

Enfoque de intervención en las organizaciones

Lluís Solé

P07/80054/00050

Índice

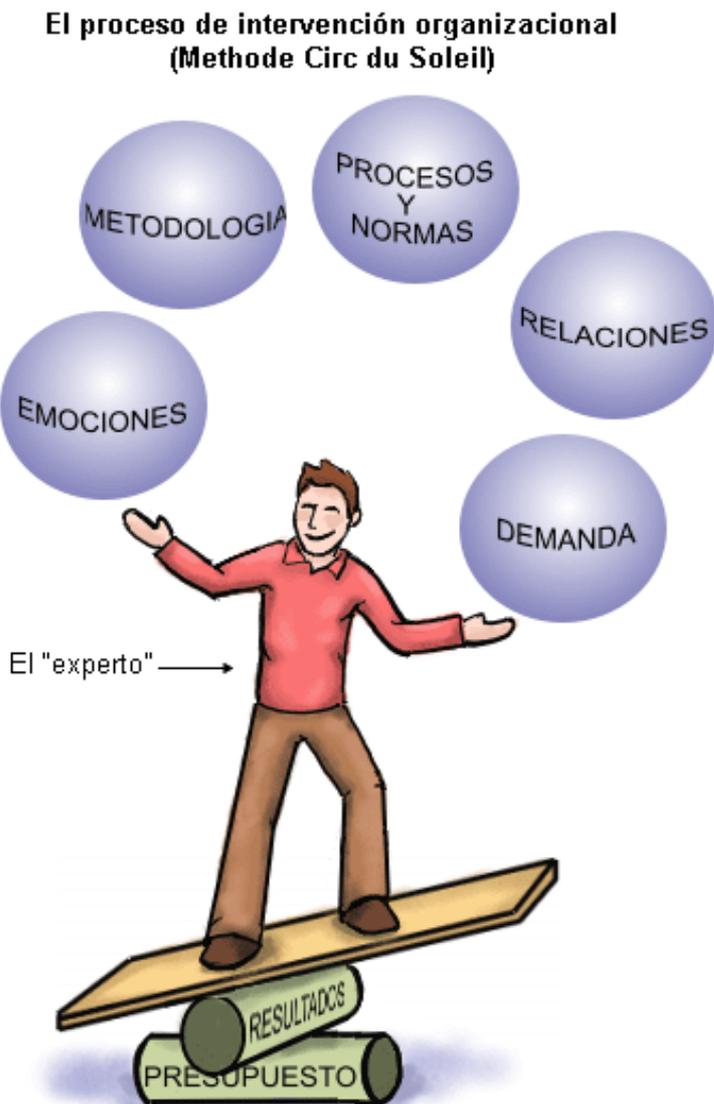
Introducción	5
Objetivos	7
1. Enfoque de intervención	9
1.1. Enfoque de desarrollo organizacional	9
1.1.1. Principios del desarrollo organizacional	9
1.1.2. ¿Qué es el desarrollo organizacional?	10
1.2. Lectura de la demanda y el rol de intervención	12
1.2.1. Modelos de relación con el cliente	12
1.2.2. El papel del consultor de procesos de DO	14
1.3. Enfoque polisistémico de la organización	15
1.3.1. Marco teórico de desarrollo	15
1.3.2. Una realidad de sistemas enlazados	17
1.3.3. Visión crítica del modelo polisistémico	19
1.4. Aplicación del enfoque polisistémico al diagnóstico de clima	21
1.4.1. Balance de utilidades-desutilidades	21
1.4.2. Traslación dimensional	23
2. Herramienta de diagnóstico: el clima organizacional	26
2.1. Sugerencias para la creación del modelo	26
2.1.1. Definición de los factores de influencia	26
2.1.2. Definiendo las dimensiones relevantes	28
2.1.3. Elección de las herramientas de captura	29
2.2. Ejemplo de diagnóstico de seis dimensiones	31
2.2.1. Exoimagen de la compañía	31
2.2.2. Proposición de valor al empleado	32
2.2.3. Coordinación organizativa	33
2.2.4. Confort laboral	34
2.2.5. Nivel de dedicación voluntario	35
2.2.6. Presión del entorno	36
3. Líneas de actuación y toma de decisiones	38
3.1. Del diagnóstico a los planes de acción	38
3.1.1. Herramientas de actuación más comunes	38
3.1.2. Priorización de actuaciones sobre el clima	39
3.2. Impacto de la intervención y resultados	43
3.2.1. Retorno de la información	43
3.2.2. Repercusiones de la intervención	46
3.3. Caso práctico: decidir en un proceso de intervención	47

3.3.1. Presentación de la organización	48
3.3.2. Demanda realizada por la empresa	49
3.3.3. Propuesta de la consultoría	49
3.3.4. Resultados obtenidos y propuesta de continuidad	54
3.3.5. Preguntas del caso	55
Bibliografía	56

Introducción

¿Qué es exactamente el desarrollo organizacional? ¿Cómo debemos posicionarnos ante un caso de intervención organizacional? ¿Por dónde tendría que empezar el análisis de la problemática? ¿De qué herramientas disponemos actualmente? ¿Qué consecuencias cabe esperar de nuestra intervención? ¿Qué podemos hacer para controlar el impacto de nuestra actuación?

Preguntas como las anteriores surgen con frecuencia al enfrentarnos a situaciones que requieren la intervención de un experto en organizaciones: baja motivación de las personas, carencias en habilidades de liderazgo, transformaciones y cambios en la estructura de una compañía, deficiencias de calidad en el servicio, etc.



En este módulo trataremos de aportar respuestas a algunas de estas situaciones sin recurrir a la "receta", utilizando la mayéutica, es decir, intentando que aprendáis a comprender, a sentir en carne propia y a decidir cómo, cuando, para qué y con quién actuar en uno u otro sentido.

