

Intervencions del desenvolupament organitzacional

Amparo Caballer Hernández
Esther García-Buades

PID_00154041



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Intervencions del desenvolupament organitzacional: perspectiva general	9
2. Intervencions d'equip	11
2.1. Formació i construcció d'equips	11
2.1.1. Reunions de diagnòstic de l'equip	13
2.1.2. Reunions de construcció de l'equip	14
2.1.3. Exercici d'anàlisi del rol	15
2.1.4. Exercici de l'establiment de metes	16
2.1.5. Exercici de compliments i preocupacions	18
2.2. <i>Survey feedback</i>	18
2.3. Consultoria de processos	21
3. Intervencions intergrupals i conciliatòries de tercers parts	24
3.1. Intervencions conciliatòries de tercers parts	24
3.2. Intervenció per a la gestió del conflicte intergrupals de Blake, Shepard i Mouton (1964)	26
3.3. Intervencions del mirall organitzacional	28
4. Intervencions estructurals de l'organització	32
4.1. Redisseny del treball	32
4.2. Estructures paral·leles d'aprenentatge	35
4.3. Cercles de qualitat	36
4.4. Reenginyeria de processos	36
5. Intervencions globals de l'organització	39
5.1. Conferències de cerca futura	39
5.2. Activitats de direcció estratègica	40
5.2.1. L'aproximació de Charles Summer	41
5.2.2. L'aproximació de Thomas Rogers	41
5.2.3. El procés de planificació estratègica en set passos de Beckhard i Harris	42
5.2.4. L'aproximació de David Hanna	42
5.2.5. Sistema 4 de gestió	43
5.2.6. Malla de desenvolupament organitzacional	43
Resum	46

Activitats	47
Exercicis d'autoavaluació	48
Solucionari	50
Glossari	51
Bibliografia	53

Introducció

El desenvolupament organitzacional pot definir-se com la disciplina de les ciències de la conducta aplicades, dedicada a millorar l'efectivitat de les organitzacions i les persones que hi treballen mitjançant l'ús de la teoria i la pràctica del canvi planificat. Se centra en les persones i busca per mitjà d'elles un increment de l'efectivitat dels individus, els equips i els processos humans i socials de l'organització.

En els dos mòduls anteriors s'han explicat aspectes relatius al desenvolupament organitzacional, com el concepte, la seva història o el seu futur. Així mateix, se n'han descrit els fonaments, possibles barreres en la seva aplicació o el paper que fa el consultor en les intervencions.

En aquest mòdul, es presentaran una sèrie d'intervencions en desenvolupament organitzacional, activitats estructurades en les quals es descriuen cronològicament les tasques que l'organització o els equips han de dur a terme. En funció del focus d'atenció, les intervencions poden classificar-se en quatre categories diferents: les intervencions d'equip, les intervencions intergrupals, les intervencions estructurals i les intervencions globals de l'organització.

Així, doncs, aquest mòdul es divideix en cinc apartats diferents. El primer conté una breu perspectiva general de les intervencions en el camp del desenvolupament organitzacional. En el segon apartat es dóna una explicació de les tècniques d'equip. L'objectiu general d'aquest tipus d'intervencions és millorar els aspectes del grup rellevants per a aconseguir un alt nivell de qualitat. Es fa referència a tres diferents tipus d'intervenció:

- 1) Formació d'equips.
- 2) *Survey feedback*.
- 3) Consultoria de processos.

En el primer dels subapartats es tracta de les intervencions per a la formació i construcció d'equips; aquestes intervencions tenen com a objectiu millorar-ne el funcionament per mitjà de la millora de les seves habilitats de treball en equip, de les relacions en el grup i de la coordinació entre els seus components. Dins d'aquestes, es descriuen diferents exercicis, com les reunions de diagnòstic de l'equip, les reunions de construcció, l'anàlisi del rol, l'establiment de metes, els compliments i preocupacions.

En el segon subapartat, el *survey feedback* analitza a partir de qüestionaris les percepcions dels empleats sobre diferents aspectes de l'organització com la satisfacció o la presa de decisions, i intenta construir una visió compartida del problema i de les dades obtingudes. Finalment, en el tercer subapartat,

s'explica la tècnica de consultoria de processos amb la qual el consultor ajuda el client a identificar quins aspectes laborals i organitzacionals poden millorar i com fer-ho.

El tercer apartat examina les intervencions intergrupals. Aquestes intervencions estan dirigides a la millora de la gestió del conflicte i de les relacions entre grups. Es fa referència a tres tècniques diferents: les intervencions conciliatòries de terceres parts, que busquen resoldre les diferències entre equips per mitjà de la confrontació, la gestió del conflicte intergrupals de Blake, Shepard i Mouton, que intenta disminuir la tensió entre els grups, i les intervencions del mirall organitzacional, en què un grup sol·licita als altres informació sobre com el perceben.

El quart apartat considera les intervencions estructurals de l'organització i s'hi descriuen quatre tècniques diferents. La primera, el redisseny del treball, es basa generalment en l'ampliació o l'enriquiment del treball. La segona, les estructures paral·leles d'aprenentatge, consisteix en la creació d'un grup que busca resoldre problemes complexos i urgents. En tercer lloc, els cercles de qualitat, que es basen en reunions periòdiques i voluntàries de treballadors que proposen a la direcció de l'empresa solucions per als problemes que els incumbeixen. Finalment, la reenginyeria de processos tracta sobre el redisseny fonamental dels processos en les empreses.

Finalment, l'últim apartat revisa les intervencions globals de l'organització. S'hi descriuen tres diferents tipus de tècniques. En primer lloc, les conferències de cerca futura, en les quals es fa una anàlisi de l'entorn, del sistema i de la resposta d'aquest sistema a l'entorn. En segon lloc, les activitats de direcció estratègica, amb les quals s'intenta dissenyar l'estratègia de l'empresa en funció de l'ambient que l'envolta. Dins d'aquestes, distingim diferents aproximacions: la de Charles Summer, la de Thomas Rogers, la de Beckhard i Harris, i la de David Hanna. El tercer grup inclou tècniques d'intervenció més comprensives del conjunt de l'organització, com la de sistema 4 de gestió, o la malla de desenvolupament organitzacional.

Objectius

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

Objectius generals

1. Conèixer les intervencions pràctiques desenvolupades en el marc del desenvolupament organitzacional.

Objectius específics

1. Familiaritzar-se amb l'esquema plantejat sobre els diferents tipus d'intervencions de desenvolupament organitzacional.
2. Aprofundir en el coneixement de cada un dels diferents tipus d'intervencions.
3. Diferenciar entre intervencions per al diagnòstic, intervencions per a millorar la consecució de metes, intervencions per a millorar el procés i intervencions per a millorar les relacions.
4. Ser capaç d'adaptar i aplicar una intervenció.
5. Identificar les diferents tècniques incloses en les intervencions d'equip.
6. Identificar les diferents tècniques incloses en les intervencions intergrupals i conciliatòries de terceres parts.
7. Identificar les diferents tècniques incloses en les intervencions estructurals de l'organització.
8. Identificar les diferents tècniques incloses en les intervencions globals de l'organització.

1. Intervencions del desenvolupament organitzacional: perspectiva general

Les intervencions i tècniques de desenvolupament organitzacional són activitats planificades i estructurades, dissenyades per a assolir les metes, en les quals participen clients i consultors durant el desenvolupament d'un programa de desenvolupament organitzacional, i són, doncs, un component més del procés de desenvolupament organitzacional. Aquestes activitats estan dissenyades per a millorar el funcionament de l'organització. Aquestes poden classificar-se de maneres molt diferents segons el criteri que s'utilitzi. Tanmateix, com diuen Chin i Benne (1976), en totes les estratègies emprades per a fer un canvi planejat hi ha subjacent el coneixement sobre el comportament i el canvi.

Així, per exemple, pel que fa als diferents tipus de classificacions poden esmentar-se Cummings i Worley, (2007), els quals distingeixen entre quatre tipus d'intervencions segons la classe de problema que s'hagi d'abordar: dirigides als processos humans, dirigides a l'administració de recursos humans, estratègiques i tecnoestructurals (per exemple, de reestructuració incloent-hi el *downsizing*, reenginyeria). D'altra banda, French i Bell (1995), en abordar el tema de la classificació de les intervencions de desenvolupament organitzacional, suggereixen utilitzar dos criteris. Un, d'acord amb les activitats que es fan per a assolir les metes específiques; l'altre, en funció del tipus de grup que constitueix l'objectiu de la intervenció. En termes generals, aquests autors subdivideixen les tècniques de desenvolupament organitzacional en tècniques de primera generació i tècniques de segona generació. En les primeres inclouen la investigació-acció, l'enfocament en els equips, l'ús de facilitadors, la consultoria de procés, la retroalimentació per enquestes, la solució de problemes intergrupals, l'enfocament dels sistemes sociotècnics per al disseny de llocs de treball i l'administració participació. En les de segona generació, esmenten la transformació organitzacional (TO), l'interès en la cultura organitzacional, en l'aprenentatge organitzacional, en l'administració de la qualitat total (ACT), en les visions i cerques de futur, i també interès intens en els equips de treball (alt rendiment, multifuncionals i autodirigits) i la reenginyeria.

Robbins (2004/1998) classifica les tècniques de desenvolupament organitzacional en tres tipus: estructurals, de tasca i tecnologia, i centrades en les persones. Entre les intervencions estructurals inclou la reorganització estructural, els nous sistemes de recompensa i el canvi en la cultura organitzacional. Dins de les intervencions de tasca i tecnologia esmenta el redisseny de llocs de treball, els sistemes sociotècnics i la qualitat de la vida laboral. Finalment, consi-

dera que les principals intervencions centrades en la gent són la capacitat en sensibilitat, la retroalimentació d'enquestes, la consultoria de processos, la integració d'equips i el desenvolupament entre grups.

En aquest apartat descriurem algunes de les intervencions més importants i que han resultat de més utilitat pràctica en les organitzacions actuals.

2. Intervencions d'equip

Moltes empreses han apostat recentment per la creació d'equips de treball per intentar dinamitzar-ne el funcionament, agilitar la presa de decisions i poder respondre així de manera més ràpida als constants canvis de l'entorn en el qual operen. Tanmateix, no n'hi ha prou de denominar *equip* un grup de persones perquè funcioni com a tal. De fet, la reestructuració del personal en equips pot ser més problemàtica que beneficiosa si no es fa adequadament. Gran part de les intervencions de desenvolupament organitzacional van orientades a la formació i la millora d'equips (*team building*) i a la seva eficàcia (*performance*).

2.1. Formació i construcció d'equips

La freqüent utilització del terme *team building*, o construcció d'equips, en l'àmbit d'empreses de formació li ha donat un significat diferencial que requereix un aclariment previ. En aquest context, el terme es refereix a l'organització d'un esdeveniment formatiu, en el qual un grup de treballadors surt del seu entorn habitual de treball per fer un exercici pràctic de caràcter lúdic. Els empleats i empleades fan una activitat divertida en equip (cuinar, navegar, practicar esport, pintar, participar en concursos, etc.), que representa una ocasió per a divertir-se i millorar la relació personal entre els membres de l'equip. Tanmateix, cal matisar que la construcció d'un equip, com la d'una casa, no s'aconsegueix en un dia ni gràcies a una única activitat lúdica compartida. Aquests esdeveniments tenen sentit per a la construcció real d'un equip sempre que estiguin engranats en tota una filosofia i un esforç empresarial per a dissenyar, fomentar i millorar contínuament el treball en equip en l'empresa. Per tant, és molt important que l'activitat feta en aquest tipus de sessió de construcció d'equip estigui orientada a la consecució d'una meta concreta per a aquest equip (la millora d'un procés, de les relacions, de l'establiment de metes, de l'anàlisi de rols) i que es puguin establir paral·lelismes directes entre l'activitat laboral i la lúdica.

Per a comprendre bé el desenvolupament organitzacional per mitjà de la formació i la construcció d'equips és necessari, en primer lloc, definir què és un equip de treball i quines són les seves característiques més rellevants. Un equip pot definir-se com un grup de persones compromeses amb un objectiu comú, que treballen de manera coordinada per a aconseguir les seves metes, contribuint als resultats de la seva organització. Aquesta definició apunta ja a aspectes essencials per a la bona marxa d'un equip com el compromís dels membres, l'existència d'un objectiu compartit, el repartiment de rols i la seva coordinació, i el vincle de l'equip amb la resta de l'organització.

Una segona qüestió també rellevant és identificar les característiques dels equips que són efectius. La investigació prèvia n'assenyala les següents:

- 1) Una missió clara i un pla d'acció.
- 2) Una atmosfera relaxada i còmoda entre els membres (bon ambient)
- 3) Comunicació oberta i fluida
- 4) Alta participació
- 5) Capacitat per a qüestionar i rebatre durant les preses de decisions
- 6) Expectatives clares de rol
- 7) Relacions externes saludables
- 8) Acceptació de la diversitat d'estils

Totes les intervencions d'equip en els programes de desenvolupament organitzacional tendeixen a ser congruents amb aquestes característiques i són dissenyades per a reproduir aquestes condicions en els equips. No obstant això, l'objectiu últim de les intervencions per a la formació d'equips és millorar els esforços coordinats dels membres i les relacions en el grup, per a augmentar-ne així mateix l'eficàcia en l'acompliment com a equip (aspectes clau de la definició i característiques d'equips efectius). Moltes d'aquestes intervencions es fan per a posar en marxa un equip de nova creació o perquè hi ha hagut un canvi en l'estructura que obliga a modificar els equips. També es poden utilitzar aquestes tècniques per a millorar equips que fa temps que funcionen junts o en els quals ha sorgit un problema.

