un canvi en les persones responsables d'implantar-lo. 4) Desaprenentatge dels hàbits instaurats. Aquest desaprenentatge és vital per a la implantació d'un canvi. Tanmateix, moltes vegades el desaprenentatge dels hàbits, els valors, les actituds i els comportaments establerts pot generar por. 5) S'han de complir les fases esmentades anteriorment perquè el canvi es converteixi en realitat.

I per això Schein destaca el caràcter complex del canvi, el rol clau que ha d'exercir el consultor en cada etapa i la importància que té respectar el temps necessari per a cada etapa.

### 1.2.2. El model de "planejament"

Aquest model proposat per Lippitt, Watson i Westley està basat en el model de Lewin i es compon de set etapes:

- 1) **Desenvolupament** de la necessitat de canvi, la qual correspondria a la primera fase del model de Lewin: descongelació.
- 2) **Establiment** de la relació de canvi, en què s'estableix una relació de treball entre el sistema client, que necessita ajuda, i l'agent de canvi, extern al sistema.
- 3) **Diagnòstic** del problema.
- 4) **Anàlisi** de les possibles trajectòries: rutes i metes d'acció alternatives.
- 5) **Implementació** de la trajectòria escollida. Aquestes tres etapes correspondrien a la segona etapa de Lewin: moviment.
- 6) **Generalització i estabilització** del canvi aconseguit. Aquesta etapa es correspondria amb la tercera etapa de Lewin: recongelació.
- 7) **Avaluació** dels resultats i terme de la relació client-consultor.

Tant el model original de Lewin com el de Lippitt, Watson i Westley han estat molt útils per a enfrontar-se a entorns poc canviants, dominants en la dècada dels setanta. Tanmateix, a partir dels anys vuitanta la velocitat del canvi s'ha incrementat de manera exponencial, i a més s'ha fet cada vegada menys predecible. De manera que s'han requerit nous models o perspectives teòriques per a atendre el desenvolupament organitzacional. Només se'n ressenyaran algunes de les més importants; a saber:

### 1.2.3. Els vuit passos de Kotter

Kotter ha desenvolupat un model de canvi mitjançant vuit passos. Els passos del model de Kotter es corresponen amb els del model de canvi de Lewin. Els passos 1, 2, 3 i 4 corresponen a l'etapa de descongelació, els passos 5, 6 i 7, a la de canvi, i el pas 8 a la recongelació. El valor dels passos de Kotter rau en el fet que brinden recomanacions específiques sobre comportaments que han de mostrar els administradors per a aconseguir amb èxit el canvi organitzacional.

Els vuit passos són els següents:

- 1) Establir la sensació d'urgència. Transmetre als empleats la necessitat del canvi.

#### Lectura recomanada

Lippitt, R. Watson, J. i Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

#### Lectura recomanada

Kotter, J. P. i Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57 (2), 106-114.

2) Crear una coalició. Crear un grup amb persones de tots els nivells amb poder suficient per dur a terme el canvi.

3) Desenvolupar una visió clara. Tenir clara quina és la visió i definir el pla estratègic.

4) Compartir la visió. Comunicar la visió.

5) Facilitar l'eliminació d'obstacles. Eliminar les possibles barreres al canvi.

6) Aconseguir victòries a curt termini. Planificar i "assegurar-se" d'aconseguir millores.

7) Consolidar el canvi. Les petites millores aconseguides serveixen per a obtenir millores més grans.

8) Fixar el canvi. Es reforcen els canvis aconseguits.

Taula 1. Equivalència de les fases en els models de canvi planificat

<b>Autor</b>	<b>1a. fase</b>	<b>2a. fase</b>	<b>3a. fase</b>
<b>Lewin (1947)</b>	Descongelació	Canvi	Recongelació
<b>Kotter (1995)</b>	Urgència/coalició/visió/comunicació	Eliminació d'obstacles/triòmf/consolidació	Fixació del canvi

Kotter, a més, indica que els problemes més freqüents en el procés de canvi són:

- Permetre massa complexitat.
- No reeixir en la construcció d'una coalició.
- Entendre la necessitat d'una visió clara.
- No reeixir en la comunicació de la visió.
- Permetre l'obstaculització de la visió.
- No planejar i obtenir victòries a curt termini.
- Declarar victòries massa aviat.
- No ancorar els canvis en la cultura corporativa.

#### 1.2.4. Model d'anàlisi de flux

El model d'anàlisi de flux dissenyat per Jerry Porras consisteix en la representació gràfica dels problemes d'una organització, de manera que es puguin observar les interconnexions entre els diferents problemes de l'organització, identificar els problemes més greus i dissenyar accions correctives. Així, doncs, es tracta d'un model que preveu, en primer lloc un diagnòstic del funciona-

#### Lectura recomanada

Porras, J. I. (1988). *Análisis de flujos. Método para el diagnóstico y administración del cambio organizacional*. México, DF: Addison-Wesley.

ment organitzacional, seguit de la planificació d'activitats de canvi específiques, l'execució d'alteracions, les transformacions específiques i el seguiment, i, finalment, l'avaluació de les accions decidides (Porras, 1988).

Porras proposa quatre corrents de flux, que són, per a ell, les característiques més rellevants de l'escenari de l'organització, i les classifica en quatre tipus de variables: arranjaments de l'organització (per exemple, metes, estratègia, estructura, polítiques i procediments administratius, sistemes administratius, sistemes de recompensa i propietat), factors socials (per exemple, cultura, direcció, processos d'interacció, patrons i xarxes informals, i atributs individuals), tecnologia (per exemple, eines, equips, tecnologia de la informació, disseny del treball, disseny del flux del treball) i escenari físic (configuració de l'espai, ambient físic, disseny d'interiors i disseny arquitectònic). Una vegada fet un acurat diagnòstic dels problemes de l'organització, de les interconnexions entre aquests i de les possibles barreres organitzacionals, els aborda d'una manera sistemàtica, a fi de corregir els aspectes disfuncionals en cada un dels quatre tipus de variables que conformen l'escenari de l'organització.

Aquest model és especialment apropiat davant de qualsevol situació de resistència al canvi, i constitueix a més una base conceptual per a una millor comprensió que permeti saber què, com i quan s'ha d'afrontar el canvi. Segons aquest model, per a tractar la resistència al canvi en una organització, s'ha de formar un equip encarregat de dirigir, diagnosticar, capacitar, administrar i controlar tot el procés del canvi mitjançant l'aprenentatge, fent accions que permetin que tots els membres de l'organització objecte de canvi aclareixin els seus dubtes, fomentant la seva implicació i el seu compromís i procurant que valorin la importància de les adaptacions que ells requereixen en el canvi.

Per tant, l'enfocament de l'equip ha d'estar dirigit a l'aprenentatge organitzacional. Aquest procés d'aprenentatge col·lectiu comporta un canvi del comportament organitzacional i té lloc per mitjà de la interacció. Una organització aprèn no solament quan algú fa millor la feina, sinó quan, com a resultat d'això, altres membres actuen diferent. D'aquesta manera, es pot parlar d'aprenentatge en el comportament organitzacional únicament quan un canvi en la conducta d'un individu té un efecte en el d'altres.

### 1.2.5. El model de canvi de sistema total

La teoria de sistemes es basa en una perspectiva general que s'aplica més enllà del canvi organitzacional. Té com a premissa fonamental que tot canvi, sense que importi que sigui gran o petit, pot tenir efectes en tota l'organització.

Segons aquest model proposat el 1989, dins del procés de canvi es diferencien cinc passos que s'ordenen seqüencialment i cronològicament: iniciar el programa, diagnosticar problemes, programar les "trajectòries", posar en pràctica les "trajectòries", i avaluar els resultats.

#### Lectura recomanada

Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.



De la mateixa manera, el disseny i aplicació del que Kilmann anomena *trajectòries* ha de fer-se a partir de la modificació de cinc aspectes o "punts d'avantatge crítics", que es poden identificar en totes les organitzacions i que, quan funcionen apropiadament, fan que l'organització tingui èxit. Aquestes trajectòries són la trajectòria de la cultura (augmenta la confiança), la trajectòria de les habilitats gerencials (proporciona noves maneres d'afrontar els problemes), la trajectòria de creació d'equips (infon la nova cultura en cada unitat), la trajectòria de l'estratègia-estructura (desenvolupa un pla estratègic totalment nou) i la trajectòria del sistema de recompenses (estableix un sistema basat en l'acompliment).

Segons el plantejament defensat per aquest model, amb vista a la implementació del canvi, les organitzacions inicien un programa que comença per identificar problemes susceptibles de ser modificats o millorats i, al seu torn, programen les trajectòries que han de seguir, és a dir, la "manera" de fer front al problema o problemes; posen en pràctica les esmentades accions orientades cap a cinc trajectòries (cultura, habilitats gerencials, creació d'equips, estratègia i sistema de recompensa) i, finalment, avaluen els resultats obtinguts a partir del canvi proposat i executat.

### **1.2.6. El model causal d'acompliment i innovació organitzacional**

Aquest model ofereix un marc complex que integra nombroses variables i factors involucrats en el canvi, per mitjà dels quals es pot analitzar, entendre, liderar i predir el canvi organitzacional. Bàsicament identifica dos tipus de canvis. Els canvis de primer ordre o transaccionals, dirigits principalment a l'estructura, sistemes, pràctiques de gestió i clima laboral, podrien considerar-se canvis evolutius en els quals canvien les característiques de l'organització, però la seva naturalesa continua essent la mateixa. Contrasten amb els canvis de segon ordre o transformacionals, els quals sí que modifiquen la naturalesa de l'organització: aborden la missió, l'estratègia, la direcció i la cultura de l'organització.

També diferència entre el clima i la cultura organitzacional. El clima o ambient organitzacional depèn de l'avaluació col·lectiva de les persones respecte a l'organització, basant-se en les pràctiques gerencials, procediments, etc. La cultura, també és una avaluació col·lectiva, però de valors, normes, principis. De manera que els canvis transaccionals es dirigeixen cap al canvi en el clima o ambient organitzacional, mentre que els canvis transformacionals apunten cap a la cultura organitzacional. La principal aportació d'aquest model seria que indica als consultors i a organitzacions quins són els elements de l'organització en els quals s'ha de focalitzar la intervenció, en funció del tipus de canvi que volen aconseguir.

#### **Lectura recomanada**

Burke, W. i Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18 (3), 523-545.

### 1.2.7. El model relacional de consultoria relacional

Aquest model té una perspectiva de la consultoria basada en el construccionisme social i segueix les línies generals del model de consultoria de processos, proposat per Shein; la seva aportació és l'èmfasi que fa en la rellevància del procés de relació entre consultor i client durant la consultoria, relació que parteix de la necessitat d'ajuda que tots els éssers humans tenen a afegir valor a la vida (Alonso i Gil, 2005).

Els autors se centren en tres aspectes fonamentals:

1) El **client** és el **principal responsable** tant de la definició del problema com del seu significat i de les opcions de canvi, encara que el procés de consultoria implica, necessàriament, la participació conjunta tots dos. En aquest context, el rol del consultor és ajudar el client a aconseguir la màxima comprensió possible del problema, i té lloc una relació d'interdependència en la qual tots dos es van transformant i van construint junts significats compartits.

2) El procés bàsic durant el procés de consultoria té lloc en les **relacions interpersonals** establertes entre **consultor i client**. De manera que el fonamental són els comportaments del consultor envers el client, orientats a l'establiment i al desenvolupament de la relació client-consultor.

3) Les **relacions interpersonals** establertes entre consultor i client han de ser, prioritàriament, **d'ajuda** per al **client**. Aquesta relació d'ajuda ha de considerar l'estat actual de la situació, l'estat desitjat i el de reconeixement.