A lo largo de este extenso módulo encontraréis información, entre otras cosas, sobre lo siguiente:

- Qué debéis tener en cuenta a la hora de hacer una lectura correcta de la demanda de vuestro "cliente".
- Modelos posibles de relación experto-cliente y qué consecuencias derivan de los mismos.
- Cómo podéis enfocar la complejidad organizacional actual para poder desarrollar vuestro propio método de intervención.
- Un ejemplo de sistemática de diseño de un modelo de intervención mediante la herramienta de diagnóstico de clima organizacional.
- Sugerencias para pasar de las conclusiones del diagnóstico a unos planes de acción.
- Recomendaciones para el retorno de la información (comunicación del proceso y de los resultados, orden de retorno de la información) y para el seguimiento de los proyectos.
- Factores de impacto y cálculo de las repercusiones de la intervención sobre las personas implicadas.

Además, podréis poner en práctica algunos de estos aspectos desde la actividad transversal (la película *Erin Brockovich*) y desde el planteamiento de un caso real de intervención que hemos preparado, en el que deberéis ser parte activa e implicada para decidir las siguientes acciones que hay que realizar.

Sin duda, ésta es la parte de la asignatura en la que deberéis catalizar y poner en práctica vuestras dotes de consultor/especialista de intervención, teniendo en cuenta las aportaciones de los módulos anteriores.

Bienvenidos al clímax.

Objetivos

1. Pasar de la técnica al enfoque: focalizar más el porqué, el para qué y el cómo.
2. Reconocer los diferentes roles que puede adoptar la figura del experto y las implicaciones que comporta.
3. Entender el enfoque polisistémico como un mecanismo para abordar la organización como sistema global.
4. Ofrecer la base para que cada persona pueda construir su propio modelo de intervención.
5. Aprender a valorar los pros y los contras entre diferentes alternativas de intervención que abordan una misma problemática.
6. Aprender a tomar decisiones desde un rol de intervención.

1. Enfoque de intervención

1.1. Enfoque de desarrollo organizacional

Los enfoques de intervención en las organizaciones son múltiples y variados. Hemos elegido el enfoque de desarrollo organizacional (DO) porque consideramos que es el que realiza un planteamiento más holístico y porque conecta con el enfoque de la asignatura.

1.1.1. Principios del desarrollo organizacional

Como señala Burke (1999), el DO nace hace cuarenta años, de los movimientos de relaciones humanas. Sus bases son:

- **Desarrollo personal.** Las personas que integran una organización necesitan tener la oportunidad de crecer y aprender individualmente, para poder explotar su potencial personal.
- **Justicia.** Todos los miembros de una organización deben ser tratados de manera justa e igualitaria y se les debe garantizar un trato digno.
- **Sinceridad.** La comunicación dentro de una organización deberá ser directa, sincera e íntegra.
- **Capacidad de desarrollo.** Los miembros de una organización no deberán ser sometidos a ningún tipo de presión o a un abuso de autoridad.
- **Equilibrio entre autonomía y limitación.** Es importante que los miembros de una organización gocen de autonomía y libertad para realizar las tareas asignadas de la manera que ellos crean conveniente, aunque con las limitaciones lógicas necesarias para el interés de la organización. El agente del DO debe preocuparse de que las dos (autonomía y limitación) se encuentren equilibradas.

Por su lado, Schein (1999) plantea los criterios que hay que tener en cuenta para realizar un diagnóstico de la salud organizacional¹:

⁽¹⁾ **salud organizacional** *f* Ciclo de adaptación y enfrentamiento de las organizaciones. Esto significa la habilidad para percibir el cambio ambiental, para obtener información en el lugar apropiado, para asimilar y utilizar la información, para adaptarse y transformarse sin autodestruirse y para obtener una realimentación sobre las consecuencias de las transformaciones.

- Habilidad para percibir el cambio ambiental.
- Habilidad para obtener información en el sitio apropiado.

- Habilidad para asimilar y utilizar información.
- Habilidad para adaptarse y transformarse sin autodestruirse.
- Habilidad para obtener una retroalimentación sobre las consecuencias de las transformaciones.

Muchas de las herramientas de DO actuales, tales como formación de equipos, retroalimentación a partir de encuestas, ejercicios intergrupales y reuniones de investigación, pueden utilizarse para abordar algunos de los pasos básicos mencionados arriba, destinados a aumentar la salud organizacional.

Autores como Rashford y Coghlan (1994) destacan la importancia de identificar e integrar aspectos e intervenciones en un ámbito individual, de grupo, intergrupales y de organización total.

Para el DO es importante conseguir que la organización sea capaz por sí misma de continuar aprendiendo, desarrollando su propia habilidad para intervenir y para gestionar el flujo de información necesario para luchar y aprender en un entorno cada vez más turbulento (Schein, 1987).

1.1.2. ¿Qué es el desarrollo organizacional?

Para Schein (1999), el DO es un programa a largo plazo de cambio planificado, diseñado para alcanzar una salud y efectividad organizacionales mediante programas coordinados desde lo más alto de la organización, que engloban toda la unidad organizacional y que incluyen conceptos y actividades de la ciencia del comportamiento tales como la formación de equipos, reducción del conflicto entre individuos y grupos, mejora del flujo informativo dentro de la organización y más allá de su entorno, uso optimizado de los recursos humanos y desarrollo de recursos para una efectividad a largo plazo, para la concreción de objetivos y para la toma de decisiones con el objetivo de lograr la máxima efectividad en la implementación, etc.

Detrás de estos objetivos está la convicción de que las organizaciones se encontrarán cada vez más con un entorno exterior turbulento.