Objectius més específics d'aquest tipus d'intervenció són, per exemple, augmentar el compromís dels membres de l'equip, avaluar i millorar els mecanismes de coordinació, entrenar un equip per a l'establiment de metes i la seva consecució, millorar la comunicació per a conèixer les metes de l'equip i com contribueixen als resultats de l'organització, analitzar els rols de cada membre i la interacció social entre els membres, millorar la confiança, etc.

Les intervencions de formació d'equips estan dirigides a quatre àrees, segons les quals es distingeixen quatre tipus diferents d'intervencions de formació:

1) **Diagnosticar.** Es tracta d'intervenir per a ajudar a incrementar la consciència dels problemes grupals i les oportunitats que es presenten a l'equip. Per exemple, reunions de diagnòstic de l'equip.

2) **Aconseguir metes.** Els equips poden desenvolupar habilitats relacionades amb les tasques per a facilitar la consecució dels seus objectius, com planificació, priorització, coordinació, etc. Per exemple, reunions de construcció de l'equip, exercici de l'establiment de metes.

3) Reforçar les relacions de l'equip. Dissenyades per a construir o reforçar les relacions entre el cap i els subordinats, les relacions entre col·legues o entre grups. Per exemple, reunions de construcció de l'equip, exercici de l'anàlisi de rol, exercici de compliments i preocupacions.

4) Millorar processos d'equip. S'inclouen aquí les intervencions dissenyades per a millorar la comunicació, aclarir expectatives de rol, la presa de decisions i l'establiment de metes. Per exemple, reunions de construcció de l'equip, exercici de compliments i preocupacions.

La figura del consultor (o tercera part independent que no forma part del grup) serà un denominador comú d'aquestes tècniques de desenvolupament per mitjà de la formació i la millora d'equips. També participaran en el procés de millora els caps i els membres dels equips. Vegem ara algunes tècniques d'intervenció en equips.

2.1.1. Reunions de diagnòstic de l'equip

L'objectiu de les reunions de diagnòstic de l'equip és descobrir i identificar els problemes més importants que afecten o que afectaran l'equip. Trobar solucions es deixa per a més endavant. Molts consultors estan d'acord en la importància que siguin els membres del grup els que diagnostiquin els propis problemes, en comparació amb els efectes més pobres que té escoltar el diagnòstic fet pel seus caps o per un consultor.

La reunió es basarà en algunes preguntes generals que el consultor proposa després d'haver-se reunit amb el cap de l'equip per a identificar quins semblen ser els problemes més importants de l'equip i decidir si aquesta és la tècnica més adequada. Algunes qüestions que poden discutir-se són:

- Quina és la missió del grup?
- Com ho estem fent? (tasques, processos, etc.).
- Quins problemes tenim que hauríem de resoldre?
- Quines oportunitats hauríem d'aprofitar millor?
- Què fem bé i què fem malament?

La manera de dur a terme les discussions dependrà en gran part de la mida del grup. Si aquest no és gaire nombrós es poden fer les reunions amb el grup sencer. Si la mida ho requereix, es pot dividir en subgrups d'entre quatre i sis persones i reunir-se tots al final per a compartir les conclusions a les quals han arribat.

És recomanable que les reunions de diagnòstic se celebrin una o dues vegades a l'any, que tinguin una durada restringida (mig dia o un dia) i que se centrin en l'expressió i la identificació de problemes (per exemple, problemes de pla-

nificació, falta d'informació, etc.). Per a això és fonamental fomentar la participació oberta dels membres de l'equip i que la centrin en l'autocrítica del funcionament com a equip.

Identificar solucions i aplicar-les serà un pas posterior al d'aquesta tècnica. L'avantatge principal d'aquesta tècnica és que la participació dels membres de l'equip en l'anàlisi de problemes sol tenir un efecte positiu en tot l'equip, i sol millorar el compromís dels membres amb la seva solució i la implicació d'aquests en el desenvolupament de les intervencions escollides per l'equip.

2.1.2. Reunions de construcció de l'equip

Aquesta tècnica s'utilitza moltes vegades com a continuació d'una reunió de diagnòstic. Aquí l'objectiu és millorar l'efectivitat de l'equip per mitjà del desenvolupament d'estratègies més adequades de gestió de les tasques, de les relacions i dels processos d'equip. Encara que hi ha un component important d'autocrítica de l'equip sobre com es fan les coses actualment (igual com en la reunió de diagnòstic), el punt de mira és com es poden solucionar els problemes establint plans d'acció i iniciant els passos cap a la resolució.

L'aplicació d'aquesta tècnica d'intervenció sol iniciar-se amb una reunió prèvia del consultor amb el cap d'equip i amb cada un dels membres d'aquest separatament. En aquestes reunions prèvies, el consultor planteja preguntes generals sobre com funciona l'equip, quins són els principals problemes que té i què podria fer-se per a millorar. El consultor haurà d'informar els entrevistats de l'ús que es farà de la informació, si serà tractada confidencialment o públicament. Posteriorment, el consultor elabora la informació obtinguda en forma de categories de problemes, que presentarà als membres de l'equip a l'inici de la reunió.

Durant la reunió de construcció d'equip, el grup examina i discuteix aquestes idees, en determina la rellevància, analitza les causes subjacents als problemes prioritaris i comença a treballar en la solució d'aquests establint plans d'acció. Aquests plans d'acció s'acompanyen de l'assignació de persones responsables de cada tasca i de terminis temporals associats a cada una d'aquestes. Posteriorment, en reunions de seguiment es comprovarà el grau d'implementació d'aquests plans d'acció i si l'equip va pel bon camí per a la resolució dels problemes identificats.

Durant la discussió dels temes prioritaris, el consultor sol anar intercalant explicacions i exercicis que permetin millorar aspectes que l'equip considera problemàtics (per exemple, tècniques de resolució de problemes, gestió del conflicte, habilitats de planificació, gestió del temps i prioritització, etc.). Per tant, l'aplicació d'aquesta tècnica sol durar entre un i tres dies.

Normalment es treballen amb diversos aspectes de l'equip simultàniament. Encara que l'orientació inicial estigui enfocada cap a la millora de l'equip en aspectes relacionats amb les tasques i el treball, paral·lelament van sorgint altres temes, com les relacions entre membres de l'equip o processos d'equip (per exemple, com se solen resoldre els problemes en l'equip) i el consultor decideix prestar-los més o menys atenció en funció de la rellevància que semblin tenir. Això implica que després de reunions de construcció d'equips aquests siguin més efectius en l'execució de tasques i consecució de metes, però que també hagi millorat la relació entre els membres i el funcionament global de l'equip. El fet de treballar junts en la resolució d'un problema de l'equip va construir el sentiment d'equip, la cohesió i la identificació amb aquest.

Pat Olsen, en l'article *Team Building Exercises for Tough Times*, publicat per *Harvard Business Review*, descriu un exemple sobre el que és *team building*. Així, assenyala com Aneil Mishra, professor visitant de Gestió en la Fuqua School of Business, du a terme un exercici de construcció d'equips entre directius i estudiants d'MBA. Mishra distribueix targetes amb frases que descriuen els estils de gestió i demana als participants que seleccionin les targetes que millor descriuen els seus propis estils. Posteriorment, separa els gestors en quatre grups d'acord amb les seves respostes i, utilitzant l'humor, n'enfronta uns contra altres. Mishra "dimonitza" cada un dels grups perquè la resta dels participants els vegin com a causants dels problemes en el treball. Finalment, s'integren els estils de gestió i il·lustra com cada un d'aquests és beneficiós. El mateix Mishra assenyala que l'exercici no és solament divertit, sinó que també resulta instructiu.

L'exemple anterior està orientat a la millora de relacions entre líders. Es treballa la percepció del positiu en estils de lideratge diferents del propi, cosa que pot augmentar el respecte, disminuir alguns conflictes i facilitar la cooperació entre els líders. La intervenció de construcció d'equips pot tenir com a objectiu primordial la consecució de metes, la millora de les relacions o la millora de processos d'equip.

2.1.3. Exercici d'anàlisi del rol

L'objectiu d'aquesta tècnica és aclarir quins són els rols dels membres de l'equip i, més concretament, aclarir les funcions i obligacions de cada rol (o persona o lloc de treball), com també les expectatives sobre cada un d'aquests. L'anàlisi es basa tant en la perspectiva de la persona que ocupa un lloc de treball determinat (persona focal) com en la de les persones que influeixen en el seu paper en l'organització i en la de les que influeix. Aquestes persones formen el denominat *conjunt de rol*, i està compost principalment pels supervisors, els companys, els col·laboradors i els clients. La tècnica intenta també aclarir els rols, de l'equip o del departament, de les persones relacionades amb la persona focal.

Lectura recomanada

Olsen, P. (marzo de 2009). Team-Building Exercises for Tough Times. *Harvard Business Review*. Harvard.

Els passos en l'exercici d'anàlisi de rol són els següents:

- 1) La persona focal indica les seves expectatives de rol (les conductes associades a la posició que ocupa en l'organització i que creu que s'esperen d'ella).
- 2) Els membres del grup, sobre aquesta llista, afegeixen i eliminen elements.
- 3) La persona focal i el conjunt de rol arriben a un acord sobre les expectatives pròpies del rol.
- 4) La persona focal indica les seves expectatives de rol sobre els altres rols.
- 5) Els membres del grup, sobre aquesta llista, afegeixen i eliminen elements.
- 6) La persona focal i el conjunt de rol arriben a un acord sobre les expectatives de la resta de rols.

Aquesta tècnica és molt útil quan es constitueix un equip nou, ja que ajuda a aclarir les expectatives del lloc o del rol que exerceix cada un dels seus membres. Es pot utilitzar també en equips ja consolidats quan hi ha problemes d'explicació del rol. És important tenir en compte que aquesta tècnica s'ha d'utilitzar després d'un diagnòstic que ens indiqui que el problema que hi ha està relacionat amb les expectatives de rol. No s'ha d'utilitzar en cas que hi hagi un nivell alt de conflicte dins del grup.

2.1.4. Exercici de l'establiment de metes

Aquesta tècnica es basa en la idea que si una persona o un equip coneixen la meta a què han d'arribar o volen arribar podran regular millor l'activitat necessària per aconseguir-la (teoria de l'establiment de metes de Locke i Henne, 1986, i Locke i Latham, 1990). Aquesta regulació inclou la motivació o quantitat d'esforç dedicat a les tasques orientades a aquesta meta.

Encara que sembla una idea òbvia, moltes persones en la seva feina coneixen les tasques que formen part del seu rol o lloc de treball, però moltes vegades no tenen informació adequada (en quantitat o en qualitat) sobre la meta general que es persegueix en el seu lloc de treball, equip, departament o empresa. L'efecte de l'establiment de metes és positiu sempre que:

- 1) La persona sigui conscient de la meta que ha d'assolir.
- 2) La persona estigui d'acord amb aquesta meta.

Les metes augmenten l'acompliment si tenen les característiques següents: signifiquen un desafiament però són assequibles, són específiques, clares, mesurables, tenen un termini temporal, i es tenen els recursos necessaris per aconseguir-les. A més, és important poder determinar quines conductes són necessàries per aconseguir-les i obtenir retroalimentació durant el procés.

L'exercici de l'establiment de metes s'inicia sol·licitant als membres de l'equip que tractin de definir les metes i prioritats de l'equip. A partir d'aquí, s'inicia un debat per discutir els diferents punts de vista dels membres de l'equip. Una vegada establertes les metes i les prioritats, es pot avaluar l'acompliment de l'equip en l'assoliment de les metes i en el respecte a les prioritats.

Aquesta tècnica construeix l'equip en aclarir la seva raó de ser en termes de metes i prioritats, alhora que permet una reflexió autocrítica i propostes de millora. Contribueix a una de les característiques essencials dels equips efectius, la de disposar d'una missió clara.

Construcció d'equips en un equip de bàsquet

Durant la temporada de lliga es va fer un experiment en el qual quatre equips de bàsquet van participar en un projecte de construcció d'equips mitjançant l'establiment de metes, mentre que quatre equips més van actuar com a control (sense participació, per comparar resultats). A l'inici de la temporada els diferents equips tenien nivells similars de cohesió interna, un dels factors essencials del bon funcionament d'un equip. Al final de la temporada, els grups participants van mostrar un manteniment significatiu de la cohesió d'equip mentre que en els grups de control la cohesió va disminuir.

El programa d'establiment de metes funcionava de la manera següent:

Fase 1. Selecció de metes, és a dir, les atletes rebien una llista d'indicadors de rendiment (rebots, faltes, bloqueigs, etc.) i feien una selecció en diversos passos: individualment, per consens en grups de cinc membres, per consens de l'equip complet.

Fase 2. Selecció d'objectius, és a dir, d'un nivell mínim i màxim que descriu un rang acceptable de consecució de la meta, seguint el mateix procediment (individual, grups i equip complet).

Fase 3. L'entrenador recorda a les jugadores les metes i els objectius de l'equip i es penjen públicament als vestidors de l'equip.

Fase 4. Aquesta és una fase d'avaluació, retroalimentació i reavaluació. Cada quatre partits el consultor es reuneix amb l'equip per discutir en quin grau s'estan aconseguint els objectius de l'equip i, si és necessari, aquests es revisen. Aquestes sessions eren prèvies a un entrenament i duraven entre vint i trenta minuts.

Lectura recomanada

L'exemple de l'equip de bàsquet està extret de Senéca, I. J.; Loughhead, T. M. i Bloom, G. A. (2008). A season-long team-building intervention: examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 186-199.

Aquest estudi reforça la idea que la construcció d'un equip en factors relacionats amb la tasca també contribueix a una millora de la cohesió grupal, un factor essencial en l'efectivitat grupal.