### 1.2.8. Desenvolupament organitzacional

Quant a les teories relacionades amb el desenvolupament organitzacional, una de les pioneres i més importants ha estat la teoria dels sistemes, ja esmentada anteriorment. Aquesta teoria, que va ser desenvolupada en els anys cinquanta en l'Institut Tavistock per Eric Trist, Fred Emery i altres, ha tingut un valor decisiu per a les bases teòriques del desenvolupament organitzacional, en aportar elements conceptuals per a la comprensió de la dinàmica de les organitzacions i el procés de canvi.

Aquesta teoria concep les organitzacions com a sistemes oberts i, per tant, en intercanvi actiu i permanent amb l'entorn que les envolta. La teoria de sistemes és un dels instruments conceptuals més poderosos que hi ha disponibles per a la comprensió de la dinàmica i del canvi de les organitzacions. Al seu torn, entre les teories més importants derivades de la teoria de sistemes hi ha la teoria de sistemes sociotècnics (TSS) i la planificació de sistemes oberts (PSA).

#### Lectura recomanada

Alonso Amo, E. i Gil Vallejo, I. (2005). *Cómo relacionarse en el trabajo. Teoría y práctica de la consultoría*. Madrid: Prentice Hall.

Segons la teoria de sistemes sociotècnics (TSS), les organitzacions estan constituïdes per dos sistemes interdependents, un sistema social (persones) i un sistema tècnic (maquinària i tecnologia); per tant, perquè una organització sigui eficaç, tots dos sistemes requereixen ser optimitzats de manera conjunta. En contrast, la planificació de sistemes oberts (PSA) mira més cap al costat extern de l'organització, estudia l'ambient per tal d'identificar demandes, expectatives i mercats d'altres organitzacions, desenvolupa possibles escenaris futurs (realistes i ideals) de l'organització i implementa plans d'acció a fi d'obtenir-ne la consecució. La TSS ha estat una base teòrica fonamental per a dos aspectes importants del desenvolupament organitzacional: el redisseny del treball i la reestructuració de l'organització.

**Definició**

El desenvolupament organitzacional és un procés o conjunt de tècniques que busca la transformació en les organitzacions.

Altres aspectes teòrics rellevants per al desenvolupament organitzacional són:

1) La **participació** i la **delegació d'autoritat**, ja que tots dos processos incideixen en l'increment del compromís amb l'organització, disminueixen la resistència al canvi i redueixen els nivells de tensió dels participants. En general, com més participació més delegació d'autoritat, cosa que afavoreix tant l'acompliment com el benestar dels treballadors.

2) Els **equips de treball** i el **treball en equip** són elements molt valuosos per a les organitzacions, ja que poden incrementar l'efectivitat, crear sinergia i cobrir necessitats socials, entre altres.

3) Les **estructures paral·leles d'aprenentatge** poden ser molt útils durant el procés de desenvolupament organitzacional, ja que la seva creació té com a objectiu planificar i guiar el procés de canvi, atès que són estructures paral·leles a l'estructura formal i jeràrquica.

4) Les **estratègies normatives-reeducatives** del canvi fan referència a la base teòrica subjacent en algunes de les estratègies utilitzades en desenvolupament organitzacional, ja que quan el desenvolupament organitzacional utilitza eines orientades al canvi de les normes, assumeix que aquestes són la base del comportament i, per tant, el canvi obtingut és el producte d'un procés de reeducació. Encara que cal recordar que les estratègies també tenen un component empíric racional, en emfatitzar la importància que els participants involucrats en el procés de canvi compreguin els avantatges que aquest procés tindrà per a ells.

En general, el consultor treballa al costat del client per definir les millores que aquest vol fer, definir els problemes i buscar les solucions. Les estratègies que utilitzarà el consultor s'orienten a facilitar aquest procés, com també a descobrir possibles elements que obstaculitzin la resolució efectiva del problema, entre altres. La investigació-acció, podria dir-se que és un mètode per a aprendre i facilitar l'aprenentatge sobre el canvi organitzacional i la seva dinàmica organitzacional, com també per a posar en pràctica els esforços orientats al canvi. Els seus tres processos fonamentals són recopilació de dades, retroali-

mentació al sistema client i planificació de l'acció, basant-se en les dades. Finalment, cal fer ressaltar la importància de les aportacions de les ciències de la conducta al desenvolupament organitzacional. Els programes de desenvolupament organitzacional apliquen els coneixements tant teòrics com pràctics de les ciències de la conducta, durant totes les seves etapes.

Així, doncs, es pot considerar que el desenvolupament organitzacional té una sèrie de característiques distintives:

- 1) El desenvolupament organitzacional s'enfoca a la **cultura** i als **processos**. Els consultors en desenvolupament organitzacional s'orienten més vers les relacions i el comportament que vers el contingut. A més, estimulen la col·laboració entre els líders i els membres del seu equip.
- 2) El desenvolupament organitzacional s'enfoca als **valors humans i socials** de l'organització.
- 3) El desenvolupament organitzacional es dirigeix cap al **canvi total** del sistema. Entén les organitzacions com a sistemes socials complexos. Es basa en un model d'investigació-acció.
- 4) El desenvolupament organitzacional busca la **millora** tant dels empleats com de l'organització. Intenta crear situacions de guanyar-guanyar.
- 5) Considera la millora de l'organització com un **procés d'aprenentatge** continu.

## 2. Administració del procés de desenvolupament organitzacional

### 2.1. Premisses en un programa de desenvolupament organitzacional

La rapidesa de resposta que necessita una organització per a poder enfrontar-se a la multiplicitat de problemes que se li presenten diàriament fa que els canvis en les empreses a vegades es facin de manera precipitada, cosa que incrementa les possibilitats de fracàs.

En aquest sentit, és important considerar maneres efectives de fer el canvi i que aquest canvi estigui planificat i estudiat anteriorment. Un canvi no s'ha d'improvisar, s'ha de preparar a consciència i tenint en compte totes les peculiaritats de l'organització en la qual aquest tindrà lloc. Hi ha una sèrie de premisses bàsiques que augmenten la probabilitat d'èxit en la implantació de canvis en les organitzacions; no tenir en compte aquestes premisses o condicions dificultaran el desenvolupament de l'organització en la direcció desitjada. Aquestes premisses són:

#### Canvi planejat

Activitats de canvi proactives que són intencionals i estan orientades a la meta.

1) **Implicació de la direcció en el procés de canvi.** Igual com qualsevol altre tipus d'intervenció, la implicació de la direcció de l'organització en el procés és bàsica per a assegurar l'èxit de la intervenció. Es diu que la direcció ha d'actuar com a motor del canvi i resultarà molt complicat implicar en un canvi la resta d'empleats si no es fa explícita una implicació real de tota la direcció de l'empresa.

2) **Definició dels objectius.** És de vital importància definir de manera clara i ordenada quins són els objectius concrets de la intervenció i exposar de manera precisa cap a on han de portar els canvis. És a dir, quin és el rumb que s'espera que prengui l'organització a partir del canvi. Aquest fet permetrà que els membres de l'organització vegin amb claredat la utilitat que aquest té, i, d'aquesta manera, s'impliquin en el procés de canvi. Si no es defineixen bé els objectius, és complicat que es vegi la idoneïtat i la utilitat del canvi proposat. D'altra banda, els objectius proposats hauran de ser concrets, assequibles, planificats i definits temporalment, i, finalment, mesurables, per a poder ser comprovats després. D'aquesta manera s'aconsegueix que tots els membres de l'organització objectes de canvi vegin la possibilitat real de seguiment dels canvis esperats.

3) **Dissenyar un pla per a l'aplicació.** Immediatament després de definir amb claredat els objectius, el pas següent és dissenyar un pla específic i igualment clar de les activitats que es volen dur a terme. Aquest pla ha de ser factible i no

excessivament optimista. A més hauria de tenir en compte les possibles complicacions que poden sorgir en el procés d'aplicació i, per tant, ha de ser flexible per a permetre possibles modificacions. Al mateix temps que es dissenya aquest pla s'han d'elaborar instruments i programes que siguin útils a l'hora d'implantar el canvi; d'aquesta manera s'evita la improvisació i s'optimitza el temps d'implantació del canvi.

**4) Desenvolupament d'un clima favorable al canvi.** Resulta complicat modificar les actituds de les persones com també les seves creences, i es complica molt més quan es parla de grups i de variables de nivell grupal, com és el clima. Per tant, és de vital importància preparar les persones implicades en un canvi i afavorir les actituds envers aquest. D'aquesta manera es podrà aconseguir, en la mesura que sigui possible, un clima favorable al canvi que en facilitarà l'èxit.

**5) Assignació de rols.** Tot canvi necessita acció, i l'acció ha de ser distribuïda entre els "actors". Per tant, és important assignar tasques i responsabilitats a les persones que formen part de l'organització. Així s'aconsegueix implicació en el procés de canvi, ja que les persones se senten a més de perceptores del canvi, protagonistes d'aquest. Resulta a més molt afavoridor implicar-hi el màxim nombre de treballadors i, si és possible, la totalitat d'aquests en major o menor mesura. La direcció ha de mostrar el seu interès pel canvi i el protagonisme en aquest, com també contagiar-lo a la resta dels empleats.

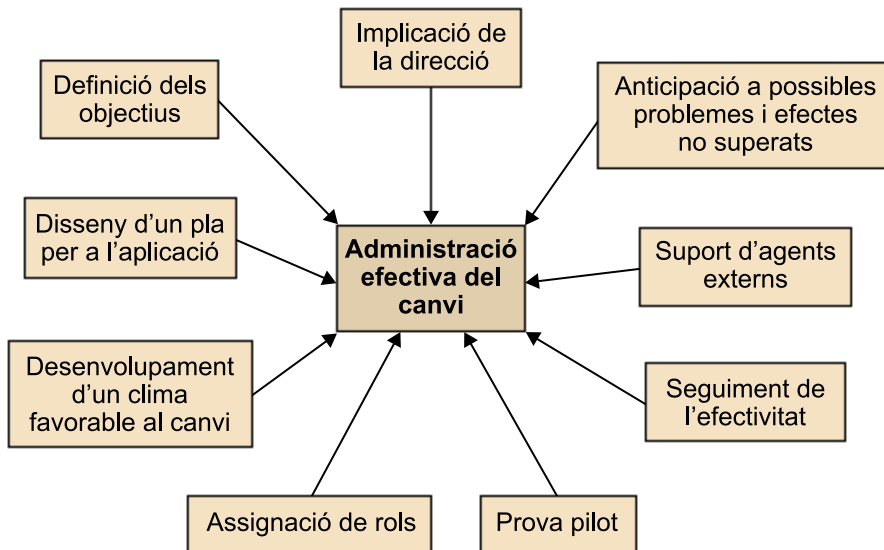
**6) Anticipació a possibles problemes i efectes no esperats.** Les organitzacions són sistemes complexos en els quals es relacionen diverses variables. D'aquesta manera, la modificació d'alguna de les variables implica canvis que, probablement, afectaran la resta, i és necessari tenir-ho en compte i fer-ne un seguiment exhaustiu, en tot el sistema en conjunt, amb vista a poder anticipar-se a possibles efectes inesperats i problemes que puguin afectar el resultat del procés.

**7) Abans d'aplicar qualsevol intervenció és convenient posar-la a prova.** Resulta molt adequat i recomanable a l'hora d'implementar un canvi en una organització (en general) implantar canvis en departaments o seccions que serveixin d'experiències "pilot", que ajudin a redefinir i ajustar el pla.