Por su parte, I. Rogovsky (1999) señala que el DO es psicología entendida como ciencia de la conducta humana y de las organizaciones no como sustantivos, como entes, sino como verbos, como la acción de organizarse. Es la gente la que se organiza. Las organizaciones de esta manera concebidas son organismos vivos, es algo humano. El resto de lo que hay en las organizaciones son instrumentos, recursos, medios que los hombres que se organizan usan. No hay, por

tanto, gente dentro de las organizaciones, sino que hay gente que se organiza, que se comunica, que interactúa y que se vale de herramientas y recursos de todo tipo, al igual que un electricista usa alicates o un agricultor, un tractor.

El DO es un proceso que ayuda a que el cliente aprenda a encontrar soluciones.

La gente y las organizaciones funcionan de acuerdo con su percepción de la realidad, de su interpretación de la realidad. Lo importante, pues, no son los indicadores en sí mismos, sino la interpretación que la organización hace de los mismos.

Como señala Schein (1999), respecto a la aplicación no existe una única respuesta o receta milagrosa. La compañía o unidad organizacional que inicie un programa de DO debe hacer su propio diagnóstico de los problemas existentes y de cuáles son sus principales necesidades.

Una compañía puede verse implicada en programas de desarrollo gerencial individuales, en el empleo de consultores externos para mejorar las reuniones o para desarrollar mejores sistemas destinados a coordinar los esfuerzos de los grupos, la formación de los equipos de varias clases -utilizando o no grupos T u otros métodos de laboratorio-, las actividades entre grupos y las actividades relativas a la totalidad del sistema tales como reuniones de confrontación, reuniones para la fijación de objetivos, etc.

Se debe señalar de nuevo que, en cualquier programa, las actividades deben hacerse a medida de las necesidades de la compañía. En muchas compañías, el diagnóstico a largo plazo ha revelado la necesidad de llevar a cabo un desarrollo gerencial individual durante varios años antes de plantearse una formación de equipos. Otras compañías han pasado directamente a programas intergrupales.

La clave consiste en realizar un buen diagnóstico inicial de las necesidades de la compañía y en no caer en la tentación de pensar que lo que funciona para la compañía A será bueno para la compañía B.

Resumen

El DO es un proceso que no se centra en proporcionar recetas, sino en facilitar que el cliente encuentre sus propias soluciones.

Desde el DO es importante invertir tiempo en escuchar las problemáticas del cliente.

No existe una única solución a los problemas planteados; es interesante explorar las diferentes posibilidades antes de decidir.

1.2. Lectura de la demanda y el rol de intervención

Ahora os invitamos a dar un paso más y os planteamos cómo queréis que sea vuestra aproximación a la organización desde un rol de interacción, y que penséis en las consecuencias que se derivan.

Empezaremos con diferentes modelos de relación con el cliente, y después nos centraremos en el rol de intervención desde el enfoque DO.

1.2.1. Modelos de relación con el cliente

Para abordar los modelos de relación con el cliente seguiremos la propuesta de J. Roma (1989) sobre la posición que adopta la persona que realiza la intervención, en este caso el consultor.

El modelo del ingeniero

Según este modelo, el consultor adopta la función de proveedor de información y las recomendaciones de solución. Esta posición suele dar buenos resultados en áreas como la investigación de mercados, en las de mejora de utilización de sistemas informáticos, etc. Sin embargo, no es adecuada para otro tipo de cuestiones, como por ejemplo mejorar la organización de un grupo.

La principal asunción del cliente es que el problema reside en la falta de información.

El modelo del experto

Otra versión de relación de influencia unilateral es el modelo del experto, en el que juega la habilidad política del consultor para convencer al mayor número de miembros, y sobre todo a la cúspide directiva, de la corrección del diagnóstico y de las soluciones por medio de la participación.

El consultor puede preguntar a varios miembros de la organización y realizar aplicaciones piloto, y finalmente actúa como experto que propone la solución y cómo llevarla a cabo.

La adopción del rol de experto pone al consultor en una situación de vendedor y defensor del diagnóstico y de las propuestas, en detrimento del análisis de la problemática.

El modelo médico

La suposición del cliente es que se encuentra enfermo debido a algún tipo de enfermedad en alguna parte del cuerpo-organización que el consultor puede curar. Generalmente, la demanda suele ser de tipo medicinal y con exigencia de resultados a corto plazo, al menos para los síntomas.

Es una visión parcial y reduccionista en la búsqueda del problema en una parte de la organización, y olvida que la organización es un sistema de partes interrelacionadas.

El modelo religioso

Espera que la solución venga de lo alto por intermediación de la figura del consultor. Existe la presunción y la creencia de que el consultor resolverá de manera mágica el problema irresoluble.

No es un modelo que resista un contacto prolongado y los avatares que comporta la relación de consultoría en desarrollo organizativo.

El modelo de colaboración (enfoque DO)

El modelo de colaboración corresponde a la posición de influencia mutua entre cliente y consultor.

Schein (1987) denomina al modelo de colaboración *consultoría de proceso*. Considera que el diagnóstico es una tarea que hay que realizar conjuntamente y que el consultor, por otra parte, ha de aceptar entrar en la organización sin una misión claramente definida. La definición conjunta del problema y sus causas será ya parte de la intervención.

La función consistirá en asistir al cliente en la percepción, comprensión y actuación en las situaciones de su entorno. El objetivo es que el cliente aprenda a diagnosticar el problema, que se implique en la elección de la solución y tome la decisión por sí mismo.

De esta manera, se consigue el desarrollo de recursos de la organización, que no sólo aprende a diagnosticar y solventar el problema concreto, sino una metodología que le permita resolver otras situaciones por sí misma.