2.1.5. Exercici de compliments i preocupacions

L'exercici de compliments i preocupacions pot usar-se quan dins de l'equip es percep una falta d'estimació i una evitació de la confrontació. D'igual manera que l'exercici de l'anàlisi del rol, aquest tipus de tècnica només s'ha d'usar si els conflictes són de poca envergadura.

L'exercici segueix els passos següents:

- 1) Cada membre anota tres compliments de cada un dels membres restants.
- 2) Cada membre anota una o dues preocupacions o qüestions irritants de cada una de les persones que participa en l'exercici i que estan relacionades amb la feina.
- 3) Se sol·licita un voluntari que sigui el primer a escoltar què han escrit els altres sobre ell.
- 4) Per torns, cada persona escolta la seva llista. Mentre les persones escolten la seva llista no poden intervenir, tan sols fer preguntes que els ajudin a entendre millor els comentaris que s'estan fent sobre elles.

En general, les persones estan més disposades a escoltar algunes queixes o preocupacions menors després d'haver escoltat diversos comentaris positius.

Habitualment, quan el problema més important és la falta d'estimació entre els participants, es recomana fer una intervenció centrant-se només en els aspectes positius. Al contrari, si les preocupacions són més importants s'ha de treballar en la línia de creació d'equips constructius. No obstant això, és important tenir en compte que si el grau de conflicte del grup és elevat seria convenient fer un altre exercici amb un grau d'estructuració superior.

2.2. *Survey feedback*

El *survey feedback* és una eina que avalua les percepcions i les actituds dels membres de l'organització per mitjà de qüestionaris amb l'objectiu addicional d'identificar possibles discrepàncies entre les seves perspectives i resoldre-les. Normalment, els qüestionaris avaluen actituds relacionades amb pràctiques organitzacionals, com la comunicació, la presa de decisions, la coordinació entre departaments, la satisfacció amb l'organització, etc. A més, el qüestionari sol passar-se a grups organitzacionals complets, per exemple, tots els empleats d'una unitat de negoci i el seu cap directe.

El *survey feedback* és una metodologia desenvolupada en els anys quaranta a l'Institut d'Investigació Social de la Universitat de Michigan. S'hi va començar a experimentar amb diferents maneres de comunicar les dades obtingudes de qüestionaris en veure que això afectava els efectes més o menys positius que provocaven en els receptors de la informació. Les conclusions indicaven que els canvis que es produeixen són ínfims si és el directiu qui proporciona les dades obtingudes al seu equip i falla en la manera de discutir-los amb els seus col·laboradors o en la manera de planificar amb ells les possibles millores. Tanmateix, si els supervisors i els seus col·laboradors discuteixen junts les dades i els plans d'acció futura, la recepció d'informació i el diagnòstic sobre el que està passant en l'equip o en el departament (per exemple, nivell de vendes) pot produir canvis importants.

Per a aplicar el mètode de *survey feedback* s'han de seguir els passos següents:

- 1) L'empresa i el consultor es posen d'acord en els objectius de la recollida de dades i el diagnòstic.
- 2) Es tria l'instrument adequat o es du a terme una elaboració *ad hoc* de l'instrument, una adaptació que pot comptar amb els suggeriments d'un grup d'empleats.
- 3) S'administra l'instrument als empleats necessaris.
- 4) Prova pilot (de vegades aquest pas es pot obviar).
- 5) Recollida de dades.
- 6) Els consultors analitzen els resultats.
 - a) Anàlisi quantitativa.
 - b) Anàlisi qualitativa.
- 7) Els consultors entrenen els clients (normalment directius) perquè puguin moderar les sessions de *feedback*.
- 8) Els alts directius comencen les sessions de retroalimentació (els consultors actuen com a facilitadors). Les sessions de retroalimentació pròpiament dites segueixen aquest format:
 - a) Introducció i presentació de les dades.
 - b) Debat amb els empleats sobre les causes del problema.
 - c) Cerca de suggeriments.
- 9) Les sessions de retroalimentació continuen successivament en nivells cada vegada més baixos en l'organització (com una cascada).

La manera en la qual es proporciona la retroalimentació (com es torna als empleats la informació obtinguda en el qüestionari) és fonamental perquè aquesta sigui eficaç. Així que el procés de donar retroalimentació és en si mateix una de les claus de l'èxit del *survey feedback*. Per a això ha de reunir una sèrie de característiques concretes:

1) Ha de ser **descriptiu més que avaluatiu**. La presentació de resultats s'ha de limitar a la descripció de dades objectives. Imaginem l'exemple d'un departament de vendes als empleats del qual es mostra el nivell de satisfacció dels clients amb el servei de postvenda. El directiu presentaria resultats objectius sobre aquesta satisfacció, per exemple, quin és el nivell de satisfacció dels nostres usuaris en comparació amb el d'altres equips. L'avaluació de si és bo o no, o dels motius pels quals és millor o pitjor, serà el centre d'un debat conjunt entre els empleats moderat pel directiu.

2) S'han d'evitar els efectes de **l'amenaça i el càstig**. Si l'actitud de la persona que modera la sessió de retroalimentació és amenaçadora, els membres del grup poden respondre eludint la participació o poden sorgir conflictes contraproductius. La por i l'ansietat excessiva poden ser contraproductius, paralitzadores i destructives. Una actitud serena i oberta, i escoltar activament permetrà un debat més participatiu i actiu dels problemes centrat en les idees i no en atacs personals.

3) Ser **específic** en lloc de general. Com més s'especifiquin els aspectes o les conductes que es volen canviar, millor.

4) **Descriure** una cosa sobre la qual la persona pugui **actuar**. La discussió dels problemes que afecten la unitat (per exemple, baixa satisfacció dels usuaris, nivell de vendes inferior a altres, falta de coordinació, etc.) pot desembocar en l'atribució a causes externes exclusivament (per exemple, la falta de recursos o d'informació). És rellevant dirigir la discussió també cap a causes internes o comportaments dels empleats que contribueixin igualment a la seva resolució.

5) **Buscar implicacions**. Com a resultat final de la discussió de les dades presentades s'haurien d'identificar possibles plans d'acció per a millorar o resoldre qüestions problemàtiques. Es tracta de generar noves idees, prendre decisions, buscar compromisos sobre què pot fer el conjunt de l'equip o unitat per a modificar el que sigui necessari.

Dur a terme de manera efectiva el *survey feedback* és un procés complex que requereix coneixements i destreses especials. És convenient disposar de l'ajuda d'una tercera persona, per exemple, un consultor, que millori l'eficàcia del procés i ajudi a comprendre la informació obtinguda com a element primordial del canvi.

Per acabar, destaquem tres elements fonamentals que afecten l'èxit del *survey feedback*. El primer d'aquests elements és el rol del consultor o tercera persona durant el procés. Aquesta persona exerceix el rol d'expert i ha de conèixer, d'una banda, els processos organitzacionals i, d'altra, facilitar l'aprenentatge als empleats. Ha de ser capaç d'ajudar-los a comprendre la informació que se'ls ofereix de manera constructiva. El segon element important són les relacions preexistents entre les persones del grup, bàsicament entre el líder i cada un dels membres. És convenient que s'analitzin les dades amb el supervisor abans de la reunió i que se l'aconselli sobre com presentar-les, ja que serà el supervisor la persona que dirigeixi la reunió. Finalment, és important la seqüenciació de la retroalimentació en grups a diferents nivells jeràrquics. El disseny en "cascada" del *survey feedback* comença bé en l'esglaió més baix de l'empresa o en l'esglaió més alt, i les reunions es fan en diverses sessions, una en cada un dels esglaons jeràrquics. D'aquesta manera, es millora tant l'eficàcia de la retroalimentació com la implantació dels plans d'acció.

2.3. Consultoria de processos

La consultoria de processos és una tècnica que consisteix a ajudar el client, normalment un directiu, a identificar què es pot millorar i com es pot millorar. El consultor és un agent de canvi que coopera amb el client per fer una anàlisi del que passa al voltant del client, com aquest ho viu i com millorar-ho.

Per mitjà del consultor extern, el directiu ha de poder percebre i entendre el que passa en la seva unitat de treball i en la relació d'aquesta amb les altres. Amb aquest enfocament es pot intervenir en un o en diversos elements existents a l'empresa, per exemple, el flux de treball, els canals de comunicació formals, les relacions informals de l'equip, etc.

Edgar Schein indica que hi ha tres tipus bàsics de consultoria:

1) **El consultor expert.** El consultor dirigeix el procés de canvi d'un problema que és relativament clar, centrant-se en aspectes tècnics i no emocionals. L'expert coneix la millor solució i l'aplica.

2) **El consultor doctor.** El consultor actua com un metge. El client sap on és l'error i, per tant, dóna tota la informació necessària al consultor (síntomes), que té la capacitat per a donar instruccions que cal seguir (tractament) i que resoldran el problema. Schein critica aquest model, ja que en la realitat empresarial gairebé mai no es compleixen aquestes condicions (per exemple, que el client tingui tota la informació sobre el problema).

3) **El consultor de processos.** El consultor ajuda el client en aspectes tècnics i emocionals, ja que s'assumeix que qualsevol procés de canvi presentarà resistències en les quals hi ha relacions personals implicades (amb col·laboradors, amb altres equips, amb clients). Per tant, la consultoria de pro-

cessos es dedica moltes vegades a l'anàlisi i al tractament d'aspectes psicològics com expectatives, responsabilitats i emocions relacionades amb processos de canvi.

La consultoria de processos és una metodologia que reconeix que els problemes no solen ser obvis des del principi, sinó que la complexitat de les situacions reals en l'empresa requereix una anàlisi per part del client amb l'ajuda del consultor perquè tant la identificació del problema com la resolució d'aquest sigui el més encertada possible. Des d'aquest enfocament és primordial que el directiu o els grups que el consultor està assessorant aprenguin a analitzar els processos dins de la seva unitat, ja que han de poder continuar fent-ho una vegada se n'hagi anat el consultor. En aquest sentit, els consultors són guies que assessoren i ajuden els directius a ser conscients dels processos de treball, de les conseqüències d'aquests i dels mecanismes pels quals es poden canviar. No és necessari que el consultor sigui un expert en el problema específic que s'està resolent, sinó en el diagnòstic i a guiar la persona o el grup cap a la solució. A més, el paper actiu del client en el procés afavoreix més coneixement de la situació, solucions més adequades, i més probabilitat d'èxit en la seva implementació.

La consultoria de processos sol seguir les fases següents:

1) **Exploratòria.** En aquesta fase inicial ni el client ni el consultor no saben gaire bé quin és el problema per al qual se sol·licita ajuda, així que es dedica a aclarir el problema. Per tant, és una fase que es caracteritza per l'escolta activa. El client explica la seva visió del problema i el consultor contribueix mitjançant preguntes per aclarir-lo. És important que el client no es desentengui del problema "passant-lo" al consultor perquè tots dos es necessiten mútuament per a tenir èxit en la resolució. El client aprèn a observar els problemes des d'una altra perspectiva i a ampliar-ne l'anàlisi.

2) **Intervenció diagnòstica.** En aquesta fase el consultor guia el client per analitzar els motius que causen el problema i els sentiments que han sorgit entorn d'aquest. En aquesta fase es passa de preguntar "què passa" a "per què passa".

3) **Intervenció d'alternatives d'acció.** El consultor i el client examinen les solucions que s'han intentat posar en pràctica i altres idees alternatives que s'han tingut però que encara no s'han aplicat.

4) **Intervencions de confrontació.** En aquesta última fase, el consultor proposa solucions, però de manera que el client ha d'analitzar-les.

Una vegada la situació es fa més clara o així que el consultor reconegui aspectes problemàtics en els quals és expert, pot passar a treballar com a consultor expert per a ajudar el client de manera més eficaç.

Finalment, és rellevant diferenciar la consultoria de processos dels denominats *programes de formació en sensibilitat* (grups T). Totes dues tècniques assumeixen que l'organització pot millorar solucionant problemes de relacions interpersonals. Les dues concedeixen una gran importància a la participació personal. No obstant això, la consultoria de processos posa més èmfasi en les tasques de treball i en la producció.

3. Intervencions intergrupals i conciliatòries de terceres parts

Al llarg d'aquest apartat, s'explicaran una sèrie de tècniques l'objectiu de les quals és ajudar en la gestió del conflicte i en la millora de les relacions entre grups. Les tensions i conflictes són una conseqüència habitual de la diversitat de punts de vista o de la competitivitat que apareix en un grup o entre grups. No obstant això, és important que els conflictes es canalitzin de manera adequada perquè no quedin problemes sense resoldre que poden tenir conseqüències negatives en el futur, o perquè les relacions o la comunicació entre els grups que han tingut el conflicte no es deteriori amb el temps. Cada vegada s'advoca més per una gestió del conflicte en lloc de tractar d'evitar-lo. Una bona gestió del conflicte permetrà conservar avantatges de la diversitat com l'augment de la creativitat o més innovació.

L'objectiu general d'aquest tipus de tècniques és incrementar la interacció i la comunicació entre els grups relacionats pel treball i reduir la competició insana entre aquests.

3.1. Intervencions conciliatòries de terceres parts

Aquest tipus d'intervenció es basa en el model teoricopràctic de Walton per a la intervenció conciliatòria de terceres parts en conflictes interpersonals, encara que és aplicable a conflictes intergrupals en l'organització. Les intervencions de terceres parts en situacions de conflicte tenen com a objectiu frenar el conflicte o resoldre'l. El mecanisme bàsic de les intervencions conciliatòries és la **confrontació**: els caps han d'assumir que hi ha un conflicte entre els dos departaments/equips i que aquest conflicte està tenint conseqüències negatives per a les dues parts. El paper de la tercera part o consultor és molt rellevant, ja que és qui ha de saber com, quan i on utilitzar tàctiques de confrontació perquè aflorin aspectes del conflicte que s'han de resoldre.