**8) Servir-se del suport d'agents externs.** Els agents externs de canvi tenen l'avantatge d'aconseguir més fàcilment que els empleats s'expressin amb més llibertat; al contrari, si l'agent de canvi és un membre de la mateixa organització, els empleats poden sentir-se cohibits per a expressar-se lliurement i, per tant, es pot obstaculitzar el creixement de personal i organitzacional.

**9) Fer un seguiment de l'efectivitat.** L'aplicació d'un pla de canvi ha d'anar acompanyada d'una avaluació de la seva eficàcia, i també s'han d'avaluar regularment els possibles efectes que a mitjà i a llarg termini pot tenir el canvi efectuat.

Figura 1. Premisses per al canvi organitzacional



## 2.2. Passos, fases o components del procés de desenvolupament organitzacional

Encara que cada programa de desenvolupament organitzacional és únic, específic per a cada organització i elaborat en funció de la problemàtica que es vol abordar, les fases per les quals passa varien segons els autors; en termes generals, podria dir-se que coincideixen en les fases o etapes següents:

### Lectures recomanades

Cummings, T. i Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, DF: Thomson Paraninfo.

Schein, E. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. California: Berrett-Koehler Publisher.

Schein, E. (2006). *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass. Joan V. Gallos Editor.

### 2.2.1. Entrada i contractació

L'entrada i la contractació és l'etapa inicial en la qual té lloc el contacte inicial entre client i consultor (tant si es tracta d'un consultor extern com intern), en la qual exploren la situació i les motivacions per a requerir la consultoria, i elaboren el contracte. Aquest contracte estableix com es farà el procés de desenvolupament organitzacional i, per tant, és molt important invertir el temps necessari a elaborar-lo. És una eina fonamental per a obtenir més suport i compromís per al procés, i, en última instància, per a augmentar la probabilitat d'aconseguir que el procés de canvi es completi i amb èxit. El contracte pot definir-se formalment, per escrit o de manera molt més informal, com un acord verbal. Ha d'incloure la identificació de les parts i les expectatives de cada una, incloent-hi la definició del problema i els resultats desitjats, el temps estimat per a dur-lo a terme, els recursos assignats i les normes bàsiques que regiran el procés.

### 2.2.2. Diagnòstic

El diagnòstic és l'etapa en la qual es coneix com funciona l'organització en aquest moment i inclou l'obtenció sistemàtica de la informació requerida per a dissenyar la intervenció i la seva anàlisi. El diagnòstic pot fer-se per a tota l'organització, per a grups o individual; pot dirigir-se cap a àrees problemàtiques o de desenvolupament. Per a dur-lo a terme, el consultor es basa en el seu propi model teòric sobre desenvolupament organitzacional, segons el qual selecciona el tipus de dades que cal demanar, el tipus de tècniques que s'han d'utilitzar per a recollir la informació (per exemple, entrevistes, observacions, qüestionaris, registres de l'organització, etc.) i per a analitzar les dades. Tanmateix, és indispensable que aquesta etapa es desenvolupi en col·laboració amb els integrants de l'empresa. Així, doncs, el diagnòstic d'una organització proporciona una informació essencial respecte a l'*statu quo* de l'organització, dels seus problemes i oportunitats i dels possibles efectes que poden tenir les accions relacionades per a l'assoliment dels objectius. Encara que hi ha diferents models de diagnòstic plantejats per diversos autors, en aquest treball presentem a tall d'exemple el model de French i Bell (1995). D'acord amb aquest model, per a un adequat diagnòstic de l'estat d'una organització es requereix abordar dues àrees: el diagnòstic dels diferents subsistemes que constitueixen l'organització total (per exemple, equips naturals com l'alta gerència o un grup d'investigació) i el diagnòstic dels processos organitzacionals (per exemple, processos de presa de decisions o la comunicació). Així, doncs, aquests autors van desenvolupar les següents taules, que permeten diagnosticar tant els sistemes de l'organització (taula 2) com els seus processos (taula 3). Aquestes taules contenen la informació que sol ser la més necessària habitualment en un processos de diagnòstic en un programa de desenvolupament organitzacional, de manera que poden entendre's com a instruments per al diagnòstic de les organitzacions i els seus processos i subunitats.



Taula 2. Diagnòstic de les subunitats de l'organització

Enfocament o objectiu del diagnòstic	Explicació i exemples	Informació típica que es busca	Mètodes comuns que es busquen
L'organització total (que té una "carta de constitució" o una missió comuna i una estructura de poder comuna).	El sistema total és l'entitat avaluada i analitzada. El diagnòstic també podria incloure, si escau, organitzacions, grups o forces d'extrasistemes (de l'entorn), com clients, proveïdors i reglamentacions governamentals. Alguns exemples són una empresa manufacturera, un hospital, un sistema escolar o una cadena de botigues per departaments.	Quines són les normes (deures culturals) de l'organització?, quina és la cultura de l'organització?, quines són les actituds, les opinions i els sentiments de l'organització envers diversos objectes cognoscitius com compensacions, dietes de l'organització, supervisió i alta gerència?, quin és l'ambient de l'organització: obert o tancat, autoritari o democràtic, repressiu o de desenvolupament, confiat o desconfiat, cooperatiu o competitiu?, funcionen els processos clau de l'organització, com la presa de decisions i l'establiment de metes?, de quines classes són els mecanismes sensorials de l'organització per a inspeccionar les demandes internes i externes?, i com són d'efectius?, es comprenen i accepten les metes de l'organització?	Els qüestionaris d'enquestes són els més comuns en una organització gran. Les entrevistes, tant de grup com individuals, són útils per a obtenir la informació desitjada, en especial si es basen en tècniques de mostreig efectives. Un grup de membres representatius a qui periòdicament se sotmet a enquestes o entrevistes és útil per a fer un diagrama dels canvis al llarg del temps. L'examen dels "estris" de l'organització (regles, regulacions, polítiques, símbols del càrrec i/o estatus, etc.) proporciona un descobriment de la cultura de l'organització. Les juntes de diagnòstic que es duen a terme en diversos nivells de l'organització també proporcionen una gran quantitat d'informació en un breu període.
Els grans subsistemes que per naturalesa són complexos i heterogenis	Aquest grup que és l'objectiu es deriva de fer diferents "talls" de l'organització, per exemple, per nivell jeràrquic, per funció i per ubicació geogràfica. Dos criteris ajuden a identificar aquest conjunt de subsistemes: primer, estan considerats com un subsistema per ells mateixos o pels altres; o, segon, la seva composició és heterogènia, és a dir, els membres tenen algunes coses en comú, però també hi ha moltes diferències entre ells. Alguns exemples serien el grup de la gerència a nivell mitjà, que es compon de gerents de diversos grups funcionals; els membres del departament de personal d'una organització que té operacions molt disperses amb un grup de personal en cada ubicació; tots a la planta 1 d'una companyia que té deu plantes; una divisió que es compon de diversos negocis diferents.	Tot l'anterior i a més: com considera aquest subsistema el tot i viceversa?, com es porten els uns amb els altres els membres d'aquest subsistema?, quines són les demandes pròpies d'aquest subsistema?, les estructures i els processos de l'organització estan relacionats amb les demandes pròpies?, hi ha subunitats "altes" i "baixes" dins del subsistema, en termes de l'acompliment?, per què?, quins són els principals problemes a què s'enfronten aquest subsistema i les seves subunitats?, les metes del subsistema són compatibles amb les metes de l'organització?, l'heterogeneïtat de les demandes dels rols i la identitat funcional s'interposen en el camí d'un compliment efectiu del subsistema?	Si els subsistemes són grans o són molt dispersos, es recomanen les tècniques de qüestionari i d'enquesta. Les entrevistes i les observacions es poden usar per a proporcionar un suport addicional o una informació d'hipòtesis proves. Els registres, els informes i la informació de l'organització són bones fonts d'informació sobre l'acompliment i dels problemes.

Font: French i Bell (1995).

Enfocament o objectiu del diagnòstic	Explicació i exemples	Informació típica que es busca	Mètodes comuns que es busquen
Petits subsistemes que són simples i relativament homogenis	Aquests en general són grups o equips de treball formals que tenen una interacció freqüent cara a cara. Poden ser grups permanents, grups de comandament temporals o grups constituïts de nou (per exemple, el grup encarregat de començar una nova operació, o el grup format per a una adquisició o fusió). Alguns exemples són equips d'alta gerència, qualsevol gerent i els seus subordinats clau, els comitès d'una naturalesa permanent o temporal, els equips de grups de comandament, la força laboral a l'oficina, els mestres d'una sola escola, etc.	Les preguntes sobre la cultura, l'ambient, les actituds i els sentiments són pertinents aquí, a més de les següents: quins són els principals problemes de l'equip?, com es pot millorar l'efectivitat de l'equip?, què fan les persones que s'interposen en el camí de les altres?, les relacions membre-líder són les desitjades?, els individus saben la manera en la qual les seves feines es relacionen amb les metes del grup i de l'organització?, són efectius els processos de treball del grup, és a dir, les coses que fan com a grup?, es fa bon ús dels recursos del grup i dels individuals?	Els mètodes típics inclouen el següent: entrevistes individuals seguides d'una junta del grup per a revisar les dades de les entrevistes; qüestionaris; observació de les juntes de personal i altres operacions quotidianes; i una junta formal de grup per a l'autodiagnòstic.
Petites organitzacions totals que són relativament senzilles i homogènies	Un exemple seria una organització professional local o una petita companyia. Els problemes comuns, tal com els veuen els funcionaris, podrien ser una filiació en disminució, una baixa participació, dificultats per a dotar de personal grups de comandament especials, o una mala qualitat i una disminució en les utilitats.	Com veuen els funcionaris i els membres l'organització i les seves metes?, què els agrada i què els desagrada?, com volen que siguin?, com és la competència?, quines forces significatives externes estan causant un impacte en l'organització?	Els qüestionaris i les entrevistes s'usen amb freqüència. Es poden emprar qüestionaris d'adjectius descriptius per a obtenir una lectura ràpida sobre la cultura, el to i el benestar de l'organització. Les juntes de diagnòstic de grup poden ser útils. Es poden examinar els registres de l'organització.
Subsistemes d'interfase o intergrup	Es componen de subconjunts del sistema total que conté membres de dos subsistemes, tals com una estructura organitzacional matriu que requereix que un individu o un grup tinguin dues línies per a relacionar-se. Però gairebé sempre aquest objectiu es compon de membres d'un subsistema que té problemes i responsabilitats comunes amb els membres d'un altre subsistema. Ens referim a incloure els subsistemes amb problemes i responsabilitats comunes, com encavalcaments de producció i manteniment i encavalcaments de màrqueting i producció.	Com veu cada subsistema l'altre?, quins problemes tenen els dos grups en treballar junts?, com s'interposen els subsistemes en el camí de l'altre?, com poden col·laborar per a millorar l'acompliment de tots dos grups?, són clares les metes, les submetes i les àrees de responsabilitat i d'autoritat?, quina és la naturalesa de l'ambient entre els grups?, com volen els membres del grup que sigui aquest ambient?	Les juntes de confrontació entre tots dos grups sovint són el mètode per a recopilar dades i planificar accions correctives. Les juntes de mirall organitzacionals s'usen quan hi ha tres o més grups involucrats. Es poden emprar entrevistes de cada subsistema seguides d'una sessió per a compartir dades, o una observació de les interaccions.
Díades i/o tríades	Les parelles de superior i subordinat, companys interdependents, baules (és a dir, les persones amb filiació en múltiples grups) són subsistemes dignes d'anàlisi.	Quina és la localitat de la relació?, les parts tenen les habilitats necessàries per a fer la tasca correctament? són col·laboratives o competitives? són efectives com un subsistema? la inclusió d'una tercera part en facilita o n'inhibeix el progrés?, es donen suport les unes a les altres?	S'utilitzen entrevistes separades, seguides d'una junta de les parts, per a estudiar qualsevol discrepància en les dades de les entrevistes. La verificació de com es perceben unes a altres, per mitjà de situacions de confrontació, pot ser útil. L'observació és un mètode important per a avaluar la qualitat de la dinàmica de la interacció.