1.2.2. El papel del consultor de procesos de DO

Según Rogovsky (1999), el profesional de DO trata de enseñarle a la gente a entender, a mejorar, a cambiar, etc. su propia organización. Ésta ha sido una manera básica de entender el DO; lo demás son las técnicas auxiliares.

Los consultores de DO no se presentan ni actúan como expertos, sino como profesionales del desarrollo. Vienen a aprender junto con el cliente, vienen a poner a prueba, a poner en cuestión las cosas.

Los consultores de DO se diferencian de los expertos en que no dictaminan, no dicen cómo hay que hacer las cosas, no aportan soluciones *ex cátedra*. Actúan para ayudar al cliente a encontrar por sí mismo las soluciones que busca.

Schein (1987) nos ofrece los principios básicos que debería seguir cualquier persona que intervenga en la organización:

- Ayudar a la organización a ayudarse a sí misma.
- Ayudar a diagnosticar los problemas organizacionales.

Ayudar a fijar las prioridades entre posibles áreas de atención.

- Ayudar a desarrollar planes de acción para tratar los problemas identificados.
- Ampliar la perspectiva y el número de alternativas desde una perspectiva neutral externa.

Cuestionar las soluciones propuestas para asegurar que son lógicas y fruto de una larga reflexión.

- Ayudar a localizar otros recursos que pueden necesitarse para poner en práctica los distintos planes de acción.
- Actuar como catalizador, ayudando a resolver problemas entre los gestores o las unidades en cuestión.
- Entrevistar a los gestores para proporcionar un asesoramiento "neutral" sobre prioridades organizacionales.

- Dirigir sesiones de desarrollo o formación según se necesite para el desarrollo gerencial o formación de equipos o programas intergrupales.
- Asesorar a gestores o a grupos sobre los problemas clave con los que se están enfrentando.

Proporcionar un *feedback* a individuos o grupos para aumentar su efectividad en la tarea que desempeñan.

- Mantener a la organización informada sobre las actividades que se están utilizando en otras organizaciones, que pueden ser de interés para el DO.
- Ayudar a coordinar el programa global de DO para asegurar su continuidad e integración.

Actividad

Consultad la Parte 5 de la Actividad "Caso transversal Erin Brockovich".

Resumen

Los aspectos clave que hay que tener en cuenta en la interacción son:

- Cada organización tiene características propias y, por tanto, requiere trajes a medida en lugar de paquetes/soluciones cerrados.
- El consultor de DO ha de ayudar al cliente a leer/entender su organización para que tome decisiones de manera autónoma.
- La interacción/diálogo consultor-cliente debe ser entre iguales, no desde una posición de superioridad por parte de alguna de las partes.

1.3. Enfoque polisistémico de la organización

La particular perspectiva sistémica que os proponemos a continuación pretende ser una base de desarrollo compatible con los postulados de desarrollo organizacional vistos en los núcleos de conocimiento anteriores. La amplitud y complejidad del modelo permite contemplar las relaciones laborales en diferentes planos, lo cual no suele suceder en diagnóstico organizacional.

1.3.1. Marco teórico de desarrollo

Como asalariados deseamos que el año que viene aumente nuestra nómina, y como accionistas queremos percibir el máximo dividendo por nuestro capital, aunque el sentido común nos dice que el principio de maximización del beneficio no es nada defendible desde el punto de vista ético o ecológico.

Nuestra experiencia nos advierte que la autoridad jerárquica impuesta y la coerción ya no son un mecanismo efectivo para conducir a personas hacia un objetivo, pero tendemos a reproducir muchos de estos esquemas con nuestros subordinados en cuanto se nos asciende a un puesto superior.

Psicólogos sociales y sociólogos pregonan que la inquietud y la exploración constante de nuevos caminos conduce al desarrollo y el enriquecimiento personal y social, aunque la mayoría de nosotros nos esforzamos en conseguir el confort, la estabilidad y la estandarización.

Si nuestra sociedad está llena de contradicciones, las organizaciones también lo están.

La compactación del tejido empresarial al que aludíamos en el módulo 2 está creando comunidades laborales lo suficientemente grandes para ser una muestra representativa de la sociedad y que tienden a confundirse con la misma. De ahí que insistiéramos en la complejidad, la interdependencia y la fragilidad del equilibrio en las organizaciones actuales.

De alguna manera, intervenir en las mismas es como hacerlo en pequeña escala sobre nuestra sociedad.

Tradicionalmente se ha abordado a la organización desde la especialización, es decir, desde la intervención sobre las diferentes realidades o problemas que hay que afrontar, y esta especialización es la que da lugar a las diferentes herramientas y líneas de actuación que conocemos:

- Descripción de tareas / lugares de trabajo y valoraciones retributivas.
- Liderazgo y conducción de equipos.
- Mejoras de calidad en los procesos y búsqueda de la excelencia organizativa (normas ISO 9000 y 14000, CRM, EFQM, etc.).
- Cambios estructurales: reorganización de puestos de trabajo, dimensionamiento de plantillas, centralizaciones/descentralizaciones.
- Cultura y valores: mejora de la comunicación interna y de transmisión de la cultura organizativa, definición y desarrollo de valores organizacionales.
- Aspectos de motivación y de clima laboral.
- Etc.

Ved también

Podéis consultar "Fusiones, adquisiciones, participaciones accionariales, alianzas estratégicas. El tejido empresarial se compacta".

La propuesta que os hacemos en esta unidad no pretende desmarcarse de esta especialización, sólo establecer un marco teórico que pueda ser común para las distintas parcelas de la intervención a la vez que consecuente con la realidad presente en las organizaciones del siglo XXI.