El consultor també ha de ser capaç de fer un bon diagnòstic de la situació. Walton presenta un model de diagnòstic basat en quatre elements bàsics: els aspectes del conflicte, les circumstàncies que l'han precipitat, els actes dels caps pertinents en el conflicte i les conseqüències d'aquest. A més, hi ha importants diferències en funció de la font del conflicte. Es pot distingir entre conflictes de tipus substantiu i conflictes emocionals.

Els conflictes substantius són els que impliquen desacords en aspectes relacionats amb el treball, com el repartiment de recursos, polítiques i pràctiques aplicades, conflictes de rol, etc. En canvi, els conflictes emocionals es basen

en problemes relacionats amb emocions negatives com la ira, l'enuig o la por. El tipus de resolució que comporta un tipus de conflicte o un altre és molt diferent, per la qual cosa és fonamental conèixer l'origen del conflicte. El primer d'aquests requereix negociació i presa de decisions, el segon implica reestructurar les percepcions i treballar amb les emocions negatives.

La tercera part intervé directament i indirectament per facilitar el diàleg entre els directius enfrontats. Intervencions directes es refereixen, per exemple, a la realització d'entrevistes prèvies a cada sessió de confrontació, a establir l'agenda, a estar atent al ritme del diàleg, etc. La intervenció indirecta es refereix a aspectes com buscar un lloc neutral per a les reunions o limitar els temps d'interacció.

La intervenció té dues fases clares: la de diferenciació i la d'integració. En la fase de diferenciació els caps han de delimitar les diferències que els han portat al conflicte i les emocions negatives que estan experimentant. En la fase d'integració, els caps tracten d'aclarir els punts en comú i les emocions positives que puguin tenir.

Walton assenyala les següents característiques perquè la confrontació entre les dues parts sigui efectiva:

- Una motivació positiva mútua (les dues parts volen intentar resoldre el conflicte).
- Un equilibri de poder en la posició dels dos caps.
- Una sincronització entre les parts, en el sentit que la disposició favorable per a resoldre el conflicte ha d'ocórrer alhora en tots dos caps.
- Un ritme apropiat de les fases de diferenciació i integració d'un diàleg. La intervenció implica treballar per mitjà de sentiments negatius o de sentiments positius ambivalents. S'ha de concedir el temps necessari perquè aquest procés pugui dur-se a terme.
- Unes condicions que afavoreixin l'obertura en el diàleg, per exemple a partir de l'establiment de normes.
- Senyals comunicatius fiables; és important assegurar-se que les dues parts implicades en la confrontació estan utilitzant el mateix llenguatge.
- Una tensió òptima en la situació.

Finalment es pot destacar que per la complexitat de la situació es recomana que només persones expertes en conflicte i negociació liderin intervencions de conciliació.

3.2. Intervenció per a la gestió del conflicte intergrup al de Blake, Shepard i Mouton (1964)

L'objectiu d'aquesta tècnica és disminuir la tensió o hostilitat oberta en les relacions entre grups. Proposa un model d'intervenció en el conflicte mitjançant els passos següents:

1) El consultor es reuneix amb els supervisors dels dos equips, als quals es pregunta si creuen que les relacions entre tots dos equips podrien millorar i si tots dos volen treballar per a tractar de solucionar el conflicte. Aquest compromís és crucial per a passar al següent pas.

2) En la primera sessió d'intervenció, el consultor separa els dos grups en dues habitacions i cada un construeix dues llistes. En la primera, anoten les percepcions, les actituds i els sentiments que tenen sobre l'altre grup. Es tracta de descriure com és l'altre grup, com treballa, com interfereix en l'activitat del propi grup, etc. En la segona llista, tracten de predir què dirà l'altre grup sobre ells, anticipant com els veuen, què els agrada o disgusta.

3) Els grups es reuneixen de nou i cada un llegeix la seva llista sobre com veu l'altre grup i què no els agrada sobre aquest (el grup A, sobre el B; i el grup B, sobre l'A). En aquesta fase el consultor no permet fer comentaris sobre el que l'altre grup ha dit, tan sols s'escolta i les preguntes es limiten a aclarir el significat de l'escrit en la llista. A continuació, cada grup llegeix la llista del que havia anticipat que l'altre grup diria (A llegeix el que pensava que B diria sobre A).

4) Els grups se separen de nou per a discutir les seves reaccions sobre el que l'altre grup ha dit d'ells, i el que han après sobre tots dos grups. Normalment aquesta discussió els permet adonar-se que gran part de la tensió sorgeix per malentesos i falta de comunicació. Una vegada conclòs aquest debat es demana al grup que identifiqui temes prioritaris que encara no estan resolts entre els dos grups. Normalment, aquesta llista és molt més breu.

5) Els dos grups es reuneixen de nou, comparteixen les seves llistes i creen una llista comuna amb les qüestions que cal resoldre. Prioritzen aquestes qüestions en funció de la seva importància i urgència i, a continuació, generen junts un pla d'acció, assignant responsabilitats i establint terminis.

6) És aconsellable una reunió posterior amb els dos grups o amb els seus líders a fi d'assegurar-se que s'estan duent a terme les accions definides prèviament.

Lectura recomanada

Blake, R. R., Shepard, H. A. i Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

L'aplicació d'aquesta tècnica ha demostrat la seva efectivitat en diverses situacions. La inversió d'un temps limitat en la realització d'activitats intergrupals estructurades sol resoldre o disminuir els problemes intergrupals i millorar la comunicació i la interacció.

L'empresa Laminadura

L'empresa Laminadura és una empresa tèxtil amb més de vint anys al mercat, especialitzada en disseny de peces de roba i en fabricació tèxtil per al públic infantil.

La presència de més marques cada vegada, els cicles de moda més ràpids i curts, i les superiors exigències dels clients fan que l'entorn sigui cada vegada més competitiu. Tot i així, l'empresa ha aconseguit continuar traient dues col·leccions anuals, una per a la primavera/estiu i una altra per a la tardor/hivern, i crear els seus propis tèxtils.

L'enorme competitivitat ha fet que els directius de Laminadura es plantegin una reorientació del negoci mitjançant una inversió superior en I+D, a fi d'especialitzar-se en el desenvolupament de nous materials, específicament en el que s'ha denominat *desenvolupament de tèxtils intel·ligents*.

Tres són les fases en què es desenvolupen els nous materials. La primera és la selecció dels materials, que es decideixen en funció de l'ús final al qual estan destinats. En segon lloc es du a terme el processament dels teixits i, finalment, es fa la incorporació de microelectrònica a les peces.

Amb aquest objectiu, s'ha fet un important esforç en dotació dels recursos necessaris i en la contractació de nou personal per al departament d'I+D. Malgrat que aquesta inversió està començant a donar els seus fruits i l'empresa comença a obtenir beneficis, aquesta situació està generant un malestar cada vegada més gran entre alguns dels treballadors, sobretot en els enginyers de producció, que són els encarregats que es duguin a terme les idees dels companys d'I+D.

Els enginyers de producció es queixen que els treballadors del Departament d'Investigació i Desenvolupament no es veuen obligats a seguir les mateixes normes que la resta dels empleats (informes periòdics al Departament de Producció, reunions setmanals, planificació detallada del semestre, etc.), la qual cosa dificulta la coordinació i la feina. Pensen que aquesta situació es deu al fet que la direcció ha fet una aposta tan forta en I+D que considera en excés aquests treballadors i, per tant, ells estan exempts de fer part de la feina que els altres fan sense sofrir cap conseqüència.

Per la seva banda, els empleats d'I+D es queixen del Departament de Producció dient que treballen amb un excés de rigidesa i que no entenen que els processos de treball són completament diferents. Indiquen que els de Producció sembla que estiguin a la defensiva amb ells, cosa que fa que qualsevol malentès sigui una possible font de conflicte. A més, assenyalen que si no s'assisteix a les reunions és perquè aquestes són excessivament llargues, s'hi divaga i no s'hi arriba a tractar de temes importants o a proposar solucions als problemes.

Davant d'aquests conflictes, la direcció de l'empresa ha decidit posar-se en contacte amb un consultor de desenvolupament organitzacional per suavitzar aquesta situació.

Una de les primeres tasques que fa aquest és reunir-se amb cada un dels directors dels departaments, el de Producció i el d'Investigació i Desenvolupament. En aquesta reunió el consultor explora principalment fins a quin punt estan d'acord aquests directius a treballar per solucionar el conflicte i l'opinió que tenen sobre si aquest es pot solucionar o no.

A continuació, el consultor prepara una reunió amb els dos equips, que té la següent agenda:

9.00 h. Breu introducció del consultor.

9.30 h. Cada un dels grups separadament prepara dues llistes.

- En la primera, anoten les percepcions i sentiments sobre l'altre grup.
- En la segona, intenten predir què escriurà l'altre grup sobre ells.

10.30 h. Descans.

11.00 h. El grup gran es reuneix de nou i es llegeixen les llistes recíproques. El paper del consultor és bàsic perquè no es facin comentaris sobre el que s'ha escoltat. Es llegeix també la llista en la qual es predeia el que diria l'altre grup.

11.30 h. Els grups se separen per analitzar la llista de l'altre grup.

12.30 h. El grup gran es reuneix de nou. Discuteixen sobre l'anàlisi que ha fet cada un dels grups i entre tots es genera una sèrie de problemes que s'han de resoldre, als quals, a més, s'assigna una prioritització i per als quals es busquen possibles solucions.

Bàsicament, amb aquest exercici s'analitzen en què es basen les sortides de l'altre grup, si les metes de tots dos són contràries o si hi ha metes comunes. S'identifiquen els problemes i s'hi busquen solucions.

3.3. Intervencions del mirall organitzacional

La intervenció del mirall organitzacional és una tècnica amb la qual un grup, el grup amfitrió, recull informació sobre la percepció que altres grups tenen sobre el seu funcionament. Se sol aplicar quan han sorgit dificultats amb algun grup concret (intern o extern de l'organització). L'objectiu és millorar les relacions entre els grups i la seva manera de treballar junts.

Amb aquesta tècnica, el grup amfitrió convida dos representants de cada un dels equips que ha convidat (clients, proveïdors, etc.) a assistir a una reunió, que pot durar entre un o dos dies, per aconseguir informació sobre com els perceben. En aquesta tècnica poden participar-hi simultàniament tres o més equips. La reunió es tanca amb una llista de tasques concretes que ajudin a millorar l'efectivitat de l'equip o les relacions entre els diferents grups. El procés que s'ha de seguir és el següent:

1) Abans de la reunió

El consultor o la tercera part entrevista tots els participants, de manera individual o en grup, amb un doble objectiu: preparar els participants per a la reunió i recollir informació sobre el tipus de problemes i la seva magnitud.

2) Durant la reunió

- La reunió comença quan el directiu o coordinador del grup amfitrió indica els objectius que s'han d'aconseguir, les activitats planificades per al dia i un horari d'aquestes activitats.
- El consultor o la tercera part comenta a la totalitat del grup la informació que ha recollit durant les entrevistes prèvies.
- El grup forma una peixera per discutir i interpretar la informació proporcionada pel consultor. Es formen dos grups, el primer integrat per les persones del grup amfitrió i el segon format pels representants de la resta de grups. Un d'aquests grups es col·loca a l'interior i analitza la informació oferta pel consultor, mentre el grup exterior observa. Després d'això, els grups intercanvien els papers i els qui prenen un paper més actiu discuteixen sobre allò que ha destacat el grup anterior i identifiquen qualsevol tema que es necessiti aclarir.
- S'estableix una discussió general resumint el parlat fins aleshores. Es recomana no començar encara a treballar en els problemes detectats.
- Es formen subgrups que han d'estar compostos per membres del grup amfitrió i per representants dels altres grups. Aquests grups han d'identificar els canvis més importants necessaris per a millorar l'efectivitat.
- Informe de cada un dels grups al grup total.
- Síntesi del grup total sobre l'aportat per cada subgrup.
- Es desenvolupa un pla d'acció, s'assignen tasques específiques, es determinen les persones responsables i s'estableixen les dates d'acabament.
- El coordinador o directiu del grup amfitrió conclou la reunió revisant el dia de treball.

Peixera

Una peixera és una configuració determinada de cadires formant dos cercles, de tal manera que les persones que s'han assegut en el cercle de dins discuteixen sobre algun tema prenent un rol més actiu, mentre que les persones assegudes en el cercle de fora funcionen només com a observadors.

Aquesta tècnica se sol utilitzar per a disseminar informació a un grup més gran quan aquest no està directament implicat o per a treballar en un problema d'un grup en què els observadors no estan directament implicats.

Alguns aspectes interessants d'aquesta tècnica són la capacitat de transmetre informació de manera espontània, la mida reduïda del grup i l'excel·lent oportunitat que tenen els observadors d'entendre les persones que estan analitzant els temes proposats en el cercle interior.