<b>Enfocament o objectiu del diagnòstic</b>	<b>Explicació i exemples</b>	<b>Informació típica que es busca</b>	<b>Mètodes comuns que es busquen</b>
Individus	Qualsevol individu dins d'una organització, com el president, els caps de divisió, els ocupants de llocs clau en processos de flux de treball, per exemple, control de qualitat, I+D. En un sistema escolar, serien els estudiants, els mestres o els administradors.	Les persones actuen conforme a les expectatives de l'organització?, com consideren el seu lloc i el seu acompliment?, sorgeixen habitualment certes classes de problemes?, les persones satisfan els estàndards i les normes de l'organització?, necessiten coneixements, habilitats o capacitats especials?, quines oportunitats de desenvolupament de la carrera tenen/desitgen/necessiten?, quins afanys estan experimentant?	Les entrevistes, la informació derivada de les juntes de diagnòstic del treball d'equip, o els problemes identificats pel departament de recursos humans són fonts d'informació. L'autoavaluació que sorgeix de la intervenció de l'equip o del subsistema és una altra font.
Rols	Un rol (o paper) és un conjunt de conductes executades per una persona com a resultat d'ocupar certa posició en l'organització. Totes les persones en l'organització tenen rols que requereixen certes conductes, per exemple, secretàries, supervisors de producció, comptadors, científics i guardians.	Les conductes dels rols s'haurien d'augmentar, disminuir, o canviar?, el rol està definit de la manera adequada?, quin és l'ajust entre les persones i el rol?, a la persona que representa el rol se li haurien de proporcionar habilitats i coneixements especials?, és la persona adequada per a aquest rol?	Comunament la informació prové d'observacions, entrevistes, tècniques d'anàlisi de rol i un enfocament d'equip a l'administració per objectius. Les activitats de planificació de la carrera donen aquesta informació de sortida.
Els sistemes entre organitzacions constitueixen un suprasistema (aquesta és l'arena del desenvolupament organitzacional transorganitzacional)	Un exemple podria ser el sistema de la llei i l'ordre en una regió, incloent-hi la policia local, municipal, estatal, federal o d'investigació, i les institucions que imparteixen la justícia, tribunals, presons, agències de llibertat condicional, fiscals i jurats. Gairebé tots aquests suprasistemes són tan complexos que els esforços del canvi tendeixen a enfocar-los en dos o tres subparts.	Com veuen el tot i les seves subparts les persones clau en un segment del suprasistema?, hi ha friccions o incongruències entre les subparts?, hi ha subunitats d'acompliment superior i d'acompliment inferior?, per què?	El mirall organitzacional o el desenvolupament de llistes sobre com veu cada grup els altres és un mètode comú de diagnòstic conjunt. Els qüestionaris i les entrevistes són instruments en les intervencions extenses a llarg termini.

Font: French i Bell (1995).

Taula 3. Diagnòstic dels processos organitzacionals

<b>Procés organitzacional</b>	<b>Identificació, observacions i comentaris</b>	<b>Informació típica que es busca</b>	<b>Mètodes comuns de diagnòstic</b>
Patrons, estils i fluxos de comunicació	Qui parla amb qui, durant quant temps i sobre què?, qui inicia la interacció?, és d'un sentit o de dos sentits?, és de dalt cap a baix, de baix cap a dalt, lateral?	La comunicació està dirigida cap a dalt, cap a baix, o en totes dues direccions?, es filtren les comunicacions?, per què?, en quina forma?, los patrons de comunicació s'ajusten a la naturalesa dels treballs que s'exerciran?, quin és el clima de les comunicacions?, quin és el lloc de les comunicacions escrites, en comparació amb les orals?	Observacions, en especial en les juntes; qüestionaris per als models de mida gran; entrevistes i discussions amb els membres del grup (tots aquests mètodes es poden usar per a recollir la informació desitjada). L'anàlisi de les sessions de tots els interessats, gravades en vídeo, és especialment útil.

Font: French i Bell (1995).

<b>Procés organitzacional</b>	<b>Identificació, observacions i comentaris</b>	<b>Informació típica que es busca</b>	<b>Mètodes comuns de diagnòstic</b>
Establiment de metes	L'establiment d'objectius de les tasques i la determinació dels criteris per a mesurar l'assoliment dels objectius tenen lloc en tots els nivells de l'organització.	S'estableixen metes?, Com ho fan?, Qui participa en l'establiment de metes?, Tenen aquestes persones les habilitats necessàries per a un establiment efectiu de les metes?, Són capaces d'establir objectius de llarg i de curt termini?	Qüestionaris, entrevistes i observacions, que permeten maneres d'avaluar l'habilitat d'establir metes dels individus i els grups dins de l'organització.
Preses de decisions, resolució de problemes i planificació de l'acció	L'avaluació d'alternatives i l'elecció d'un pla d'acció són funcions integrals i importants per a la majoria dels membres de l'organització. Això inclou obtenir la informació necessària, establir prioritats, avaluar alternatives, i escollir una alternativa per sobre de les altres.	Qui pren les decisions?, són efectives?, s'utilitzen totes les fonts disponibles?, són necessàries habilitats de resolució de problemes especials per a la presa de decisions?, els membres de l'organització estan satisfets amb els processos de resolució de problemes i de presa de decisions?	L'observació de les juntes de resolució de problemes en diversos nivells de l'organització és particularment valuosa en el diagnòstic d'aquest procés. L'anàlisi de les sessions de tots els interessats, gravades en vídeo, és d'una utilitat especial.
Resolució i maneig de conflicte	El conflicte –interpersonal, intrapersonal i intergrupals– existeix amb freqüència en les organitzacions. L'organització disposa de maneres efectives per a manejar el conflicte?	On és el conflicte?, quines són les parts involucrades?, com s'està manejant?, quines són les normes del sistema per a enfrontar-se al conflicte?, el sistema de recompenses promou el conflicte?	Les entrevistes, les observacions de terceres parts, i les juntes d'observació són mètodes comuns per a diagnosticar aquests processos
Administració de les relacions d'interfase	Les interfases representen les situacions en les quals dos o més grups (subsistemes) s'enfronten a problemes comuns o a un encauament de responsabilitats. Això es veu amb més freqüència quan els membres de dos grups separats estan relacionats de manera interdependent en l'assoliment d'un objectiu, però tenen responsabilitats separades.	Quina és la naturalesa de les relacions entre els dos grups?, són clares les metes?, és clara la responsabilitat?, a quins problemes importants s'enfronten els dos grups?, quines condicions estructurals promouen/inhibeixen una administració efectiva de la interfase?	Les entrevistes, les observacions de terceres parts i les juntes d'observació són mètodes comuns per a diagnosticar aquests processos.
Relacions superior-subordinat	Les relacions jeràrquiques formals en les organitzacions dicten que algunes persones guien i altres segueixen: aquestes situacions sovint són font de molts problemes en les organitzacions.	Quins són els estils de lideratge existents?, quins problemes sorgeixen entre supervisors i subordinats?	Els qüestionaris poden mostrar el clima laboral i les normes de lideratge generals. Les entrevistes i els qüestionaris revelen les conductes de lideratge desitjades.
Sistemes tecnològics i d'enginyeria	Totes les organitzacions es basen en múltiples tecnologies (per a la producció i les operacions, per al processament de la informació, per a la planificació, el màrqueting, etc.) per produir articles i serveis.	Són adequades les tecnologies per a un acompliment satisfactori?, quin és l'estat dels últims avenços tecnològics i de quina manera s'hi compara aquesta organització?, haurien de planificar-se i posar-se en pràctica alguns canvis en la tecnologia?	En general, aquesta no és una àrea d'experiència del consultor de desenvolupament organitzacional. De manera que ha de sol·licitar ajuda d'experts, dins o fora de l'organització. Les entrevistes i discussions de grup enfocades a la tecnologia es troben entre les millors maneres de determinar fins a quin punt són adequats els sistemes tecnològics. De vegades, els experts externs fan una verificació i de vegades fan recomanacions; a vegades ho fan els experts interns.

Procés organitzacional	Identificació, observacions i comentaris	Informació típica que es busca	Mètodes comuns de diagnòstic
Administració estratègica i planificació de llarg termini Formulació de la visió/missió	Han de tenir lloc una inspecció del medi ambient, l'addició o eliminació de productes, una predicció dels esdeveniments futurs i una presa de decisions que afectin la viabilitat a llarg termini de l'organització perquè aquesta continuï essent competitiva i efectiva. La visió i la missió estableixen el marc de referència per a l'estratègia.	Qui és el responsable de mirar endavant i de prendre decisions de llarg termini?, tenen aquestes persones el suport i els instruments necessaris?, han estat efectives les recents decisions de llarg termini?, quina és la naturalesa de les demandes actuals i futures de l'ambient?, quins són els punts forts i les competències singulars de l'organització?, quines són les amenaces per a l'organització?, és clara la missió?, és compartida àmpliament?	Les entrevistes dels individus clau que determinen les polítiques, les discussions de grup i un examen dels registres històrics ofereixen una àmplia referència en aquesta dimensió.
Aprenentatge organitzacional	És essencial aprendre dels èxits i dels fracassos, dels punts febles actuals i de tots els membres de l'organització perquè aquesta continuï essent competitiva i vital, i desenvolupi nous paradigmes.	Quins són els nostres punts forts, les nostres àrees problemàtiques?, quines observacions, idees o suggeriments de tots els membres de l'organització hi ha disponibles?, la nostra conducta actual concorda amb la que adoptem?, quines són les incapacitats per a l'aprenentatge d'aquesta organització?, estan canviant els paradigmes actuals?, com seran els nous paradigmes?, estem portant un registre de la nostra filosofia, dels nostres aprenentatges i del nostre progrés?	Entrevistes, qüestionaris, mètodes de diagnòstic de grup; examen de les hipòtesis i de la cultura; jocs i exercicis per a crear la consciència de les incapacitats d'aprenentatge de l'organització; examen de les rutines defensives; formulació d'una visió, incloent-hi l'anàlisi de l'ambient.

Font: French i Bell (1995).

### 2.2.3. Retroalimentació

La retroalimentació és una etapa clau en el procés diagnòstic, ja que d'aquesta depèn que tant la gerència com el personal de plantilla comprenguin la situació, se'n sentin part i estiguin disposats a canalitzar els seus esforços cap a la proposta d'intervenció. Consisteix en la devolució de la informació diagnòstica als membres de l'empresa i és crucial com s'organitzi el report de les dades i com es comuniquin aquestes. Quan es comuniquen els resultats diagnòstics no solament és important centrar-se en la informació més rellevant, sinó que també ho és respectar les regles d'una retroalimentació constructiva (per exemple, i entre les més importants, que sigui descriptiva, amb dades observables, respectuosa, contingent, orientada a la millora de la situació).

### 2.2.4. Disseny de la intervenció

El disseny de la intervenció és l'etapa de planificació del canvi, els passos que se seguiran per a la consecució de les metes. Ha d'incloure el problema o l'oportunitat que es vol abordar, les metes i els resultats desitjats, la seqüència d'intervencions. Per a elaborar una intervenció efectiva cal tenir en compte no solament les característiques de l'empresa, sinó també la preparació, i

l'experiència i les habilitats del consultor. La major o menor participació dels empleats en aquesta etapa dependrà del model de consultoria sobre el qual es basi el consultor.