En este sentido, queremos establecer dos postulados diferenciales respecto a otros enfoques de intervención, si bien están totalmente alineados con el enfoque no pragmático² y crítico que se da a los diferentes aspectos organizacionales tratados en esta asignatura:

⁽²⁾ **enfoque no pragmático** *m* Enfoque contrapuesto al que considera la ética empresarial sólo como un valor económico, una fuente de rentabilidad que sirve a los objetivos estratégicos de una organización.

- El modelo pretende ser abierto al mayor abanico posible de orientaciones empresariales, y por este motivo no asume necesariamente que los objetivos que hay que trazar persigan siempre una finalidad puramente económica. Considera que en cualquier actuación debe existir un retorno sobre la inversión a medio o a largo plazo, pero no se justifica ni establece vinculaciones directas con el beneficio monetario inmediato.
- Se tratará el clima laboral sólo como una medida, no como un hecho compartido. No partiremos de la idea de que el clima "existe" como tal en la mente de los empleados de manera parecida a como existe una cultura organizativa en forma de asunciones compartidas (Ashforth, 1985). Por el contrario, lo consideraremos un indicador, una medida agregada de las actitudes y sentimientos de cada uno de estos individuos ante los diferentes hechos y situaciones que configuran la relación laboral.

En otras palabras, el clima, como indicador, es una representación de otros constructos como los estilos de dirección, la ergonomía en el trabajo, la cultura y los valores corporativos, la situación personal del individuo, etc., y puede no considerarse un constructo en sí mismo.

1.3.2. Una realidad de sistemas enlazados

En muchas de las teorías sistémicas sobre la organización se asume una realidad en la que un sistema mayor denominado *entorno* contiene a la organización en cuestión que puede considerarse un subsistema de este entorno, y a su vez esta organización está formada por individuos agrupados en subsistemas menores. Como si habláramos de un juego de muñecas rusas, el análisis se realiza de manera concéntrica, desde la asunción de que unos sistemas están totalmente contenidos en otros.

Consideremos por un momento la existencia de tres sistemas sociales independientes que pueden asociarse a los tres planos en los que se desenvuelve la organización y sus empleados.

En el plano individual, podemos considerar que cada persona es parte constituyente de un grupo social con relaciones de proximidad (parientes, amigos) que denominaremos *sistema sociofamiliar*.

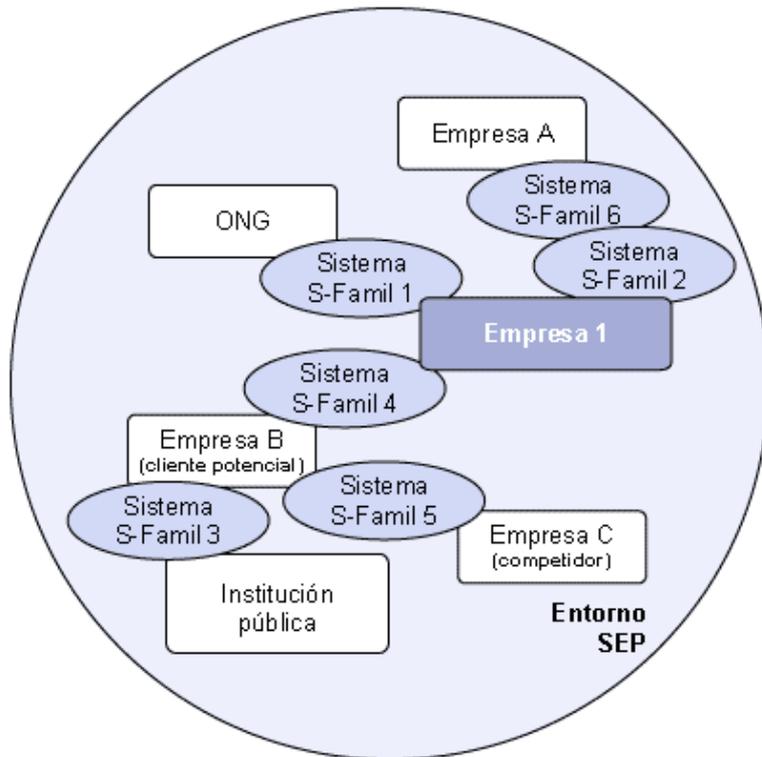
En el plano laboral se unen e interactúan un conjunto de individuos, generalmente agrupados en equipos de trabajo o colectivos con una función. Denominaremos genéricamente a este otro sistema *organización* o, si tuviéramos que concretar más, *empresa*, *institución*, *ONG* o lo que mejor defina sus fines y su actividad principal.

En el plano social, económico y político tendríamos un sistema que contiene a multitud de organizaciones como gobiernos, instituciones públicas y privadas, competidores, proveedores, etc., que influyen en la actividad del sistema u organización que debemos estudiar. Por el momento denominaremos a este sistema mayor *entorno socioeconómico y político*. A veces este sistema puede estar acotado a un solo país, pero en otros casos podríamos estar refiriéndonos a un conjunto de países, a un continente o, en el extremo, a todo el planeta.

A simple vista, puede parecer excesivamente complicado establecer interacciones entre estos tres sistemas, especialmente cuando nos damos cuenta de que unos contienen parcialmente a otros.

Efectivamente, el sistema que denominamos *empresa* está formado por personas y cada una de éstas aporta un vínculo con su particular sistema sociofamiliar. A su vez, el sistema mayor que hemos denominado *entorno socioeconómico y político* (a partir de ahora, *entorno SEP* para abreviar) contiene simultáneamente a nuestro sistema empresa y el sistema sociofamiliar de cada empleado en tanto que sus miembros (familiares, amigos, vecinos) pueden ser o efectivamente son parte constituyente de empresas competidoras, proveedores, instituciones e incluso estamentos gubernamentales.