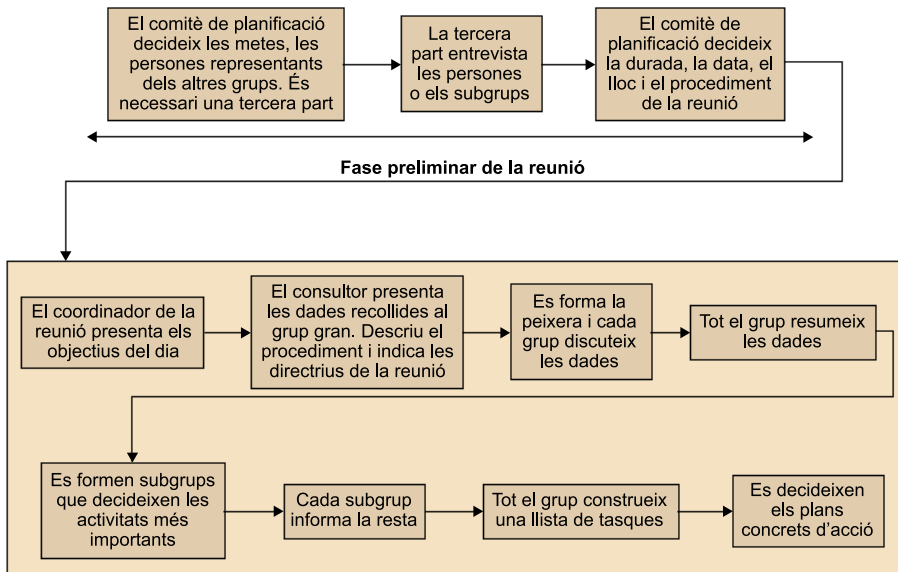
No obstant això, cal tenir en compte que algunes persones poden tenir problemes per a parlar si saben que altres persones els observen, o que no és convenient utilitzar aquesta tècnica quan s'ha de fer una presentació acurada de les dades.

3) Després de la reunió

El consultor o tercera part es reuneix o conversa breument amb almenys la meitat dels participants amb l'objectiu de comprovar la impressió sobre la reunió.

És convenient que es faci una reunió de seguiment per a avaluar el progrés i revisar els passos de l'acció. Es pot convidar els representants dels grups perquè també ells avaluïn el progrés i a més proporcionin assistència.

Figura 1. Procediment per a la tècnica de mirall organitzacional



A continuació assenyalarem alguns avantatges i inconvenients d'aquesta tècnica:

Avantatges

- Proporciona informació de diferents fonts d'una manera sistemàtica i en un període de temps molt breu.
- Permet planificar i fixar prioritats per a millorar tant la imatge de l'organització o del departament com la seva efectivitat.
- És una tècnica que converteix sovint les crítiques en oportunitats i ajuda.
- Troba maneres de dur a terme accions constructives.

Inconvenients

- Un procediment complex i exigent que comporta un cert risc de resultats negatius.
- El procés requereix una planificació molt acurada i un fort compromís dels participants.
- Es requereix un o dos dies de feina.
- Es necessita un consultor amb habilitats i molt competent.

Atesa la complexitat de l'aplicació de la tècnica és convenient tenir en compte les següents indicacions per a un correcte funcionament d'aquesta relacionada amb aspectes temporals, amb la mida del grup i amb el contingut:

- **Quant al temps.** S'ha de fer en el temps necessari (un o dos dies). És necessari planificar aquest temps acuradament i assignar a cada tasca el període de temps corresponent. A mesura que la reunió avança es poden permetre alguns canvis, però és important que durant la planificació es delimitin bé les tasques.
- **Quant a la mida del grup.** El grup amfitrió i el grup format pels representants dels altres grups han de tenir aproximadament la mateixa mida. A més, és convenient que el grup total no excedeixi de vint perquè pugui ser operatiu. Si és possible, aquestes persones haurien de ser influents i respectades en els seus grups i/o en l'organització.
- **Quant al contingut.** S'ha de reforçar tant la retroalimentació positiva com la negativa, però sempre centrada en aspectes relacionats amb el treball o en les relacions mantingudes entre els grups. S'ha d'evitar treballar sobre problemes de relacions individuals. Aquest últim aspecte es pot ajornar per a reunions ulteriors.

4. Intervencions estructurals de l'organització

En les intervencions estructurals de l'organització es troben tècniques de canvi que busquen millorar l'efectivitat de les empreses intervenint en les tasques, l'estructura, la tecnologia i els objectius. Aquest tipus d'intervencions introdueixen canvis en la divisió del treball i l'organització de tasques, en els mètodes de control, en el flux i els procediments de treball, en la línia d'autoritat, en la configuració espacial del lloc de treball, etc. Els canvis estructurals no necessàriament comporten una intervenció de desenvolupament organitzacional. Ho comportaran sempre que vagin acompanyats de les seves característiques generals: un èmfasi en el grup i el procés, la utilització d'un model d'acció-investigació, un facilitador, àmplia participació i un enfocament a llarg termini.

En aquest apartat descriurem algunes d'aquestes tècniques, com el redisseny del treball, les estructures paral·leles d'aprenentatge, els cercles de qualitat i la reenginyeria de processos.

4.1. Redisseny del treball

El redisseny del treball, o la intervenció en les tasques, és una intervenció clàssica en consultoria organitzacional. Les opcions més utilitzades són l'ampliació del lloc de treball (augmentar el nombre de tasques exercides) o el seu enriquiment (augmentar la responsabilitat assignada al lloc de treball, per exemple, augmentant la capacitat de planificació i control). Tanmateix, també podria consistir en la simplificació del lloc de treball (fer menys activitats o més rutinàries) com a conseqüència d'una anàlisi conjunta del lloc de treball i de les persones que l'ocupen.

Aquestes opcions es deriven de models com el de Herzberg o el de Hackman i Oldham. El model elaborat per Hackman i Oldham identifica la rellevància del fet que el treball o les tasques de cada lloc treball tinguin les característiques següents: la identitat de la tasca, la importància de la tasca, la varietat, l'autonomia i la retroalimentació del treball. A continuació es defineix cada una d'aquestes característiques:

- Per **identitat** de la tasca s'entén el grau pel qual un lloc de treball requereix la realització d'un treball de manera completa i identificable, és a dir, fer un treball des que es comença fins que s'acaba, amb un resultat visible.
- Amb la **importància** o **significativitat** de la tasca s'està fent referència a la mesura en la qual una tasca produeix un impacte substancial en la vida d'altres persones, en el treball o fora d'aquest.

- Respecte a la **varietat de les tasques**, els autors assenyalen que si l'activitat laboral és variada pot ser més estimulant que si, al contrari, el treball és monòton i repetitiu.
- L'**autonomia** en el lloc de treball, entenent per aquesta el grau en el qual el treballador se sent independent per a prendre decisions relacionades amb les seves tasques. Juntament amb la varietat de les tasques són dues de les variables considerades més importants i significatives per a augmentar la motivació.
- Finalment, entenem per **retroalimentació** el grau en el qual l'activitat laboral requerida per la feina proporciona a l'individu informació clara i directa sobre l'eficàcia de la seva execució. Fa referència a la informació que arriba a la persona des del seu propi treball i no tant a la informació que li arriba des d'altres persones.

Aquestes característiques del treball produeixen uns resultats denominats *estats psicològics crítics* (significativitat en el treball, responsabilitat sobre els resultats, coneixement dels resultats). Les tres primeres característiques, la identitat, la importància i la varietat, estan relacionades concretament amb la significativitat en el treball, la rellevància que té aquest per a la persona. L'autonomia es relaciona amb la responsabilitat sobre els resultats del treball, és a dir, en quina mesura se sent responsable dels assoliments. La retroalimentació en el treball es relaciona amb el coneixement dels resultats del treball.

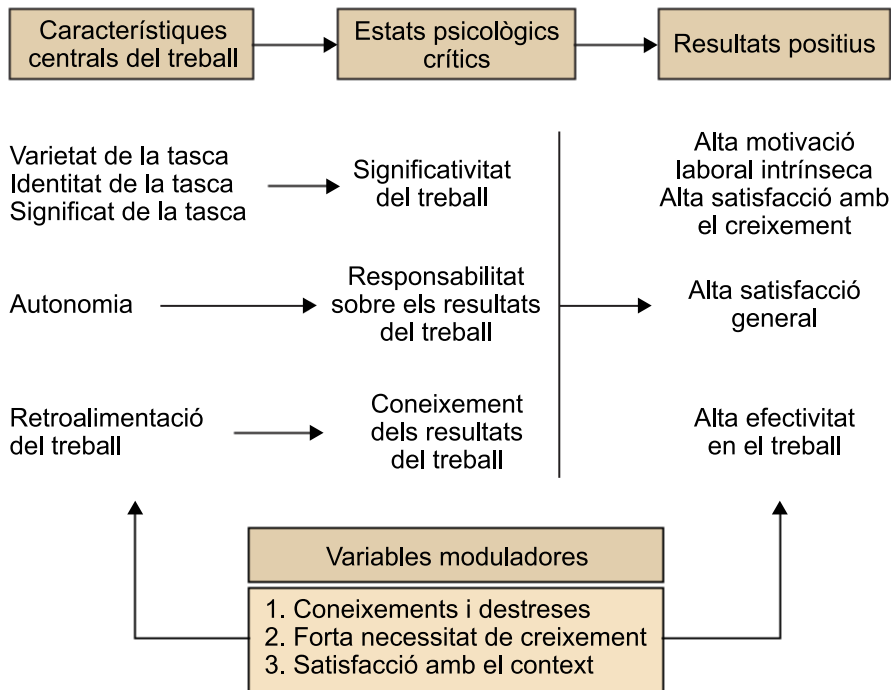
Finalment, quan la persona experimenta aquests estats psicològics crítics es poden donar els següents resultats positius: alta motivació laboral interna, alta satisfacció amb el creixement personal, alta satisfacció en general i alta efectivitat en el treball. Per això es recomana intentar dissenyar els llocs de treball o rols de manera que s'hi tingui en compte tant com sigui possible les característiques motivadores del lloc de treball, combinant tasques rutinàries i tasques que aportin un al·licient per a cada persona.

Al mateix temps hi ha una sèrie de variables que influeixen en aquestes relacions. En primer lloc, els coneixements i les destreses la persona, ja que nivells mínims en aquests aspectes poden conduir a un menor acompliment en la feina i a un sentiment de fracàs.

En segon lloc, la necessitat de creixement que tingui la persona. Si la persona té poca necessitat d'aprendre i desenvolupar-se en el treball, probablement la presència de les característiques esmentades té menys probabilitats de portar a una motivació i a una satisfacció més grans amb el context del treball.

Finalment, la satisfacció amb el context, concretament amb elements proporcionats per la feina com són el salari, l'estabilitat, la supervisió o els companys. Si la satisfacció amb aquests aspectes és baixa és probable que la persona s'esforci menys i, per tant, hi hagi fins i tot un nivell d'efectivitat en el treball més baix.

Figura 2. Model de les característiques del treball de Hackman i Oldham



Lectura recomanada

Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

D'altra banda, són els mateixos autors del model els que apliquen els seus conceptes en el redisseny del treball d'equips. Destaquen la figura d'un consultor o una tercera persona, sempre externa al grup, que ha d'ajudar-lo a desenvolupar-se i a millorar la seva eficàcia.

"Quan s'està formant un grup de treball, la persona responsable del disseny del grup es podria reunir amb els membres del grup per a discutir d'una manera explícita com volen desenvolupar les seves estratègies d'acompliment. El sol fet de parlar d'aquest aspecte pot fomentar un ambient en el qual es poden discutir obertament les qüestions estratègiques, tant quan es desenvolupen les normes inicials sobre l'estratègia, com en el futur, quan canvien les circumstàncies. En efecte, el gerent o el consultor estarien ajudant els membres del grup a desenvolupar una norma general que fomenti la discussió franca i conscient de normes específiques sobre la manera en la qual els membres del grup treballen junts en la tasca [...]."

Hackman i Oldham (1980), pàg. 181.

L'enfocament d'aquest tipus d'intervenció, el redisseny del treball, encara que no va ser concebut com una tècnica pròpia del desenvolupament organitzacional, en comparteix característiques similars com són la utilització intensiva del diagnòstic, la participació dels empleats, la retroalimentació i el rol de facilitador en el desenvolupament de l'equip.

4.2. Estructures paral·leles d'aprenentatge

Aquesta intervenció estructural implica la creació d'un grup de treball "col·lateral" o paral·lel a l'organització formal existent. Aquest terme va ser encunyat el 1974 per Zand, que les va definir com a "organitzacions complementàries que coexisteixen amb les organitzacions formals". Són estructures no formals independents que s'utilitzen quan s'intenten resoldre problemes complexos, no rutinaris i orientats al futur que l'organització és incapaç de solucionar, que tenen una prioritat màxima i que involucren més d'un departament o unitat. Ajuden en la planificació i a dur a terme el procés de canvi, s'utilitzen per a aprendre com es pot canviar.

Les estructures paral·leles d'aprenentatge consten, com a mínim, d'un comitè directiu i de diversos grups de treball que analitzen els canvis que fan falta i que fan recomanacions sobre com dur a terme aquest canvi. Analitzen i qüestionen les metes, les assumpcions, els mètodes, les alternatives, els criteris d'avaluació amb què està funcionant l'organització actualment. Per a això se sol recórrer al rol de facilitador, a la recopilació de dades, a la retroalimentació de dades i a la consultoria de processos. És important que formin part del comitè directiu un o dos alts directius per a donar més autoritat i influència a les estructures paral·leles.

El fonamental és que les persones que en formen part tractin de pensar de manera diferent de com ho fan habitualment en els seus llocs de treball. Han d'aprendre a comportar-se i a actuar sota altres supòsits i sota altres normes. L'important és que creïn una cultura paral·lela a l'existent dins de l'organització i d'aquesta manera s'iniciï l'aprenentatge del canvi.

Una empresa dedicada al disseny de calçat de pell de gran qualitat vol millorar les seves oportunitats de negoci i la seva capacitat de resposta en un entorn cada vegada més competitiu i dinàmic. Encara que mantenen el seu nivell de vendes, aquest no creix al ritme adequat. L'estratègia de reducció de costos que han seguit durant els últims anys ja sembla haver arribat al límit, així que cal buscar altres maneres de millorar la competitivitat.

L'equip directiu dedica la majoria dels seus esforços a continuar potenciant l'estratègia que ha funcionat fins ara, és a dir, prioritzar accions i plans que permetin mantenir i augmentar el nivell de vendes, a més de la reducció dels costos al màxim possible.