### **2.2.5. Intervenció**

La intervenció és l'etapa d'implementació de les accions planificades; per tant, depèn principalment de les característiques de l'empresa. Ara bé, en termes generals, el consultor ha d'incentivar els empleats perquè participin en el canvi, per al qual haurà de tenir en compte les resistències presents. Requereix disposar d'una visió compartida que orienti el procés de desenvolupament organitzacional, com també tenir el suport necessari per a aconseguir i consolidar el canvi. És l'etapa de facilitar el desenvolupament de destreses, com la disposició per al canvi, i de refermar els nous comportaments. En el següent mòdul d'aquest treball es presenta tant aquesta etapa com l'anterior amb més detall, i s'hi exposen les diferents tècniques i mètodes d'intervenció dins del marc d'un programa de desenvolupament organitzacional.

### **2.2.6. Avaluació**

En aquesta etapa s'avaluen els resultats del programa d'intervenció i el procés utilitzat, d'acord amb el marc conceptual emprat. Així, doncs, l'avaluació ofereix una retroalimentació al consultor i als empleats sobre l'avenç i l'impacte de la intervenció. Aquesta fase pot plantejar la possibilitat de diagnosticar i modificar el programa d'intervenció o indicar que la intervenció ha estat un èxit. Encara que tradicionalment l'avaluació del programa s'ha entès com una fase posterior, aquesta concepció recentment s'ha assenyalat com a enganyosa, ja que és recomanable que es doni al llarg de tot el programa.

En una fase d'avaluació s'ha de considerar tant la intervenció en si mateixa com a procés com els seus resultats a llarg termini; d'aquesta manera es pot saber si l'avaluació està tenint lloc en realitat durant la implantació i com s'està fent (retroalimentació d'implantació) i, d'altra banda, si després de la implantació de la intervenció es podrà saber si s'estan assolint els resultats desitjats (retroalimentació d'avaluació). Més específicament, la retroalimentació d'implementació informa sobre les diferents característiques de la intervenció i sobre els seus efectes immediats, mentre que la retroalimentació d'avaluació informa sobre l'efecte global de la intervenció i sobre si s'haurien de continuar assignant recursos a l'esmentat programa. Aquesta informació és més costosa de recollir en termes temporals i implica una varietat de mesures de resultats (per exemple, rotació, absentisme, satisfacció laboral, etc.). Uns resultats negatius indiquen que el diagnòstic contenia certs errors i que la intervenció escollida no va ser l'apropiada. Així, doncs, aquesta retroalimentació suggereix un diagnòstic i una investigació més detallats amb l'objectiu de

millorar el programa. D'altra banda, uns resultats positius assenyalen que els objectius plantejats s'han assolit, i es pot promoure la cerca de mitjans per a institucionalitzar el canvi i convertir-lo en una part permanent de l'empresa.

D'altra banda, un altre aspecte que s'ha de considerar és qui avalua. L'avaluador no pot ser el mateix consultor del procés de canvi i tampoc no pot ser membre de l'organització, per a garantir així l'objectivitat del procés d'avaluació.

### 3. Barreres en un procés de desenvolupament organitzacional (forces de resistència al canvi)

Encara que hi ha autors que no estan d'acord a utilitzar el terme *resistència al canvi* (per exemple, Weisbord, 1987) per a referir-se al comportament dels membres de l'organització en un moment donat del procés, resulta útil conèixer diferents aspectes individuals i organitzacionals que poden fer menys fluid el procés de canvi.

Les anomenades *resistències al canvi*, si bé poden ser positives per a promoure cert grau d'estabilitat i predictibilitat en la conducta, poden ser també una font potencial de conflictes funcionals. D'altra banda, poden obstaculitzar l'adaptació a noves propostes i al progrés que aquestes representen.

Un problema a què es troben enfrontades les organitzacions quan intenten fer un procés de canvi és la interpretació del canvi que fan les persones, que pot anar des de l'acceptació plena fins a una gran resistència. Es poden trobar a més diferents nivells de resistència, des d'una resistència passiva fins a una resistència activa i forta com, per exemple, una vaga. Així, doncs, la resistència al canvi pot presentar-se de manera oberta, immediata, implícita o diferida. La implícita i la diferida són les més difícils de manejar per a la gerència: la implícita és una resistència subtil, difícil d'identificar (pèrdua de lleialtat envers l'organització, falta de motivació per a treballar, més errors, més absentisme, etc.); la diferida implica ajornar la reacció de rebuig al canvi, setmanes, mesos o anys; és a dir, implica una acumulació de la resistència que pot aflorar davant de qualsevol estímul de canvi aparentment insignificant, de manera que quan té lloc la reacció pot semblar una resposta desproporcionada.

#### 3.1. Barreres individuals

Hi ha diferents motius que porten una persona a mostrar resistència al canvi:

1) **Interessos de la persona.** Les persones es preocupen de les conseqüències que el canvi tindrà per a elles. Poden pensar que perdran part del seu estatus o d'aspectes valorats de la seva feina.

2) **Predisposició de l'individu respecte del canvi.** És un aspecte molt personal: certes persones tenen facilitat per a acceptar els canvis mentre que altres són molt propenses a l'estabilitat.



3) **Predisposició a l'hàbit.** Les persones prenem desenes de decisions cada dia; per mitjà dels hàbits i dels costums, ens resulta més fàcil enfrontar-nos a la complexitat de l'entorn en el qual vivim. Tanmateix, quan ens hem d'enfrontar al canvi aquesta tendència es torna una font de resistència.

4) **Por del fracàs.** Hi ha la possibilitat que la persona no s'adapti a la nova situació.

5) **Por del desconegut.** A més de la por del fracàs, la incertesa i la por del desconegut poden esdevenir una important font de tensió.

6) Es pot haver generat un **ambient de desconfiança** o no haver proporcionat la informació adequada o haver creat malentesos.

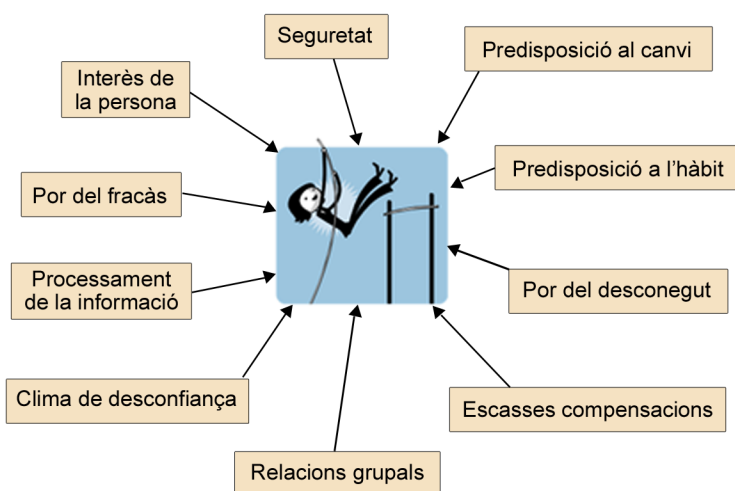
7) Hi pot haver empleats **que no estiguin d'acord** amb les raons per al canvi o que no en percebin avantatges. Aquest és el cas, per exemple, dels factors econòmics, si els canvis poden associar-se a reducció d'ingressos o si es tracta de canvis en les rutines o tasques establertes i al treballador té por de no adaptar-se als criteris.

8) Pot estar **alterant les relacions** grupals.

9) **Seguretat:** com més necessitat de seguretat, més resistència al canvi.

10) **Processament selectiu de la informació:** les persones, en processar la informació, poden fer-ho de manera que els permeti mantenir la percepció que han elaborat del món.

Figura 2. Factors individuals de resistència al canvi



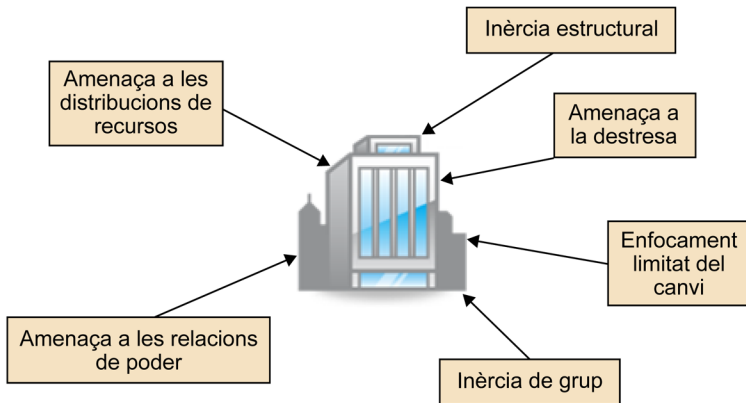
### 3.2. Barreres organitzacionals

D'altra banda, des de les organitzacions també es produeix una resistència al canvi. De fet, poques són les empreses que tenen la innovació i el dinamisme com a base. Habitualment les organitzacions tenen estructures i cultures difícils de modificar i que es perpetuen en el temps.

En aquest sentit, des de l'organització la resistència al canvi es manifesta des de les següents fonts:

- 1) **Inèrcia estructural.** Els mecanismes que les organitzacions incorporen per produir estabilitat (per exemple, procés de selecció, promoció, etc.) ofereixen resistència davant els possibles canvis a fi de conservar l'estabilitat. Les organitzacions mantenen les seves estructures per mitjà de diferents processos, com el de socialització dels nous empleats que porta aquests a comportar-se d'acord amb unes normes i regles definides per l'organització.
- 2) **Enfocament limitat del canvi.** A vegades les organitzacions duen a terme un canvi en un dels departaments o dels equips sense pensar que aquest canvi afecta tots els departaments o equips relacionats.
- 3) **Inèrcia dels grups.** Fins i tot quan les persones volen canviar les normes, el grup pot estar impedit o dificultant aquest canvi. Les normes grupals poden bloquejar o limitar l'acceptació del canvi, encara que hi hagi empleats que individualment estarien disposats a acceptar-lo.
- 4) **Amenaça a la destresa.** Els grups especialitzats poden veure amenaçada la utilitat de les seves destreses amb la incorporació de canvis en les pautes organitzacionals.
- 5) **Amenaça a les relacions de poder.** Qualsevol canvi en l'organització pot afectar les relacions de poder establertes, per la qual cosa aquest canvi pot ser vist com una amenaça pel grup o per la persona que té el poder.
- 6) **Amenaça a la distribució existent de recursos.** Aquesta amenaça és similar a l'anterior. El grup o la persona que rep més quantitat de recursos pot pensar que amb els canvis que s'introduiran perdrà part d'aquests recursos.

Figura 3. Factors organitzacionals de resistència al canvi



Taula 4. Quadre resum amb les barreres presents en un procés de DO

<b>Criteri de classificació</b>	<b>Tipus de barrera</b>	<b>Barrera</b>
<b>Nivell d'origen de la barrera</b>	<b>Individual</b>	Hàbits Seguretat Factors econòmics Por del desconegut Processament selectiu de la informació
	<b>Organitzacional</b>	Inèrcia estructural Abast limitat del canvi Inèrcia dels grups Amenança a la destresa Amenança a les relacions de poder establertes Amenança a l'assignació establerta de recursos
<b>Manera de manifestar-se</b>		Resistència oberta Resistència immediata Resistència implícita Resistència diferida

### 3.3. Què poden fer els agents del canvi per a superar aquestes barreres?

Tal com s'ha plantejat en aquest mòdul, l'objectiu del desenvolupament organitzacional en el seu conjunt i, en particular, de qualsevol intervenció orientada al desenvolupament organitzacional és implantar canvis en les organitzacions. Encara que per definició el canvi s'entén com un fet positiu en si mateix, que ajuda a créixer, pot haver-hi la creença que les organitzacions no estan preparades per a aquest canvi. Els canvis també comporten una falta de control i una certa ambigüitat que no sempre és ben rebuda pels clients. Les persones estan acostumades a fer les coses d'una determinada manera i el desenvolupament tecnològic, a vegades, les aclapara i els genera una ansietat que les deixa indefenses a l'hora de respondre adequadament al canvi. De manera que els membres de les organitzacions sovint rebutgen els canvis per por de la incertesa que plantegen i per les seves possibles implicacions.