El siguiente gráfico simplificado refleja las interrelaciones descritas entre estos tres niveles. Por razones de claridad del dibujo, se ha representado un solo sistema empresa y un número reducido de sistemas sociofamiliares.



Se puede pensar, a partir de esta conceptualización multisistémica de enlaces, que cualquier individuo o grupo de individuos relacionados directa o indirectamente con la organización que pretendemos estudiar puede estar contenido en el modelo.

A partir de aquí, sólo hay que saber si esta interacción directa o indirecta con los miembros de cierta organización (empresa 1 en el gráfico) es relevante para el aspecto que analizamos y merece asignarle un peso específico en nuestro método de diagnóstico.

No siempre estos vínculos de relación entre sistemas son dignos de tener en cuenta, pero sí se ha visto que frecuentemente son origen de la existencia de relaciones de poder, de descontento o de sensación de injusticia por comparación con otras organizaciones, de resistencia a la adopción de ciertos valores empresariales, de distorsiones en los canales de comunicación, de falta de entusiasmo por ciertas estrategias corporativas, etc.

1.3.3. Visión crítica del modelo polisistémico

Cualquier otro modelo que sea capaz de reflejar lo que ocurre en una organización, tanto en el contexto laboral como fuera del mismo, y tanto entre sus miembros como con los miembros de otras organizaciones, puede servir a nuestros propósitos.

El modelo polisistémico no es ni el único ni el mejor marco de referencia para una intervención organizacional. Tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

Entre sus ventajas, cuenta el hecho de ser un modelo extremadamente abierto y flexible, muy conceptual y que facilita la tarea de incorporar parámetros nuevos que puedan ser relevantes ante una realidad social y organizacional concreta.

Al contrario, esta flexibilidad le resta precisión a la hora de concretar en cuestiones muy específicas, como mediciones de *gap*³. Pocos se han atrevido a crear modelos matemáticos para describir y simular sistemas sociales o económicos complejos, y nadie hasta la fecha se ha planteado ni siquiera acometer un modelo de sistemas anidados como el que hemos propuesto, lo que significa que adoptarlo en cualquier proceso de diagnóstico implica adentrarse en el terreno de la experimentación.

⁽³⁾ *gap m* Diferencia entre dos valores de un mismo parámetro. // En consultoría organizacional suele hacer referencia a la distancia entre lo que se tiene y lo que se quiere tener idealmente.

Nos puede ser de gran utilidad para exploraciones de gran amplitud y en la focalización de problemas aparentemente dispersos, ya que permite integrar a los individuos 360 grados en su organización y, además, en los distintos ejes de interacción social (familia, trabajo, sociedad).

Hemos insistido a lo largo de esta asignatura en el peligro de dejarse seducir por recetas maravillosas. El modelo polisistémico no es ni mejor ni peor que otros modelos, y será prudente adoptarlo cuando los beneficios superen los inconvenientes.

Probablemente, tal y como lo hemos descrito en estas páginas, no será válido en entornos económicos no liberalizados, ni para países cuyas leyes políticas o religiosas no permitan el total desarrollo de las libertades individuales. Esto podría plantear serios dilemas, por ejemplo a la hora de buscar un modelo de evaluación único para una compañía multinacional con sedes en distintos países y vinculadas a diferentes realidades sociopolíticas.

Resumen

Un enfoque abierto como el polisistémico nos puede ayudar en el análisis de problemas difusos o en exploraciones de gran amplitud.

La amplitud complica la intervención, pero evita omitir factores importantes y disminuye la probabilidad de error en el diagnóstico.

1.4. Aplicación del enfoque polisistémico al diagnóstico de clima

1.4.1. Balance de utilidades-desutilidades

Puesto que consideramos el clima organizacional sólo una medida de actitudes, podemos intentar explicar el método de asimilación de las realidades inherentes al desempeño de cierta función de cada individuo en una organización concreta, sin buscar comprender los procesos psicológicos internos ni las necesidades y motivaciones subyacentes. Simplemente, definimos qué aspectos del puesto y de la organización proporcionan cierta utilidad al individuo y cuáles no.

Podemos decir que estamos planteando una aproximación de tipo "proceso de compra"⁴, en la que el empleado es nuestro "cliente interno", que evalúa constantemente una oferta laboral en función de ciertas utilidades y desutilidades relevantes para él a partir del modelo de tres sistemas enlazados que hemos explicado en la unidad anterior. Para nuestro balance, consideramos:

⁽⁴⁾ **proceso de compra** *m* Teoría utilizada en marketing para definir el comportamiento del consumidor, que considera que la compra de un producto o servicio no es un acto impulsivo e individual, sino que forma parte del proceso de evaluación de una serie de atributos físicos, sensoriales y vivenciales, queridos y no queridos, influido por una serie de actores próximos al comprador.

- La organización en la que se halla y sus características, porque sin duda es lo que más directamente influye en el desempeño de sus funciones y en el modo en el que este individuo se interrelaciona con otros individuos de la misma.
- El entorno sectorial y socioeconómico al que pertenece la actividad o negocio de organización, en la medida en que dado que es el sistema más grande el que integra la organización, muchas veces perturba el funcionamiento "natural" que debería esperarse de sus características intrínsecas (recursos, cultura, valores, habilidades de las personas y mecanismos de coordinación).
- Los motivos internos de cada individuo y su situación personal, ya que se ha comprobado que vida privada y actividad profesional tienen cada vez más puntos de contacto debido al creciente grado de dedicación y de exigencia, y es difícil independizar los dos roles, el familiar y el profesional.

A título de ejemplo, encontraréis en el cuadro siguiente un listado de factores útiles (deseados) y no útiles (no deseados) que frecuentemente se dan en el desempeño de funciones en una organización, con independencia del cargo

o del nivel de responsabilidad del que se trate. No es un cuadro exhaustivo de factores, sino más bien un compendio de palabras extraídas del discurso y la crítica cotidiana de las personas respecto de su trabajo o de su compañía.