En les reunions de l'equip directiu esporàdicament s'han suggerit iniciatives com la internacionalització de l'empresa, la diversificació en productes innovadors, o fer un canvi tecnològic radical per a superar aquesta crisi. Fins ara aquestes idees han provocat alguns somriures irònics, no s'han pres gaire seriosament ni se n'ha avaluat seriosament la viabilitat o oportunitat. Tanmateix, la situació del negoci és crítica, per la qual cosa el director general proposa alliberar el pròxim any el director de Màrqueting i la directora de Producció de part de les seves funcions habituals i delegar els subdirectors dels respectius departaments perquè les assumeixin. Aquests dos directius passaran a dirigir un equip de nova creació que, paral·lelament al funcionament quotidià de l'empresa, explorà

"noves vies" per al desenvolupament del negoci. Seran els encarregats d'impulsar i de coordinar la feina de diversos grups de treball que exploraran cada una d'aquestes idees per avaluar-ne la viabilitat i l'interès, i informaran mensualment en el consell de direcció del progrés d'aquests grups de "noves vies".

4.3. Cercles de qualitat

Un cercle de qualitat és un grup de set a deu empleats d'un mateix o de diferents departaments que es reuneix periòdicament per analitzar problemes relacionats amb el treball i fer propostes de solució. Aquestes propostes es presenten a responsables que decideixen si s'implementen. La participació és voluntària i les reunions solen fer-se durant l'horari laboral.

Tot i que inicialment els cercles de qualitat avaluaven únicament problemes de qualitat, avui en dia es creen molts comitès de resolució de problemes per a tractar d'altres qüestions com les relacions amb els clients, els processos de treball, les condicions en les quals es du a terme la feina en els llocs de treball o qualsevol aspecte laboral susceptible de millora.

Aquesta tècnica és relativament fàcil d'aplicar i, en general, s'obtenen resultats positius quant a impacte econòmic en l'empresa (estalvi de costos i suggeriments de millora) i a la satisfacció entre els participants. Tanmateix, per a obtenir aquests resultats positius, és necessària una aplicació correcta. Aquesta requereix la formació dels membres i dels seus moderadors (supervisors o un dels membres) en dinàmica de grup i tècniques de comunicació, direcció de grups participatius, tècniques de control de qualitat i estadística. Un alt nivell de participació dels membres del cercle és una de les claus essencials per a l'èxit d'aquest, per la qual cosa s'ha de crear el clima adequat per a afavorir-la.

4.4. Reenginyeria de processos

Encara que el terme de *reenginyeria de processos* s'associa a Hammer i Champy, va ser encunyat per primera vegada per Hammer l'any 1990. Partint de la definició que en fan aquests autors, entenem per *reenginyeria de processos* la revisió fonamental i el redisseny radical de processos per a assolir millores espectaculars en mesures crítiques i contemporànies de rendiment, com costos, qualitat, servei i rapidesa.

En definitiva, es tracta de reconsiderar com s'organitzaria el treball, la producció i l'organització si es comencés des de zero. A partir d'aquí es compara el que es voldria fer amb el que es fa, contestant preguntes del tipus següent: per què fem el que fem?, i per què ho fem com ho fem? Una vegada analitzades les respostes, l'organització ha de "repensar" i redissenyar tots els processos mitjançant els quals l'organització crea valor i eliminar tots els processos que no porten a una eficàcia òptima.

Hi ha tres elements fonamentals que es tindran en compte en un procés de reenginyeria:

1) Identificar les capacitats distintives, és a dir, les característiques que defineixen l'organització, la diferencien dels seus competidors i la fan superior a aquests (per exemple, el preu, un producte de qualitat, una atenció al client excel·lent, un servei de distribució més eficient i ràpid).

2) Avaluar processos centrals. És important avaluar també cada procés organitzacional per a mantenir o millorar els que són crítics perquè agreguen valor al producte o servei final. És habitual que quan es du a terme aquesta avaluació les organitzacions descobreixin que part d'aquests processos aporten poc o cap valor i només es mantenen perquè fa anys que funcionen sense que s'hagin tornat a qüestionar des de la seva implantació.

3) Reorganitzar horitzontalment per processos. La reenginyeria implica una reorganització des d'àrees funcionals o departaments d'especialistes (per exemple, màrqueting o cardiologia) cap a processos horitzontals (per exemple, captació i conservació de clients particulars, o diagnòstic i tractament d'una malaltia), amb la consegüent creació d'equips multifuncionals (compostos per membres de diferents especialitats) i autodirigits (amb més capacitat de decisió). Per tant, un dels objectius de la reorganització és reduir el nombre de comandaments fins al necessari, cosa que disminueix les despeses de personal.

La reenginyeria és una tecnologia de canvi que va sorgir per a permetre a empreses d'estructura burocràtica respondre de manera més ràpida a un entorn global i canviant. És similar als sistemes de qualitat total, ja que comparteixen el seu èmfasi en els processos i la satisfacció del client. Tanmateix, el procediment que se segueix per a aconseguir el canvi és molt diferent. En la reenginyeria és molt més radical perquè representa un qüestionament global dels objectius i procediments organitzacionals. En canvi, els sistemes de qualitat total busquen la millora contínua del funcionament actual de l'organització, que s'assumeix que és bastant bo. D'altra banda, els sistemes de qualitat són participatius en la presa de decisions, mentre que la reenginyeria és impulsada des de l'alta direcció i de manera més autocràtica que democràtica.

Per aquests motius, el procés de reenginyeria en si mateix està allunyat dels principis bàsics del desenvolupament organitzacional (participació, orientació al grup, facilitació), ja que els seus defensors indiquen que els canvis radicals que impliquen només poden aconseguir-se de manera autocràtica. Tanmateix, els resultats d'aquesta tecnologia de millora sí que donen lloc a una nova estructura empresarial més basada en objectius bàsics del desenvolupament organitzacional com els equips autodirigits, el disseny de llocs de treball que requereixen més habilitats, més motivadors i de més responsabilitat, com també una orientació als processos.

El bufet d'advocats Soriano, de llarga tradició familiar, ha anat augmentant el seu volum de clients considerablement des que s'hi van incorporar dos néts del fundador del bufet. Els dos joves advocats aprenen molt de l'experiència professional de l'avi i del seu pare, però no poden creure que en ple segle XXI la gestió dels tràmits administratius del bufet no estigui informatitzada en un sistema central.

La gestió administrativa deixa bastant a desitjar. El personal de secretaria fa funcions aïllades i en cadena: una persona obre expedients, dues més elaboren informes, una altra arxiva i ordena la paperassa a cada expedient, i una altra elabora les minutes. Els magatzems amb arxius estan saturats, els expedients van retardats perquè diferents persones fan diferents funcions i han de passar d'una persona a l'altra, i la quantitat de papers i de modificacions que es fan constantment impedeixen oferir un servei legal amb la rapidesa adequada.

Després de diverses discussions sobre el tema, s'ha estudiat la possibilitat de contractar més personal administratiu, però els joves advocats proposen contractar un consultor per veure si és convenient informatitzar l'oficina.

El consultor extern es reuneix amb advocats i personal de secretaria, i analitza els processos que segueixen els expedients, identifica quins passos són necessaris i quins poden eliminar-se, i veu quins tràmits han de fer-se en paper físic i quins poden ser exclusivament electrònics. Després d'analitzar el funcionament actual i de dissenyar un funcionament ideal, el consultor ho presenta als advocats, als quals recomana continuar discutint-ho també amb el personal de secretaria. Encara que el personal de secretaria ha participat des del principi en el disseny, explicant com treballa i com podrien fer-se millor les coses, vol rebaixar possibles resistències al canvi que implica haver de passar per formació i que canviï la manera de treballar d'una manera tan dràstica.

La feina administrativa s'anirà informatitzant gradualment. A partir d'ara cada secretària rebrà formació per a poder fer totes les tasques relacionades amb un conjunt d'expedients del qual serà responsable, excepte els càlculs comptables, dels quals s'encarregarà comptabilitat, però que estaran associats al mateix expedient electrònic. Tota la informació estarà disponible en un ordinador central de manera que simultàniament els advocats, comptabilitat i secretaria puguin accedir i treballar en diferents aspectes d'un mateix expedient.

5. Intervencions globals de l'organització

En aquest apartat es presenten una sèrie d'intervencions que van dirigides a desenvolupar o millorar el funcionament de l'organització en el seu conjunt. S'inclouen tècniques com la conferència de cerca futura, que analitza el present i el futur de l'organització, activitats l'objectiu de les quals és avaluar i redefinir l'estratègia organitzacional, i intervencions com el sistema 4 de gestió o la malla de desenvolupament organitzacional de Blake i Mouton, que representen activitats de desenvolupament organitzacional a llarg termini iniciades en l'àmbit de la millora dels estils de lideratge que es van ampliant a aspectes cada vegada més estratègics.

5.1. Conferències de cerca futura

La conferència de cerca futura habitualment es du a terme en un espai retirat de l'empresa durant dos dies i mig. Se sustenta en tres pilars:

- **Anàlisi de l'entorn.** S'estudien les tendències actuals en l'entorn i els possibles escenaris futurs desitjables.
- **Anàlisi del sistema.** S'examina la història de l'organització, les característiques actuals i el futur desitjable.
- **Anàlisi de la resposta del sistema a l'entorn.** S'explora com es poden evitar les amenaces i desenvolupar les estratègies i els plans d'acció.

La conferència de cerca futura de Weisbord s'ha convertit en un mètode molt popular que consta dels passos següents:

1) Els consultors es reuneixen amb un comitè de voluntaris de quatre a sis directius. En aquesta reunió es planifiquen tots els aspectes necessaris, com qui hi assistirà, les dates, els horaris, el lloc de les reunions, les tasques del grup, etc.

2) Es convida un grup d'entre cinquanta i seixanta persones. És convenient que hi assisteixin empleats de totes les àrees funcionals i de tots els nivells de l'organització; es poden incloure persones relacionades amb l'empresa sense que necessàriament en siguin treballadores, com clients, proveïdors i líders sindicals. Es demana a les persones que portin retalls de diaris i revistes que descriguin els esdeveniments que creuen que tindran influència en el futur de l'organització.

3) Es divideixen els participants en grups de sis a vuit persones. Es donen unes normes bàsiques: que cada grup anoti tot el que produeixi en fulls de paper, totes les idees són vàlides i no cal arribar a un acord. La conferència no és per a resoldre problemes, sinó que el seu objectiu fonamental és generar consciència i suport mutu (encara que, en acabar la conferència, es poden fer recomanacions per a emprendre una acció).

4) Els grups fan tres activitats basades en el passat, en el moment present i en el futur. Es demana als participants que descriguin de manera individual esdeveniments relacionats amb cada un d'aquests moments temporals. Posteriorment, són els grups els qui analitzen junts la informació. Cada un dels grups ha d'analitzar tant les forces externes com les internes. Per a fer l'anàlisi de les forces externes s'ofereixen als participants retalls de diaris i se'ls demana que assenyalin els que creguin que poden estar relacionats amb l'empresa i el motiu. Per a l'anàlisi de les forces internes, les persones han de fer una llista d'"orgulls" (aspectes positius) i "penediments" (aspectes negatius) en relació amb l'empresa.

5) Mitjançant l'última de les activitats, la centrada en el futur, els participants dissenyen un escenari del futur desitjable.

6) Els resultats es mostren a la resta dels grups i es discuteixen entre tots.

7) Finalment, mitjançant els grups funcionals es planifiquen les accions que es duran a terme. Aquesta informació es comparteix amb els membres dels grups del mateix departament i es discuteix la planificació. Alhora, els directius discuteixen propostes més generals sobre l'organització. Finalment, tots presenten els seus plans d'acció a la resta de participants.

5.2. Activitats de direcció estratègica

En aquest bloc s'inclouen les intervencions de desenvolupament organitzacional orientades a la direcció estratègica, és a dir, a definir quina és la meta i quin el propòsit de l'organització en el present, a dissenyar un escenari futur desitjable i a establir les directrius per a arribar-hi. Aquesta és una novetat respecte a les intervencions clàssiques de desenvolupament que estan orientades principalment al desenvolupament intern de l'empresa (construcció d'equips, millora de les relacions interpersonals, i resolució de problemes).

En general, les activitats de direcció estratègica comparteixen una sèrie de característiques comunes:

- La participació de l'alta direcció de l'empresa en aquesta (re)definició, combinada de vegades amb la de comandaments intermedis i personal de base.

- La comparació d'escenaris (com és l'empresa actualment, com serà en el futur si no canvia res, com seria el futur desitjable de l'empresa).
- La consideració de l'ambient en el qual s'insereix l'empresa (competidors, tendències de futur, amenaces, oportunitats).
- La implicació de grups rellevants en el procés (clients, proveïdors), bé de manera real o bé tenint-los en compte en l'anàlisi i el disseny de l'estratègia.
- L'elaboració de plans d'acció per a aconseguir el futur desitjable.

French i Bell recullen diferents tècniques d'intervenció per a desenvolupar l'organització per mitjà d'activitats estratègiques. En destaquem algunes a continuació.

Lectura recomanada

French, W. i Bell, C. (1995). *Desarrollo organizacional*. México, DF: Prentice Hall.

5.2.1. L'aproximació de Charles Summer

Charles Summer proposa la definició de l'estratègia empresarial treballant amb les respostes de quatre preguntes clau:

- 1) Quina és la seva estratègia actual?
- 2) Quines són les oportunitats i les amenaces per a aquesta estratègia?
- 3) Quines són les seves fortaleeses i debilitats per a fer front a aquestes amenaces i oportunitats?
- 4) Quines classes de polítiques futures heu d'adoptar per a evitar les amenaces i incrementar al màxim les fortaleeses actuals?