Estudis fets per Van de Ven (1986) reforcen la teoria que les persones tenen una limitació cognitiva per a percebre situacions noves i complexes, sobre les quals tenen un control limitat. Des d'aquest punt de vista, s'ha de tenir en compte que no és convenient introduir massa canvis (més canvis del necessari), ni tampoc amb una regularitat excessiva, ja que això podria fer que els empleats percebessin el context excessivament confús i mancat de control. A més, la necessitat del canvi ha d'estar ben establerta, ha de ser "sentida" pels membres de l'organització, i cal una visió clara de cap a on va el canvi i dels avantatges que té per als empleats.

Com s'ha assenyalat anteriorment, algunes de les barreres més rellevants que s'aixequen i que compliquen l'acceptació i l'adaptació al canvi tenen l'origen en les persones que treballen en les organitzacions i en formen part, i altres el tenen en la mateixa estructura de l'organització, i impedeixen adaptar-se i desenvolupar-se adequadament en l'organització.

Hi ha diversos pilars bàsics sobre els quals sempre hauria d'estar assentat qual-sevol procés de canvi. En primer lloc, és fonamental que els empleats estiguin informats sobre el procés de canvi. D'aquesta manera, no solament se'ls ajuda a veure quines són les raons que han motivat aquest canvi i quins són els objectius que es persegueixen i el procés que se seguirà per a assolir-los, sinó que alhora es redueixen els possibles rumors i la transmissió errònia d'informació. En segon lloc, la participació dels empleats en el procés de canvi fa més probable que acceptin aquest canvi en lloc de rebutjar-lo. En tercer lloc, hi pot haver problemes de resistència al canvi per una falta d'ajust entre els empleats i les seves noves funcions, cas en el qual se'ls ha d'ajudar a enfrontar-se a la incertesa i la por que això els pugui ocasionar i dedicar el temps que sigui necessari a millorar l'ajust amb cursos de formació si calguessin. La quarta recomanació és generar un clima de confiança, a la qual cosa pot ajudar un bon disseny de la comunicació per mitjà del procés de canvi. Finalment, amb persones o amb grups que es resisteixen al canvi es pot negociar o arribar a un acord i tractar de vèncer aquesta resistència al canvi mitjançant incentius o l'eliminació dels elements que perceben com a amenaçadors. A més, diferents problemes requereixen diferents enfocaments i, per tant, és útil comptar amb diverses estratègies a l'hora d'afrontar les diverses barreres que es poden trobar per a la implantació d'un canvi. Aquests mètodes per a reduir la resistència al canvi es poden dividir en les categories següents:

**1) Educació i comunicació.** Es tracta d'oferir la informació adequada a totes les parts implicades en el canvi; és necessari informar amb claredat sobre el canvi: el què, el perquè, el com i les expectatives d'actuació (Boyett i Boyett, 2003). Aquest fet permet que no hi hagi malentesos que dificultin la implicació de totes les persones en el canvi proposat. A més, impedeix la generació de falses creences, valoracions i/o expectatives equivocades sobre l'objecte i la implicació del canvi. És una estratègia útil si la resistència prové d'una comunicació inadequada (per exemple, informació errònia o inefectiva) i hi ha confiança i credibilitat entre la gerència i els empleats. Pot implementar-se per

mitjà de converses individuals, memoràndums, presentacions grupals, informes, etc. La seva utilitat dependrà del balanç entre els guanys que representa el seu ús en relació amb el temps i l'esforç que requereix.

**2) Participació.** Consisteix a promoure la participació de les persones oposades al canvi en el procés de presa de decisions, ja que la disponibilitat dels empleats a participar en el procés d'aplicació d'un canvi afavoreix la seva implicació i una actitud més positiva envers aquest, en sentir-se partícips de l'acció, de la decisió i de la planificació del canvi. Avantatges: aportació significativa d'aquestes persones al procés, el seu compromís amb aquest i més qualitat de la decisió; a més d'oferir la possibilitat de crear un equip efectiu per a promoure el canvi. Desavantatge: possibilitat d'arribar a una decisió inadequada i alta inversió de temps.

**3) Suport, facilitats i ajuda.** El suport social (sobretot dels supervisors) és un recurs bàsic i molt important en l'adaptació de qualsevol empleat a una nova situació laboral, per la qual cosa és vital que els empleats percebin una disponibilitat de suport per part de tota l'organització. En aquest sentit, l'organització pot oferir diferents mitjans per a tractar adequadament la por i l'ansietat generada davant del canvi (per exemple, assessoria, capacitació, permisos remunerats). Desavantatge: alt cost i inversió de temps sense garantia d'èxit.

**4) Negociació.** Si la resistència ve d'una persona o d'un grup amb algun poder, es pot donar alguna cosa de valor per a disminuir-la. Desavantatge: cost elevat, risc de xantatge posterior per persones/grups de poder.

**5) Manipulació i cooptació.** "La manipulació es refereix als intents encoberts d'influir" (Robbins, 1998, p. 278,). Això inclou falsejar informació (tergiversar, distorsionar), retenir informació, crear rumors falsos, etc. La cooptació és manipulació i participació. Consisteix a guanyar-se el suport dels líders que mostren resistència al canvi i a ubicar-los en llocs clau en el procés de presa de decisions relatives al canvi, però amb un paper més simbòlic que substancial. Avantatges: poc costos i fàcil d'aconseguir. Desavantatge: si les persones s'adonen que estan essent enganyades o utilitzades, es perd tota la credibilitat en l'agent de canvi.

**6) Coerció.** Consisteix a forçar els empleats que s'oposen al canvi a acceptar-lo, de manera implícita o explícita. Per exemple, amenaçar, implementar mesures contra els resistents al canvi, insistir en les conseqüències que pot portar oposar-se al canvi: acomiadaments, transferència d'empleats, bloqueig de les promocions. Els avantatges i els desavantatges són similars a l'anterior.

Es pot assenyalar el fet que aquests dos últims mètodes han de ser usats només com a últim recurs atès el seu elevat nivell de risc, ja que poden crear problemes en el futur si les persones se senten manipulades en excés i desacreditar els iniciadors del canvi.

Kotter i Schlesinger (1979) ens ofereixen un quadre en el qual mostren aquestes sis estratègies per a superar la resistència al canvi.

Taula 5. Estratègies per a superar la resistència al canvi

<b>Estratègia</b>	<b>Situacions en les quals s'usa</b>	<b>Avantatges</b>	<b>Desavantatges</b>
<b>Educació + comunicació</b>	Quan falta informació o si la informació o l'anàlisi són imprecises.	Una vegada convençudes, les persones freqüentment ajuden a la implantació del canvi.	Poden requerir molt temps si hi participen moltes persones.
<b>Participació + dedicació</b>	Quan els iniciadors no disposen de la informació necessària per a dissenyar el canvi o quan altres persones tenen poder considerable per a resistir-s'hi.	Els participants es comprometen amb la posada en pràctica del canvi, i la informació pertinent que tinguin s'integra en el pla de canvi.	Pot requerir molt temps quan els participants dissenyen un canvi inapropiat.
<b>Facilitació + suport</b>	Quan les persones es resisteixen a causa de problemes d'ajust.	Cap altra estratègia no funciona tan satisfactòriament amb els problemes d'ajust.	Pot requerir molt temps, ser costosa i, malgrat tot això, fracassar.
<b>Negociació + acord</b>	Quan una persona o un grup sofreix pèrdues evidents amb el canvi o si té poder suficient per a resistir-s'hi.	A vegades, és una manera relativament senzilla d'evitar resistències considerables.	Pot ser massa costosa en molts casos, si n'alerta d'altres perquè negociïn l'acatament.
<b>Manipulació + invitació a participar</b>	Quan altres pràctiques no funcionen o són massa costoses.	Pot ser una solució relativament barata i ràpida als problemes de resistència.	Pot generar problemes futurs si les persones se senten manipulades.
<b>Coerció explícita + coacció implícita</b>	Quan la rapidesa és fonamental i els iniciadors del canvi tenen poder considerable.	És ràpida després de superar qualsevol tipus de resistència.	Implica un alt risc, si fa que les persones es molestin amb els iniciadors.

Per tant, és fonamental que s'estableixi clarament la necessitat que inspira o justifica el canvi, tenir una visió clara i compartida, utilitzar les estratègies més adequades per a cada situació i, finalment, que el consultor o agent de canvi tingui la preparació acadèmica i les destreses específiques en l'àrea, com també alguna experiència en la gestió de processos de canvi. A més, com es pot veure, no hi ha una estratègia que sigui l'òptima en qualsevol situació, sinó que dependrà de les circumstàncies que sigui preferible optar per una estratègia o una altra.

## 4. El consultor en desenvolupament organitzacional

Arribats a aquest punt, una pregunta important seria la següent: qui són les persones encarregades de dirigir el canvi organitzacional? Els agents de canvi són els principals responsables d'estimular, facilitar i coordinar el canvi; ara bé, aquests poden ser personal de l'empresa (agents interns) o consultors externs contractats específicament per a aquesta tasca. La participació d'aquests últims té l'avantatge d'oferir un punt de vista més objectiu: tenen una experiència molt diversa i estan més disposats a iniciar canvis més dràstics, ja que no en viuran les conseqüències, mentre que els agents interns solen ser més reflexius i cautelosos. Tanmateix, els consultors externs tenen un coneixement limitat de la història de l'organització, de la seva cultura, dels procediments d'operació i del personal de la companyia, la qual cosa els exigeix prendre's el temps necessari per a omplir aquest buit o treballar en equip al costat de consultors interns.

El consultor aborda la seva tasca basant-se en les seves pròpies concepcions respecte al canvi, a partir de les quals diagnosticarà la situació, seleccionarà l'estratègia i iniciarà l'acció. D'aquí la importància de tenir molt clars quins són els principis en els quals es basa, les seves concepcions associades al procés de canvi i les organitzacions, el seu marc conceptual sobre la naturalesa del canvi, el seu model teòric del canvi.

Un altre aspecte important que s'ha de considerar és el tancament de la relació de consultoria. Com a consultor organitzacional aquest punt sol ser menys problemàtic, ja que el consultor no està treballant sota el sistema d'expert sinó com a facilitador. Tanmateix, és fonamental que sigui capaç d'identificar quan pot donar per acabat el procés, amb la seguretat que ha aconseguit transferir a l'organització les habilitats i els coneixements necessaris perquè el canvi implementat es mantingui.

### 4.1. Competències del consultor en desenvolupament organitzacional

Tenint en compte la complexitat del procés de desenvolupament organitzacional i la dedicació que necessita, és habitual que les organitzacions recorrin a experts (assessors o consultors) perquè el duguin a terme. Com s'ha dit anteriorment, el fet de decidir que sigui un professional extern a l'organització qui executi el procés té el principal avantatge que aquest és un agent independent financerament i administrativament i això permet un tractament més objectiu. Però, què justifica invertir recursos econòmics de l'empresa a contractar algú extern per a fer una cosa que podria fer la plantilla de la mateixa empresa?