Utilidades (desea)	Desutilidades (no desea)
Retribución	Estrés de la tarea
Prestigio del puesto	Frustración
Desarrollo profesional	Sensación de injusticia/discriminación
Desarrollo relaciones personales	Incertidumbre
Sensación de éxito	Desprestigio
Sensación de utilidad	Angustia
Poder	Interferencias con la vida familiar
...	...

Una tabla de estas características puede construirse sin demasiada dificultad eligiendo una muestra de individuos significativa y valiéndose de los métodos exploratorios habituales, como entrevistas personales o dinámicas de grupo.

Las opiniones de esta manera obtenidas quizá suenen redundantes, ya que pueden reflejar emociones que sean consecuencia la una de la otra. Sin embargo, cuando son incorporadas por los individuos a su lenguaje cotidiano, suelen expresar conceptos o matices distintos que nos interesa valorar desde un diagnóstico de intervención.

La construcción de una tabla de utilidades-desutilidades para resumir los factores que juegan a favor y en contra de la aceptación de cierta propuesta organizacional por parte de las personas que la integran constituye un primer paso para incorporar en el análisis la visión polisistémica que hemos explicado en la unidad anterior.

Siguiendo con el ejemplo de la tabla anterior, un sentimiento de frustración, desde un enfoque de clima laboral que considere factores únicamente dentro de la organización, podría venir dado, por ejemplo, por:

- Una falta de claridad en la definición de responsabilidades del puesto.
- Excesiva burocratización de la tarea.
- Estilos de dirección que proporcionan mínima libertad de acción a los subordinados.
- Defectos en la comunicación interna.

Sin embargo, incorporando los tres sistemas de referencia ya explicados (organizacional, sociofamiliar y SEP), veríamos que el origen de esta frustración también puede ser:

- Una proyección de imagen corporativa poco adecuada que no facilita las tareas de relación con proveedores, clientes, competidores, accionistas, administraciones públicas, etc. (interacción organización-entorno SEP).
- Una distribución de tareas y/o horarios incompatible con la situación familiar del empleado (interacción organización-sistema sociofamiliar).
- Una visión de liderazgo de mercado de la organización incongruente con la realidad sectorial vivida (interacción organización-entorno SEP).
- Un planteamiento empresarial poco compatible con los principios éticos o medioambientales del empleado (interacción organización-sistema sociofamiliar).

Evidentemente, éstos no son los únicos. Podrían hallarse muchos otros motivos importantes para nuestro diagnóstico si somos capaces de cruzar un buen conocimiento de la realidad organizacional y un profundo análisis del discurso de los empleados.

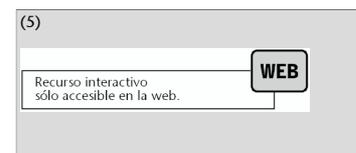
1.4.2. Traslación dimensional

En cualquier medición de actitudes suelen agruparse los distintos factores en un número acotado de dimensiones que correlacionen grupos de estos factores individuales y, por tanto, sugieran una tendencia a reflejar un comportamiento común.

El problema es que los distintos autores que han analizado la cuestión del clima laboral no muestran un acuerdo ni en el número ni en la definición exacta de estas dimensiones. Hemos resumido en un cuadro⁵ algunas de estas aproximaciones, tanto genéricas como específicas, como punto de referencia antes de hablar de nuestra propuesta polisistémica.

La unidad de análisis

Tampoco existe consenso sobre cuál debe ser la unidad o unidades de análisis para un estudio de clima: individuo, grupo u organización. Hay estudios que demuestran la diferencia significativa existente entre los resultados de las medidas de percepción individuales y las medidas en un ámbito organizacional (Florin y otros, 1990).



La mayoría de las aproximaciones en las que se basan estos estudios asumen el clima como un constructo organizacional que contiene subclimas específicos en cada grupo o subunidad. Sin embargo, recordemos que nuestra aproximación plantea algunas diferencias:

- Considera el clima como un indicador, no como un constructo organizacional. Por lo tanto, podemos promediar y ponderar las percepciones recogidas individualmente en el ámbito que nos interese, ya sea área funcional, grupo profesional, unidad de negocio o la organización completa, y asumir, claro está, la consiguiente pérdida de precisión en cada ámbito superior de agregación.
- El enfoque de sistemas enlazados sitúa automáticamente al individuo en el punto de intersección de todos los sistemas, por lo que es lógico que sea éste la unidad de análisis a partir del cual inferir climas en ámbitos superiores.

En este sentido, compartimos el punto de vista de James (1981) al afirmar que la unidad de teoría básica es el individuo, ya que:

los constructos de interés en la medición del clima son intrínsecamente psicológicos, y es el individuo el que dota de sentido las distintas situaciones.

Nuestro enfoque abierto y complejo de la organización, junto con el grado creciente de autonomía dada a sus empleados, nos impulsan a discrepar de la existencia del clima laboral como una propiedad unitaria, auténticamente organizacional.

Admitimos la existencia de percepciones compartidas por grupos de individuos que, por cercanía física o por su tarea, tengan un alto grado de interacción. Sin embargo, un estudio que establece el "grupo" como unidad de análisis, y la consiguiente dispersión de resultados que podemos obtener entre cada subclima de esta manera obtenido, hace demasiado difícil la puesta en marcha de actuaciones que, por otra parte, deben ser casi siempre emprendidas desde la globalidad de la organización y en consonancia con unas directrices y estrategias de conjunto.