Es tracta d'una aplicació de la matriu DAFO (debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats) a l'anàlisi de l'estratègia organitzacional, revisant el que està ocorrent a l'empresa i el que ocorre en el seu entorn (competidors, noves lleis, etc.). Una part representativa dels directius de l'empresa treballa entre sis mesos i un any en l'anàlisi de les preguntes prèvies, reunint-se cada cert temps a fi d'analitzar els informes i les dades recollides entre aquestes reunions per a intentar donar resposta a les preguntes clau.

5.2.2. L'aproximació de Thomas Rogers

La tècnica de Thomas Rogers implica la celebració de reunions dels directius durant dos dies, en les quals es van centrant en pensaments a llarg termini, fins que es fan la pregunta clau que no és cap altra que la següent: a quin negoci ens dediquem?

Una vegada s'ha aclarit la missió de l'organització, s'analitzen els *stakeholders*. Els quatre grups d'interès per a l'estratègia organitzacional són els següents: proveïdors, consumidors, competidors i reguladors. Una vegada identificats els grups, s'analitzen les demandes de cada un d'aquests grups i les respostes que proporciona l'organització a les esmentades demandes, s'intenta predir les futures demandes i s'identifiquen les respostes desitjades futures.

5.2.3. El procés de planificació estratègica en set passos de Beckhard i Harris

Aquest tipus d'intervenció guia les organitzacions en el procés de canvi, treballant l'estratègia de l'organització de manera sistemàtica amb l'alta direcció i els directius intermedis d'una organització:

- 1) Determinar la funció essencial de l'organització, la seva missió i raó de ser.
- 2) Descriure les demandes actuals que rep l'organització, tenint en compte quins grups i quina empresa les fan.
- 3) Descriure la manera en la qual l'organització respon a aquestes demandes.
- 4) Estimar les demandes que es creu que hi haurà al cap de tres o quatre anys.
- 5) Sol·licitar que s'imagini i es descrigui l'escenari futur ideal de l'organització. Una vegada descrit, s'analitzen les discrepàncies que hi ha entre els escenaris del pas 4 i del pas 5 per a identificar allò que cal corregir en el rumb actual de l'organització si es vol aconseguir que l'escenari futur ideal es faci realitat.
- 6) Planificar i desenvolupar accions que facilitin aconseguir el futur desitjat.
- 7) Analitzar la viabilitat, els costos i les possibles conseqüències tant intencionals com no intencionals del pla d'acció creat.

5.2.4. L'aproximació de David Hanna

David Hanna analitza cinc factors clau en relació amb els resultats de l'organització. Aquests factors són:

- 1) Situació de negoci, en què s'examina l'ambient extern.
- 2) Resultats de negoci, en què s'examinen els resultats i el que l'organització està rendint.
- 3) Estratègia de negoci, en què s'examinen la missió, els objectius i els valors de l'organització.

4) Elements del disseny, en què s'analitzen l'estructura, el disseny i els canals d'informació.

5) Cultura organitzacional, en què s'examina si la cultura afavoreix o al contrari dificulta els objectius.

5.2.5. Sistema 4 de gestió

Aquesta tècnica d'intervenció es basa en una teoria de gestió elaborada per Rensis Likert. A partir d'exemples reals i avaluats d'organització, aquest autor proposa l'existència de quatre estils de gestió que formen un contínuum els extrems del qual són, d'una banda, un lideratge autocràtic i centrat en la tasca i, d'una altra, un lideratge democràtic, participatiu i centrat en l'empleat. Els quatre sistemes possibles són:

- **Sistema 1:** autoritari explotador.
- **Sistema 2:** autoritari benvolent.
- **Sistema 3:** participatiu (de consulta).
- **Sistema 4:** participatiu.

L'avaluació de l'eficiència d'aquests quatre sistemes de gestió ha demostrat que és el quart sistema el que dona lloc a les organitzacions més eficients, i que els sistemes 1 i 2 són els més associats a organitzacions ineficients. La intervenció de desenvolupament organitzacional basada en aquest sistema implica un canvi en els estils de lideratge des del sistema 1 o 2 cap al sistema 4, i, una vegada aconseguit aquest canvi, l'objectiu ha de ser mantenir-se en aquest sistema. La transformació del lideratge va en una direcció molt coherent amb els principis del desenvolupament organitzacional: estils democràtics i participatius centrats en la consecució d'objectius i la creació i construcció d'equips de treball. Algunes intervencions fetes des d'aquest sistema han donat lloc a resultats impressionants en termes de millores generalitzades en diferents aspectes de l'organització que s'han mantingut en el temps.

5.2.6. Malla de desenvolupament organitzacional

Aquesta tècnica és una proposta dels autors Blake i Mouton, molt coneguts per la seva malla gerencial sobre estils de lideratge. La idea bàsica d'aquesta malla gerencial indica que el millor estil de lideratge és el que està molt centrat en la producció i molt centrat en les persones (denominat *estil 9-9*). En aquest cas, la idea bàsica es trasllada al conjunt de l'organització.

Aquesta tècnica d'intervenció consisteix en un programa de desenvolupament organitzacional sistemàtic i detallat, que consta de sis fases i dura entre tres i cinc anys. El procés s'inicia amb una avaluació del comportament i de l'estil de lideratge dels directius i acaba amb el desenvolupament i la implementació d'un model corporatiu estratègic ideal. En general, el model se centra en

l'avaluació i la millora de les habilitats, els coneixements i els processos necessaris per a millorar l'efectivitat en tots els nivells de l'organització: individual, grupal, intergrupar i organitzacional.

Passem a descriure breument les fases d'aquesta tècnica:

- **Fase preparatòria.** Es formen alguns directius en la metodologia de la malla, temes de lideratge, comunicació, resolució de problemes, anàlisi de la cultura d'equips i altres temes rellevants durant almenys una setmana. Aquests directius seran els responsables de la formació interna en la companyia.
- **Fase 1. La malla gerencial.** Els directius formats en la fase preparatòria donen formació a la resta de directius de l'empresa, que aprenen a ser líders 9-9, amb formació en estils de lideratge i en habilitats de treball en equip i de comunicació.
- **Fase 2. Desenvolupament de treball en equip.** En aquesta fase l'objectiu és millorar el treball en equip mitjançant l'anàlisi de la seva cultura i tradicions, de l'adquisició d'habilitats de treball en equip (planificació, establiment d'objectius, resolució de problemes) i de la millora de la relació entre cap i membres de l'equip.
- **Fase 3. Desenvolupament intergrupar.** L'objectiu d'aquesta fase és la millora de les relacions entre grups que treballen conjuntament amb freqüència, i la relació dels quals es basa en la competició entre tots dos. Es treballa amb membres rellevants dels dos grups, normalment els que interactuen sovint, per a dissenyar un escenari de com hauria de ser idealment la relació entre tots dos equips. Posteriorment s'estableixen plans d'acció per a millorar la relació i assolir aquest escenari ideal.
- **Fase 4. Desenvolupament d'un model corporatiu estratègic ideal.** En aquesta fase l'equip de treball està format per membres de l'alta direcció que desenvolupen activitats de planificació estratègica, encara que posteriorment se sotmetran a la crítica d'altres membres de l'organització. Aquestes tasques, que duren aproximadament un any, es nodriran d'informació tècnica, dades, informes i contribucions de diferents membres de l'empresa.
- **Fase 5. Implementació del model estratègic.** En aquesta fase es fa gradualment la realitat del model ideal dissenyat a la fase 4. Per a això equips de planificació en cada unitat de l'organització, desenvoluparan tasques de planificació, d'avaluació de com es podria reconvertir o reorganitzar el funcionament actual (estructura, funcions, etc.) per a apropar-lo al model ideal. Una vegada ha tingut lloc l'avaluació, s'implementa la conversió de l'organització.

- **Fase 6. Crítica sistemàtica.** Aquesta última fase es dedica a l'avaluació i a la mesura sistemàtica de com ha estat el canvi i, concretament, de quins progressos s'han fet, quines qüestions queden pendents, quines barreres han de resoldre's i quines noves oportunitats planteja el futur. La idea és que l'excel·lència corporativa és un procés continu que no té final, així que una vegada aconseguit en gran manera el model ideal és important plantejar-se quines són les millores necessàries per al futur.

Els estudis duts a terme amb aquest procés d'intervenció també són positius. French i Bell destaquen, tanmateix, la dificultat de la posada en funcionament per la seva complexitat.

Resum

En aquest mòdul s'han revisat múltiples tècniques i intervencions en desenvolupament organitzacional, distribuïdes segons el nivell de l'organització en el qual actuen principalment equips, relacions intergrupals, estructura organitzacional o el conjunt de l'organització. Cada una d'aquestes té la seva raó de ser i pot contribuir a la millora contínua i al desenvolupament d'una organització.

Disposar d'una varietat d'eines i de tècniques facilita la feina del consultor a l'hora d'intervenir en una organització. Tanmateix, és necessari recordar que la intervenció en desenvolupament organitzacional ha de ser responsable i no una mera aplicació de receptes. La responsabilitat del consultor s'ha de basar en el coneixement expert del comportament organitzacional, en els principis deontològics i en la valoració dels impactes positius i negatius de la intervenció sobre les persones que formen part de l'organització.

Activitats

1. Descriu una empresa o unitat en la qual hàgiu treballat (o imagineu-vos-en una), indicant-ne l'activitat principal, el nombre de persones, l'organigrama i els problemes que afecten l'empresa i els seus treballadors. Descriu un d'aquests problemes amb més detall i, a continuació, proposeu una tècnica d'intervenció de desenvolupament organitzacional per intentar resoldre'l. Justifiqueu aquesta elecció, expliqueu com dissenyàreu la intervenció i elaboreu una llista d'aspectes positius i negatius que espereu durant la seva implementació pràctica.

2. Trieu dues tècniques d'intervenció i intenteu identificar-ne les diferències, i també comparar-ne els avantatges i els inconvenients.

3. Busqueu un article en el qual s'hagi utilitzat una tècnica de desenvolupament organitzacional i resumeu els èxits i els fracassos obtinguts amb la seva implementació. Què faríeu per millorar el procés la pròxima vegada?

4. L'any 1995, Jaume Hayas, un restaurador professional, va obrir un petit restaurant selecte que va batejar amb el nom de Cardamom. Tres anys després i com que el negoci funcionava molt bé va decidir obrir un segon restaurant en una zona diferent de la mateixa ciutat. Quatre anys després va obrir un tercer negoci. Tanmateix, aquesta vegada va optar per fer un canvi en el producte ofert fins aleshores. El nou establiment estava basat en l'oferta d'un producte únic, carn rostida amb llenya, de molt alta qualitat.

L'obertura d'aquest tercer establiment, que va denominar Caprici, va generar bastants dubtes a Jaume Hayas. Es tractava d'una idea nova, ja que no hi havia locals en funcionament amb aquestes característiques, i el fet de no saber fins a quin punt aquest producte seria acceptat pel mercat representava un risc més gran.

No obstant això, a partir d'aquell moment hi ha hagut un punt d'inflexió en l'empresa, ja que la nova idea ha funcionat molt millor del que s'esperava. El restaurant ha estat pioner en un sector del mercat poc explotat comercialment, per la qual cosa s'estan obtenint molt bons resultats i l'empresa ha començat a créixer de manera més accelerada. Així, a partir d'aquell moment, cada dos anys ha obert un nou restaurant, és a dir, un l'any 2005 i un altre el 2007. El negoci factura actualment una xifra propera al milió d'euros i té una plantilla de gairebé 100 persones treballant-hi.

Jaume Hayas es troba actualment en una cruïlla de camins. Creu que el mercat encara ofereix la possibilitat d'obrir diverses sucursals més i que ha arribat el moment d'expandir el negoci a altres ciutats, però s'adona que l'empresa, tal com està establerta, en aquests moments no és capaç d'assumir més volum de treball. No obstant això, el preocupa la idea que si no posa en marxa aquest pla d'expansió amb la suficient celeritat, la competència voldrà copiar la idea i s'apropiarà de la part del mercat que encara està lliure.

A fi d'ajudar a canviar l'empresa i facilitar que aquesta sigui capaç d'assumir el ràpid creixement que està experimentant, es va posar en contacte amb un consultor de desenvolupament organitzacional.

Abans de la primera reunió, el consultor estudia la informació pública de l'empresa en la seva pàgina web, informació que apareix a Internet, etc., en què es recullen dades sobre la història de l'empresa, volum de negoci, plantilla de personal que hi treballa, etc.

A més, per mitjà de les converses informals que manté amb el propietari i amb alguns dels directius, el consultor aconsegueix reunir més informació.

Les conclusions més importants a les quals arriben són:

- El propietari és la persona que ho dirigeix tot. Encara que de vegades es veu obligat a delegar, sempre que pot intenta prendre ell les decisions. Aquest element cada vegada és més disruptiu. Quan l'empresa era més petita això era factible, però, ateses la mida i la diversificació que ha adquirit la centralització de les decisions dificulta la dinàmica d'alguns processos.
- La política de personal de l'empresa busca l'estabilitat dels treballadors i intenta que se sentin segurs; és molt difícil que, una vegada ha entrat en l'empresa, un treballador sigui acomiadat si no és per motius disciplinaris seriosos. Evidentment, i a causa del sector, hoteleria, solen tenir oscil·lacions de plantilla a causa de les necessitats estacionals del negoci. En períodes de vacances necessiten augmentar la plantilla temporalment. A més, la política de personal impulsa que el reclutament per a la contractació de nous llocs de treball o per als llocs de treball eventuals es faci entre els familiars o els amics dels que ja hi treballen.

- Finalment, el propietari és molt conscient que per a continuar tirant endavant el projecte d'expansió és necessari introduir canvis i aconseguir un disseny que potenciï els punts forts de l'empresa.