Bàsicament són tres les habilitats que un consultor pot oferir i de què habitualment està mancat un departament de personal o de recursos humans d'una organització (Furnham i Gunter, 1993).

En primer lloc les habilitats de diagnòstic. Els assessors externs són capaços de donar una "segona opinió", que no és possible oferir "des de dins". A vegades, trobar-se immers en la mateixa organització objecte del canvi fa que no es pugui tenir una visió prou clara de la situació i és recomanable contractar un assessor extern que pugui oferir un altre punt de vista a l'hora de fer un diagnòstic.

D'altra banda, els assessors externs, solen tenir més informació sobre metodologies de mesurament en comparació amb els gestors de personal de les empreses. Els gestors de personal tenen moltes altres demandes laborals diferents de la d'avaluar i mesurar l'acompliment dels seus empleats, les habilitats i competències personals. A més, hi ha actualment nombroses proves que poden ser utilitzades en contextos laborals i amb tota seguretat un bon consultor serà capaç d'escollir les que s'ajustin més a les característiques de cada organització. A més, molts gestors de personal freqüentment eviten les dades "objectives" i prefereixen entrevistes, informes interns o declaracions ofertes per "informants clau" de la seva organització. Aquestes dades són importants, però, sens dubte, és adequat i a vegades indispensable complementar-les amb mesuraments més objectius i vàlids.

Finalment, una competència que s'espera d'un consultor (encara que de vegades no és el cas) i que no és imprescindible en un gestor de personal és la capacitat per a formar adequadament, influint i liderant el canvi d'actituds dels empleats. És a dir, un agent extern capacitat pot instruir i capacitar els empleats per a viure el canvi. Els processos formatius són especialment rellevants en processos de canvi i de desenvolupament organitzacional.

Així, doncs, les competències que necessita un consultor de desenvolupament organitzacional depenen en part del model que guia el seu treball, però, en general, requereixen les habilitats interpersonals, incloent-hi habilitats de retroalimentació i de comunicació efectiva; de lideratge, negociació, maneig de la resistència al canvi, etc. Per tant, cada vegada més, el consultor requereix no solament formació acadèmica en el camp del desenvolupament organitzacional, del comportament i del canvi organitzacional, com també experiència en l'àmbit real, sinó també desenvolupament i enfortiment de les pròpies destreses.

Tanmateix, també és important veure les destreses del consultor en funció de l'etapa del procés de consultoria, ja que algunes seran comunes a tot el procés mentre que altres seran més importants segons la fase del procés de consultoria.



Warrick (2005), en parlar de les competències, les divideixen en coneixements fonamentals, destreses conceptuals i destreses de consultoria. Només a tall d'exemple pot esmentar-se que inclou informació sobre les tendències actuals i futures, coneixements de desenvolupament organitzacional i disciplines associades, fonaments de l'àrea de negocis, rol dels agents de canvi, fonaments de facilitació de grups presencials i virtuals, en la categoria de coneixements fonamentals. Entre les destreses de pensament, esmenta desenvolupar un model filosòfic i ètic sòlid de la pràctica de desenvolupament organitzacional, aprendre a innovar per mitjà de l'experiència i la pràctica. Finalment, entre les destreses de consultoria esmenta les destreses en l'accés a l'organització, comunicació d'idees, entrevista, recollida i anàlisi de dades, retroalimentació per a canviar i millorar la salut de l'organització, entre altres.

#### Lectura recomanada

Warrick, D. D. (2005). Organization Development from the View of the Experts. A W. J. Rothwell i R. Sullivan (Eds.). *Practicing Organization Development a Guide for Consultants* (pp. 164-187). San Francisco: Pfeiffer.

## 4.2. Valors

El consultor ha de tenir sempre present que els valors fonamentals sobre els quals s'assenten les intervencions en desenvolupament organitzacional són humanístics. En general, els autors coincideixen a incloure-hi:

- 1) **Respecte** per les persones i pels valors de l'organització dels seus membres.
- 2) **Confiança i suport**, com a característiques predominants de l'ambient organitzacional. S'atorga importància a la confiança interpersonal i es considera que l'empleat té desitjos de creixement i capacitat de canvi.
- 3) **Distribució de poder**, més que control i poder jeràrquic centralitzat; es caracteritza pel suport a la gerència participativa.
- 4) **Confrontació dels problemes**. Els problemes s'identifiquen, no s'amaguen i s'afronten constructivament.
- 5) **Participació**. Més participació de les persones involucrades, més compromís amb els canvis proposats. La col·laboració i la comunicació són estimulades i són apreciades. Els equips de treball són considerats essencials per al procés de canvi.

## Resum

Les organitzacions, igual com la societat, han evolucionat i continuen fent-ho. Aquesta evolució ha propiciat l'actual humanització de les organitzacions que representa el treball en equip, la cerca de la qualitat total i la constant necessitat de millorar els processos i els productes. En aquest sentit, en les últimes dècades, el desenvolupament organitzacional s'ha considerat una necessitat: passar d'una organització rígida, basada en la productivitat a base del control de temps i sincronisme dels seus membres, a una idea d'organització basada en la flexibilitat, el valor humà, la participació dels empleats i el desenvolupament.

En els últims anys, s'han desenvolupat diversos models i teories relacionades amb el desenvolupament organitzacional. Així, models com el de canvi trifàsic de Kurt Lewin; el model de planejament de Lippitt, Watson i Westley; el model del canvi del sistema total proposat per Ralph Kilman; el model d'anàlisi de flux de Jerri I. Porras; el model causal d'acompliment i innovació organitzacional de Burke i Litwin i, finalment, el model de consultoria relacional d'Alonso i Gil s'han detallat en aquest mòdul i poden prendre's com a referència per a entendre i fonamentar com el desenvolupament organitzacional s'ha tractat durant l'últim segle.

Davant de la necessitat d'implantar un canvi en una organització i evitar que aquesta implantació sigui improvisada i mal executada, s'han assenyalat almenys nou aspectes que no s'han d'oblidar, que són la implicació de la direcció en el procés de canvi, la definició dels objectius, el disseny d'un pla per a l'aplicació, el desenvolupament d'un clima favorable al canvi, l'assignació de rols, l'anticipació a possibles problemes i efectes no esperats, la posada a prova de la intervenció abans de ser implantada de manera massiva, el suport d'agents externs i el seguiment de l'efectivitat.

En l'execució del procés de canvi, quan aquest és executat per un agent extern o consultor, es distingeixen les fases següents:

- 1) Entrada i contractació.
- 2) Diagnòstic.
- 3) Retroalimentació.
- 4) Disseny de la intervenció.
- 5) Intervenció.
- 6) Avaluació dels resultats del programa d'intervenció.

D'altra banda, s'ha remarcat el fet que, si bé hi ha multitud de barreres que dificulten el procés de canvi tant a nivell individual com organitzacional, també hi ha aspectes com la motivació intrínseca dels empleats, el foment de la comunicació, la participació, i la camaraderia i el respecte entre col·legues que es converteixen en motivadors i facilitadors del canvi.

Finalment, s'ha fet ressaltar la importància que té per al procés de consultoria la claredat del consultor quant als seus valors, les seves concepcions sobre el procés de canvi i les organitzacions, com també el seu model teòric del canvi.



## Activitats

### Cas pràctic pèrdua de competitivitat en una empresa de telecomunicacions

Communication és una empresa espanyola de telecomunicacions que presta serveis de telefonia mòbil amb equips d'última generació. Era l'operador líder en el mercat espanyol fins al primer trimestre d'aquest any, pionera en serveis innovadors i avançats. La política d'aquesta empresa s'ha centrat des del seu inici en el desenvolupament tecnològic i la innovació, especialment en el desenvolupament de productes o serveis. Un dels seus valors fonamentals és la satisfacció del client. Es va iniciar com una petita empresa familiar que ha anat creixent en funció de la demanda, amb una estructura jeràrquica tradicional de diversos nivells: direcció general, sis gerències que atenen les diferents àrees (recursos humans, màrqueting, atenció al client, logística, suport tècnic i desenvolupament), més de cinc mil empleats i disset sucursals per tot el país. Té milions de clients repartits per tot el territori nacional.

En la seva plantilla es poden distingir dos tipus d'empleats: els que treballen en l'empresa des dels seus inicis, el 1976, amb molta experiència, menys formació tècnica i una mitjana d'edat més elevada, i els incorporats recentment, joves sense experiència, amb àmplia formació en l'àrea, diferents nacionalitats i "usuaris" dels diferents serveis de telefonia avançada. Algunes d'aquestes incorporacions han tingut lloc en càrrecs de nivell gerencial.

Malgrat la seva privilegiada posició en el mercat, durant el primer trimestre d'aquest any les vendes d'aquesta empresa van començar a baixar, els beneficis van començar a disminuir, ha augmentat l'absentisme laboral i el clima organitzacional s'ha deteriorat.

Des dels departaments corresponents s'han dissenyat i dut a terme estratègies agressives de màrqueting per a pujar les vendes. Es van establir reunions periòdiques entre gerències i departaments a fi de trobar solucions i posar coses en comú. Encara que tots hi assisteixen, fins ara no han resultat efectives (no es compleixen les tasques assignades i es donen excuses, els participants en la reunió no comuniquen els acords obtinguts a la resta del grup, etc.). A més, sembla com si cada sector de l'empresa volgués tenir un paper protagonista i no estigués disposat a treballar conjuntament. En l'avaluació de clima els resultats van mostrar que els empleats perceben un nivell mitjà baix de qualitat de vida laboral, a diferència d'avaluacions anteriors.

Per tot això, la directiva de l'empresa està interessada a fer tot el possible, tant pel que fa als recursos econòmics com als recursos humans, per a aconseguir reposicionar-se en el mercat de les telecomunicacions, augmentar les vendes, conservar tots els empleats i millorar la percepció del clima laboral.

Després de la lectura del cas pràctic, "Pèrdua de competitivitat en una empresa de telecomunicacions", contesteu les qüestions següents:

1. Expliqueu per què es requereix un procés de desenvolupament organitzacional.
2. Identifiqueu els objectius del procés de desenvolupament organitzacional, segons la vostra opinió, en aquest cas.  
Identifiqueu els objectius del procés de desenvolupament organitzacional, segons la vostra opinió, en aquest cas.
3. Analitzeu i justifiqueu la conveniència que sigui un consultor extern o intern qui s'ocupi d'aquest cas. Raoneu la vostra resposta.
4. Identifiqueu les funcions principals del consultor a cada pas del procés.
5. Identificar quines poden ser les barreres de resistència al canvi que en complicarien l'aplicació.
6. Enuncieu com es podrien superar les barreres identificades anteriorment.

## Solucionari

1. Perquè la intervenció requerida s'hauria d'enfocar principalment a l'aspecte humà de l'organització, específicament als valors, a les actituds, als processos grupals (comunicació, lideratge, etc.), al funcionament dels equips i al clima organitzacional, sense descartar la revisió de l'estructura de l'organització (l'organigrama).

2. Els objectius podrien plantejar-se tant en l'àmbit organitzacional com grupal i individual. El primer, orientat a l'augment de la productivitat de l'empresa. El segon, dirigit a millorar la percepció del clima laboral dins de l'empresa i a facilitar la integració i la cohesió de grups de treball heterogenis (per cultura, formació i experiència), i més obertura al canvi. Finalment, en l'àmbit individual, promoure la disposició a l'aprenentatge (nous coneixements, ús de tecnologies), desenvolupament de destreses (per exemple, autoavaluació).

3. Com que es tracta d'una empresa familiar que ha anat creixent en mida i abast, la situació actual de la qual requereix canvis profunds, potser el punt de vista d'un consultor extern pugui oferir una perspectiva més objectiva, menys contaminada per variables personals i emocionals, amb més independència política i financera. D'altra banda, el consultor extern pot estar més actualitzat en l'àrea de mesurament de variables i tenir més destreses per a la formació del personal. A més, com que està dedicat per complet al procés de desenvolupament organitzacional, disposa de més temps i energia que un consultor intern. Encara que, sens dubte, sempre serà necessari avaluar avantatges i desavantatges d'escollir un consultor extern o intern, en funció de característiques pròpies de l'empresa (les quals no apareixen reflectides en el resum del cas presentat).

4. En primer lloc, el consultor necessita tenir clar quin serà el marc conceptual que guiarà el seu treball (per exemple, la teoria de sistemes, l'organització com un sistema obert).

Entrada i contractació: Entrar en contacte amb l'empresa Communication a fi d'explorar-ne la motivació per a sol·licitar-ne els serveis i establir el contracte.

Diagnòstic. Decidir a quin nivell farà el diagnòstic, decidir les estratègies que utilitzarà per a obtenir la informació requerida i analitzar-la. Promoure la participació dels empleats de l'empresa en el procés diagnòstic. En aquest cas particular, el diagnòstic podria estar dirigit a la solució de l'àrea problemàtica específica plantejada per l'organització; i el diagnòstic podria fer-se a tres nivells: organitzacional, específicament quant a l'estructura de l'organització; grupal, per a determinar com han estat dissenyats els grups de treball (per exemple, composició, normes, característiques de la tasques, etc.); individual, per a conèixer millor les característiques dels empleats, quant a les seves habilitats en relació amb les tasques, l'experiència, etc. El consultor haurà de preguntar-se el següent: la percepció del clima és igual en tots els grups/departaments?; l'organigrama de l'empresa mostra l'estructura real de l'empresa?; respon a les seves característiques actuals?; què s'ha fet fins ara per a abordar el problema?; quina és la cultura prevalent?; quins són els valors reals de l'empresa?; els grups definits formalment són eficients?; tenen metes clares?; quines habilitats es requereixen per a cada càrrec?

3) Retroalimentació. Comunicar, tant a la gerència com al personal, els resultats del diagnòstic. Promoure la seva participació en el procés de canvi.

4) Disseny de la intervenció. Decidir el tipus d'intervenció i elaborar la proposta, per mitjà del treball conjunt del consultor i els membres de l'empresa, prenent en consideració, per exemple, les resistències al canvi identificades, els possibles problemes de comunicació i les característiques dels empleats que semblen situar-los en dos grups força definits.

5) Intervenció. Implementar les accions planificades. Per exemple, construir la visió i els valors compartits de l'empresa promovent la participació de tots, en petits grups heterogenis, en què participin empleats de diferent gènere, formació, antiguitat i cultura. Identificar les figures clau de suport. Treballar en la construcció d'equips de treball efectius i en la integració d'equips, en el desenvolupament de destreses com a obertura al canvi, comunicació, etc.

6) Avaluació. Avaluar els resultats del programa d'intervenció i el procés utilitzat. Decidir quin és el moment de concloure el procés de consultoria i assenyalar possibles àrees de millora, si escau. No obstant això, d'aquesta fase seria recomanable que se n'encarregués un altre consultor expert per a conferir més objectivitat a aquest procés d'avaluació.

5. Les barreres de resistència al canvi, en aquest cas podrien ser implícites i diferides, atès que, actualment, els grups assisteixen a les reunions periòdiques convocades per la gerència alta i mitjana per a trobar solucions i compartir idees, però no compleixen les tasques assignades. Tanmateix, no ho fan de manera oberta i explícita, sinó que donen una excusa per justificar-se. No comuniquen els acords obtinguts a la resta del grup i els diferents grups sembla que estiguin lluitant pel reconeixement. A més, s'ha deteriorat el clima laboral.

Podrien identificar-se tant barreres individuals com organitzacionals. Entre les individuals podrien esmentar-se els hàbits, ja que les persones que fa més temps que són en l'organització poden estar acostumades a fer les coses d'una manera específica i no estan disposades al fet que una persona jove, sense experiència, vingui a dir-los com s'han de fer les coses.

Seguretat, factors econòmics i por del desconegut. Sobretot en èpoques de crisi econòmica, la necessitat de conservar el lloc de treball es converteix en una prioritat. La incorporació de persones joves preparades, disposades a innovar, pot generar molta por en els empleats amb més antiguitat en l'empresa i més edat, per que canviïn els paràmetres d'avaluació de

rendiment i de no arribar a superar-los, per exemple. D'altra banda, les persones incorporades de fa poc poden sentir la necessitat de demostrar la seva vàlua malgrat la seva inexperiència. Quant a les resistències al canvi de tipus organitzacional, no es pot inferir gran cosa a partir del cas presentat, però podria pensar-se en la inèrcia dels grups, ja que no es comuniquen els acords de les reunions de manera efectiva, en l'amenaça a les relacions de poder establertes i en l'amenaça a l'assignació establerta de recursos, a causa de la incorporació de personal en càrrecs elevats.

6. Inicialment, entre les estratègies més importants hi hauria:

Educació i comunicació: informar clarament, en cada etapa del procés de canvi, totes les parts implicades sobre què es farà i com es farà, establir conjuntament les expectatives.

Participació: promoure la participació dels empleats en grups heterogenis, diferents dels grups formalment constituïts i dels grups socials, en què coexisteixin persones amb antiguitat i de recent incorporació, diferents cultures i formació, etc.

## Glossari

**avaluació** Descripció i quantificació de les característiques d'una organització a partir d'uns criteris diagnòstics que permetran establir prioritats a l'hora de definir una intervenció.

**clima laboral** Percepció compartida de l'ambient generat per les emocions dels membres d'un grup o organització, cosa que està relacionada amb la motivació dels empleats. Mostra un cert nivell positiu o negatiu en les interaccions, de seguretat o inseguretat per a expressar els sentiments o parlar sobre les preocupacions, de respecte o falta de respecte en la comunicació entre els membres de l'organització.

**consultor de recursos humans** Professional que dona consell expert en recursos humans i en gestió de personal. La seva funció és assessorar en les qüestions sobre les quals té un coneixement especialitzat. Els consultors també tenen una especialització dins de la seva activitat; per exemple, un consultor amb un nivell d'especialització superior en els aspectes relacionats amb el desenvolupament o el canvi organitzatiu.

**consultoria** Servei d'assessorament ofert, habitualment, per un agent extern, basat en el coneixement expert relatiu a una temàtica determinada. Se sol parlar de consultoria organitzacional per a definir un servei professional orientat a identificar i definir els principals problemes que afecten les organitzacions. D'aquesta manera, el propòsit és ajudar a millorar, aclarir les causes que provoquen els problemes esmentats, dissenyar i aplicar accions orientades cap a la millora. La tasca actual del consultor com a "agent de canvi" implica, a més, la transferència de coneixements i la capacitat del personal de les mateixes organitzacions.

**empresa** Unitat economicosocial, amb finalitats de lucre, en la qual el capital, el treball i la direcció es coordinen per a una producció socialment útil, d'acord amb les exigències del bé comú. En general, s'entén per *empresa* l'organisme social integrat per elements humans, tècnics i materials l'objectiu natural i principal del qual és l'obtenció d'utilitats, o bé la prestació de serveis a la comunitat, coordinats per un administrador que pren decisions oportunes per a la consecució dels objectius per als quals es van crear.

**intervenció** Acció programada i justificada que es du a terme sobre una organització, un grup d'empleats o individus concrets, amb l'objectiu de modificar una situació, un procés, una relació social o una situació que s'ha avaluat prèviament i que es considera susceptible de millora.

**organització** Sistema social dissenyat per a aconseguir metes i objectius per mitjà dels recursos humans i d'altres tipus. A més, les organitzacions solen estar compostes per subsistemes interrelacionats que compleixen funcions especialitzades. Grup social compost per persones, tasques i administració, que formen una estructura sistemàtica de relacions d'interacció, tendents a produir béns i/o serveis per a satisfer les necessitats d'una comunitat dins d'un entorn i així poder satisfer el seu propòsit distintiu, que és la seva missió.

**recursos humans** Treball que aporta el conjunt dels empleats o col·laboradors d'una organització. Conjunt de persones que amb el seu treball formen part activa de l'organització.

**retroalimentació** Traducció al català del terme *feedback*. Fa referència al procés mitjançant el qual es comparteixen observacions, preocupacions i suggeriments, amb la intenció d'oferir informació, individualment o col·lectivament, per a millorar o modificar diversos aspectes del funcionament d'una organització. La retroalimentació ha de ser bidireccional de manera que la millora contínua sigui possible, en l'escalafó jeràrquic de l'organització, de dalt a baix i de baix a dalt.



## Bibliografia

- Alonso Amo, E. i Gil Vallejo, I. (2005). *Cómo relacionarse en el trabajo. Teoría y práctica de la consultoría*. Madrid: Prentice Hall.
- Boyett, J. i Boyett, J. (2003). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Gestión 2000.
- Burke, W. i Litwin, G. (1992). "A Causal Model of Organizational Performance and Change". *Journal of Management*, 18 (3), 523-545.
- Chin, R. i Benne, K. (1976). General Strategies for Effecting Change in Human Systems. A W. L. French, C. H. Bell i R. A. Zawacki (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio* (pp. 34-52). México, DF: McGraw-Hill
- Cummings, T. i Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, DF: Thomson-Paraninfo.
- Friedlander, F. i Brown, L. D. (1974). "Organization Development". *Annual Review of Psychology*, 25, 313-341.
- French, W. L. i Bell, C. H. (1995). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Development*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- French, W. L., Bell, C. H. i Zawacki, R. A. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. México, DF: McGraw-Hill.
- Furnham, A. i Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. London/New York: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. i Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57 (2), 106-114.
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics". A D. Cartwright (Ed.). *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock Pub. Traducció a l'espanyol a Buenos Aires: Paidós.
- Lippitt, R., Watson, J. i Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Meyer, G. i Scott, R. (1985). "Quality Circles: Panacea or Pandora's Box", *Organizational Dynamics*, 11, 34-50.
- Muñoz Adánez, A., Muñoz Marrón, E. i Ruiz Pérez, A. (2000). "Características de la empresa humanizada". *Ist Hispanic-Portuguese Congress of Psychology*.
- Porras, J. I. (1988). *Análisis de flujos. Método para el diagnóstico y administración del cambio organizacional*. México, DF: Addison-Wesley.
- Porras, J. I. i Silvers, R. (1991). Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.
- Quijano S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones: el ASH (auditoría del sistema humano) para la gestión de personas, la consultoría experta en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, DF: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Schein, E. (1987). *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores* (2). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Sciences*, 32 (5), 590-607.
- Warrick, D. D. (2005). Organization Development from the View of the Experts. A W. J. Rothwell i R. Sullivan (Eds.). *Practicing Organization Development a Guide for Consultants* (pp. 164-187). San Francisco: Pfeiffer.

Weisbord, M. (1987). Toward Third-wave Managing and Consulting. *Organizational Dynamics*, 15 (3), 4-25.

### **Bibliografia recomanada**

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México, DF: McGraw-Hill.

Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. i Araujo, L. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Development in Theory and Practice*. London: Sage.

Lambert, T. (2001). *Manual de consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Barcelona: Gestión 2000.

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Schein, E. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Schein, E. (2006). *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass. Joan V. Gallos Editor.

Weick, K. E. i Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.