En la primera reunió formal amb l'empresa, el consultor aconsegueix reunir informació addicional que consisteix en el següent:

- Encara que en l'empresa hi ha el Departament de Recursos Humans, aquest s'ocupa principalment de funcions pròpies d'un departament d'administració de personal. S'està especulant amb la idea que des del Departament s'assumeixin més responsabilitats com, per exemple, encarregar-se del procés de reclutament i selecció dels treballadors. La directora de recursos humans, una llicenciada en Psicologia, està il·lusionada amb aquest canvi, ja que això li permetria poder posar en pràctica els seus coneixements.
- Al propietari li agradaria que canviés la cultura de l'empresa, encara que no necessàriament ha de ser un canvi profund. La majoria dels treballadors que té personal al seu càrrec són en l'empresa des del seu inici, per la qual cosa tenen una manera molt definida de fer la feina. Això no seria un problema si en Jaume, el propietari, no s'hagués adonat que això comença a afectar algun dels restaurants; sobretot els que estan ubicats en barris on el canvi social ha estat més fort. De moment no representa un problema important, però és necessari afrontar aquest aspecte ràpidament.

Atesa la situació de l'empresa i la informació oferta, contesteu les preguntes següents:

1. Quines tècniques penseu que s'haurien d'utilitzar?
2. Quin paper pot tenir en el procés de canvi la directora del Departament de Recursos Humans?
3. Creieu que és possible establir un calendari per a la intervenció? En cas afirmatiu, indiqueu quin seria aquest calendari.
4. Quins avantatges i quins inconvenients creieu que poden sorgir durant la implementació del canvi?
5. Quin dels problemes us sembla més urgent i important?
6. Quina tècnica de desenvolupament organitzacional aplicaríeu per resoldre aquest problema principal?
7. Com organitzaríeu la tècnica: objectiu principal, aspectes logístics –lloc, distribució del temps–, previsió de qüestions problemàtiques?

Exercicis d'autoavaluació

1. Quins quatre tipus d'intervencions en equips poden distingir-se en funció de l'objectiu principal?
2. Quin és l'objectiu essencial de la tècnica d'anàlisi de rol?
3. Quins passos bàsics segueixen les reunions de construcció de l'equip?
4. El *survey feedback* es basa en l'ús de qüestionaris que avaluen aspectes com...
5. En la consultoria de processos, si el consultor dirigeix el procés de canvi d'un problema que és relativament clar, centrant-se en aspectes tècnics i no emocionals, quin tipus de rol està adoptant el consultor?
6. En les intervencions conciliatòries de tercers parts el consultor també ha de ser capaç de fer un bon diagnòstic de la situació. Quina diferència hi ha entre conflictes substantius i emocionals?
7. En què consisteix la intervenció del mirall organitzacional?
8. Quin tipus d'intervenció estructural utilitza l'ampliació del lloc de treball (augmentar el nombre de tasques exercides), l'enriquiment del lloc (augmentar la responsabilitat assignada al lloc de treball, per exemple, augmentant la capacitat de planificació i control) o la simplificació del lloc de treball (fer menys activitats o més rutinàries) com a conseqüència d'una anàlisi conjunta del lloc de treball i dels seus ocupants?

9. Quina diferència hi ha entre les estructures paral·leles d'aprenentatge i un cercle de qualitat?

10. Esmenteu característiques comunes de les activitats de direcció estratègica.

11. El reeixit sistema 4 de gestió indica que un tipus de lideratge s'ha de generalitzar al conjunt de l'organització per a augmentar-ne l'efectivitat. Quines característiques bàsiques té aquest lideratge?

12. L'empresa de treball temporal X de la ciutat de Múrcia fa uns quants mesos que va molt aprofitada. El Manel, el director de l'oficina integrada per quinze persones, s'adona que el personal està esgotat i que l'excés de feina durant l'estiu ha generat mal ambient. Amb l'arribada de la tardor, les demandes d'ocupació decreixen suaument, així que és el moment ideal per a recompensar tothom per l'esforç. El Manel està convençut que el problema és que el personal és jove i no aguanta bé la pressió, així que per compensar-lo ha decidit convidar els seus col·laboradors a un dinar en un parador de turisme proper amb piscina i aigües termals. Creu que podria aprofitar l'ocasió per a comentar els problemes de l'oficina i intentar posar-hi solució. En realitat, els empleats es queixen contínuament que reben trucades de clients sobre processos de selecció que porten altres empleats i dels quals no tenen informació, que hi ha descoordinació a l'oficina, que sempre surten tard i que l'excés de feina els aclapara. En una conferència, el Manel coincideix amb la Raquel, consultora per al desenvolupament de persones, que va conèixer fa uns quants anys. Després de comentar la idea i de sentir alguns suggeriments de la Raquel, li proposa contractar-la per a preparar aquesta reunió.

- a) Quina tècnica és adequada per a aquesta situació?
- b) Com es dividiria el grup?
- c) Quines preguntes clau podrien fer-se a l'equip?
- d) Quins problemes poden aparèixer en la reunió de diagnòstic (en vista de les diferents percepcions sobre les causes del problema)?
- e) Com podrien haver-se evitat?
- f) Si fóssiu la Raquel, com organitzaríeu l'horari de la jornada (dinar, gaudi de les instal·lacions, sessió de treball)?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. Diagnosticar. Aconseguir metes. Reforçar les relacions de l'equip. Millorar processos d'equip.
2. L'objectiu d'aquesta tècnica és aclarir quins són els rols dels membres de l'equip, i més concretament aclarir les funcions i les obligacions de cada rol (o persona o lloc de treball), com també les expectatives sobre cada un d'aquests.
3. Reunions prèvies del consultor amb el líder i amb cada un dels membres de l'equip. Elaboració de la informació. Presentació de les categories de problemes identificats. Examen i discussió d'aquests problemes. Priorització de problemes. Anàlisi de les causes dels problemes. Elaboració de plans d'acció. Reunions de seguiment.
4. Actituds relacionades amb pràctiques organitzacionals com la comunicació, la presa de decisions, la coordinació entre departaments, la satisfacció amb l'organització.
5. Consultor expert.
6. Els conflictes substantius són els que impliquen desacords en aspectes relacionats amb el treball com el repartiment de recursos, polítiques i pràctiques aplicades, conflictes de rol, etc. En canvi, els conflictes emocionals es basen en problemes relacionats amb emocions negatives com la ira, l'enuig o la por.
7. Vegeu el punt 2.3.
8. El redisseny del treball
9. Les primeres intenten resoldre problemes complexos, no rutinaris i orientats al futur; solen disposar de personal directiu entre els seus membres. El cercle de qualitat es dedica a analitzar problemes relacionats amb el treball (problemes més quotidians i rutinaris) i a fer propostes de solució; posteriorment presenta les seves idees a directius (no presents en el cercle), que decideixen si s'implementen o no.
10. Participació de l'alta direcció de l'empresa; comparació d'escenaris present i futur, consideració de l'ambient de l'empresa, implicació de grups rellevants en el procés, elaboració de plans d'acció.
11. Estils democràtics i participatius centrats en la consecució d'objectius i en la creació i construcció d'equips de treball.
- 12.a) Reunió de diagnòstic
- b) En tres grups de cinc es pot generar un debat prou ric i que permeti la participació de tots, i alhora resulta adequat per a posar en comú les conclusions de cada grup.
- c) Per exemple: quina és la missió del grup?, com ho estem fent (tasques, processos...)?, quins problemes tenim que hauríem de resoldre?, què fem bé i què fem malament?
- d) Que el cap se senti ofès i reaccionari malament a les crítiques dels empleats sobre la seva tasca.
- e) Havent mantingut reunions amb els empleats prèviament, i si es detecten crítiques rellevants al cap, preparar-lo perquè mantingui una actitud positiva i constructiva.
- f) Una bona opció seria començar amb la sessió de treball (al matí), dinar i aprofitar les instal·lacions a la tarda.

Glossari

activitat de direcció estratègica Intervenció orientada a definir quina és la meta i quin el propòsit de l'organització en el present, a dissenyar un escenari futur desitjable i a establir les directrius per a arribar-hi.

cercle de qualitat Tècnica d'intervenció que representa la creació d'un grup d'empleats d'un mateix departament o de diferents departaments que es reuneixen periòdicament per analitzar problemes relacionats amb el treball i elaborar propostes de solució.

conferència de cerca futura Tècnica d'intervenció basada en la planificació d'accions presents i futures tenint en compte el passat de l'organització.

consultoria de processos Tècnica que consisteix a ajudar el client a identificar què es pot millorar i com es pot millorar.

desenvolupament organitzacional Disciplina de les ciències de la conducta aplicades, dedicada a millorar l'efectivitat de les organitzacions i les persones que hi treballen mitjançant l'ús de la teoria i la pràctica del canvi planificat.

exercici d'anàlisi del rol Tècnica l'objectiu de la qual és aclarir quins són els rols dels membres de l'equip, i més concretament aclarir les funcions i les obligacions de cada rol (o persona o lloc de treball), com també les expectatives sobre cada un d'aquests.

exercici de compliments i preocupacions Tècnica per a resoldre la falta d'apreciació i una evitació de la confrontació en un equip que s'usa per a resoldre conflictes de poca envergadura.

exercici de l'establiment de metes Tècnica de construcció d'equips l'objectiu de la qual és aclarir la seva raó de ser en termes de metes i prioritats, alhora que permet una reflexió autocrítica i propostes de millora.

equip Grup de persones compromeses amb un objectiu comú, que treballen de manera coordinada per aconseguir les seves metes, i contribueixen als resultats de l'organització.

estructura paral·lela d'aprenentatge Creació d'un grup de treball "col·lateral" o paral·lel a l'organització formal existent per a intentar resoldre problemes complexos, no rutinaris i orientats al futur que l'organització és incapaç de solucionar, que tenen una prioritat màxima i que involucren més d'un departament o unitat.

intervenció per a la gestió del conflicte intergrup de Blake, Shepard i Mouton
Tècnica que data de 1965 i que té com a objectiu disminuir la tensió o l'hostilitat oberta en les relacions entre grups.

intervenció conciliatòria de terceres parts Intervenció que té com a objectiu frenar el conflicte o resoldre'l per mitjà del mecanisme bàsic de la confrontació.

intervenció del mirall organitzacional Tècnica mitjançant la qual un grup, el grup amfitrió recull informació sobre la percepció que altres grups tenen sobre el seu funcionament amb l'objectiu de millorar les relacions entre els grups i la seva manera de treballar junts.

intervenció estructural de l'organització Sèrie de tècniques de canvi que busquen millorar l'efectivitat de les empreses intervenint en les tasques, l'estructura, la tecnologia i els objectius.

intervenció global de l'organització Sèrie d'intervencions dirigides a desenvolupar o millorar el funcionament de l'organització en el seu conjunt per mitjà de l'anàlisi del present i del futur de l'organització i de la redefinició de l'estratègia organitzacional.

intervenció intergrup Sèrie de tècniques l'objectiu de les quals és ajudar en la gestió del conflicte i en la millora de les relacions entre grups, incrementant la interacció i la comunicació entre els grups relacionats pel treball i reduint la competició insana entre aquests.

mall de desenvolupament organitzacional Programa de desenvolupament organitzacional sistemàtic i detallat que se centra en l'avaluació i la millora de les habilitats, els coneixements i els processos necessaris per a millorar l'efectivitat a tots els nivells de l'organització: individual, grupal, intergrup i organitzacional.

redisseny del treball Tècnica d'intervenció estructural sobre les tasques com a conseqüència d'una anàlisi conjunta del lloc de treball i dels seus ocupants amb diverses opcions de canvi: ampliació, enriquiment, simplificació.

reenginyeria de processos Tècnica que consisteix en la revisió fonamental i el redisseny radical de processos per a assolir millores espectaculars en mesures crítiques i contemporànies de rendiment, com costos, qualitat, servei i rapidesa.

reunions de construcció de l'equip Tècnica l'objectiu de la qual és millorar l'efectivitat de l'equip per mitjà del desenvolupament d'estratègies més adequades de gestió de les tasques, de les relacions i dels processos d'equip. En anglès és *team building*.

reunió de diagnòstic de l'equip Tècnica l'objectiu de la qual és descobrir i identificar els problemes més importants que afectin o que afectaran l'equip.

sistema 4 de gestió de Rensis Likert Intervenció basada en una transformació del lideratge en estils democràtics i participatius centrats en la consecució d'objectius i en la creació i construcció d'equips de treball.

survey feedback Eina l'objectiu de la qual és avaluar les percepcions i les actituds dels membres de l'organització per mitjà de qüestionaris amb l'objectiu addicional d'identificar possibles discrepàncies i resoldre-les.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

French, W. i Bell, C. (1995). *Desarrollo organizacional*. México, DF: Prentice Hall.

És un dels llibres més complets sobre desenvolupament organitzacional. Els autors hi aborden múltiples aspectes referents a aquest tema. Expliquen tant el seu concepte com la seva història o els valors que el determinen. Així mateix, part del llibre està dedicat a l'explicació de diferents intervencions com les d'equip, les conciliatòries intergrupals, les intervencions globals i les estructurals. El llibre finalitza amb la consideració dels autors de determinats temes clau, com les relacions entre consultor i client o el futur del desenvolupament organitzacional.

Bibliografia complementària

Beitler, M. A. (2003). *Strategic Organizational Change*. Greensboro, NC: Practitioner Press International.

Blake, R. R., Shepard, H. A. i Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Boonstra, J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. New York: John Wiley and Sons.

Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.

Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Kinicki, A. i Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.

Kotter, J. i Schlessinger, L. (1979, març/abril). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57, 2. Boston.

Olsen, P. (marzo de 2009). Team-Building Exercises for Tough Times. *Harvard Business Review*. Harvard.

Poole, M. i Van de Ven, A. (2004) (Eds.). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