Desde un punto de vista práctico, es mucho más factible tratar de obtener de entrada una tendencia mayoritaria desde las opiniones individuales sobre la que establecer actuaciones y prioridades que al contrario.

Partiendo de estas premisas, la estructura dimensional que proponemos consta de seis ejes dimensionales básicos, conformados a partir de dieciocho subdimensiones perceptuales conectadas con nuestro modelo polisistémico según el gráfico siguiente:



Las flechas de línea punteada indican qué sistema o sistemas de los tres considerados tienen influencia sobre las dimensiones en cada uno de los rectángulos.

En la representación gráfica puede observarse cómo, por ejemplo, de los cuatro grupos dimensionales relacionados con el sistema organizacional, dos (exoi-magen de la compañía y confort laboral) están también influidos por otros sistemas de referencia.

Se puede apreciar también cómo, a diferencia de otros estudios de clima, el enfoque propuesto define y considera relevantes otros grupos de dimensiones referenciados en sistemas ajenos a la organización (grupo nivel voluntario de dedicación y sistema sociofamiliar; grupo presión del entorno y sistema socioeconómico y político).

Este modelo, que como ya hemos explicado no considera que los sistemas necesariamente interactúan de manera concéntrica (uno contiene a otro) y admite la posibilidad de vínculos de intersección (sistemas solapados), se acerca más a la realidad organizacional en el marco imperante dinamizador de las tecnologías de la información.

Ejemplo

Considerando el valor creciente del individuo, su talento y su red de relaciones, nos puede interesar incluir en nuestro análisis interacciones que trasciendan el ámbito de la relación puramente transaccional de la organización, como por ejemplo una coyuntura sectorial concreta generada por vínculos de poder o situaciones de influencia entre organizaciones (dimensión presión del entorno) o bien aspectos motivadores/desmotivadores relacionados con el prestigio/desprestigio de la actividad que desarrolle (dimensión nivel voluntario de dedicación).

En el núcleo de aprendizaje siguiente se describirá con mayor detalle cómo se define cada una de estas dimensiones y subdimensiones.

Resumen

El individuo es el que dota de sentido a las distintas situaciones en la medición de clima.

El enfoque polisistémico sitúa al individuo en el punto de intersección de los sistemas de referencia y lo toma como unidad de análisis.

Es más factible y práctico obtener una tendencia mayoritaria -agregando opiniones individuales- sobre la que establecer actuaciones y prioridades que al contrario.

2. Herramienta de diagnóstico: el clima organizacional

2.1. Sugerencias para la creación del modelo

La primera y más importante recomendación que os debemos dar es procurar conocer la organización y sus circunstancias (historia, visión de negocio, entorno competitivo, puntos fuertes y flaquezas, etc.) mediante entrevistas previas con personas clave. Sin este primer paso, todo lo que realicemos a continuación puede no tener ningún sentido.

Partiendo del conocimiento y la visión integrada de toda la organización, podremos acometer con garantías las tres fases elementales para construir nuestro propio modelo de clima:

- Averiguar sobre una muestra de individuos que estimemos representativa los elementos que configuran su balance de utilidades-desutilidades respecto de la relación con su organización.
- Definir exhaustivamente todos los factores susceptibles de influir sobre el "debe" o el "haber" de este balance de utilidades-desutilidades. Más adelante explicaremos una mecánica para identificar estos factores.
- Definir las dimensiones de medida de clima asociando factores de influencia con la dimensión que mejor los describa y, si lo creyéramos conveniente, ponderando cada factor según su importancia relativa.

2.1.1. Definición de los factores de influencia

Por lo que sabemos, el clima es siempre una percepción subjetiva fruto de la interpretación de las situaciones y constructos organizacionales por parte de los individuos, que, como hemos defendido desde nuestro enfoque sistémico complejo, es igualmente una interpretación construida no sólo desde la interacción con la propia organización, sino también con otros sistemas sociales distintos de la misma.

Con un adecuado conocimiento de la organización, de las realidades competitivas y del mercado en el que se desenvuelve y de la procedencia y perfil de su capital humano, podremos encontrar fácilmente qué factores jugarán un papel importante en esta percepción subjetiva individual.

Esencialmente, estos factores se podrán identificar desde los siguientes cuatro grandes apartados:

Motores de la organización

Están constituidos por todas aquellas acciones que tengan que ver con las grandes líneas de gestión de la organización, y que la mueven hacia la consecución de sus objetivos económicos, sociales, humanitarios, políticos o por cualesquiera que fuera creada.

Son factores que suelen estar explicitados en su misión, estrategias básicas de negocio, políticas de calidad, estrategias de mercado, políticas de recursos humanos, planes de expansión y crecimiento, etc.

Factores intraorganizacionales

Se trata de los que configuran el entorno de trabajo tanto desde un punto de vista físico y tangible (recursos materiales, condiciones ambientales y de ergonomía, infraestructura tecnológica, normas y reglamentos, definición de procesos, descripción de puestos de trabajo, etc.) como desde el punto de vista de la interacción humana (estilos de liderazgo, fluidez y sentido de la comunicación, estilos de recompensa y reconocimiento, gestión del capital intelectual, estilos de coordinación entre unidades y/o departamentos, etc.).

Motores individuales

Son todos los que impulsan a los individuos a desempeñar su tarea en la organización con relativa independencia de los factores intra e interorganizacionales. Se trata de factores que tienen bastante que ver con el nivel de "comodidad psicológica" que cada persona siente respecto al puesto que ocupa.

Van desde el nivel de implicación personal con su función y sus compañeros, pasando por las aspiraciones profesionales y de crecimiento personal (bien sean propias o inducidas por la organización o el entorno familiar o social más cercano), hasta las cuestiones de autoimagen y prestigio atribuido a la profesión o cometido desempeñado.

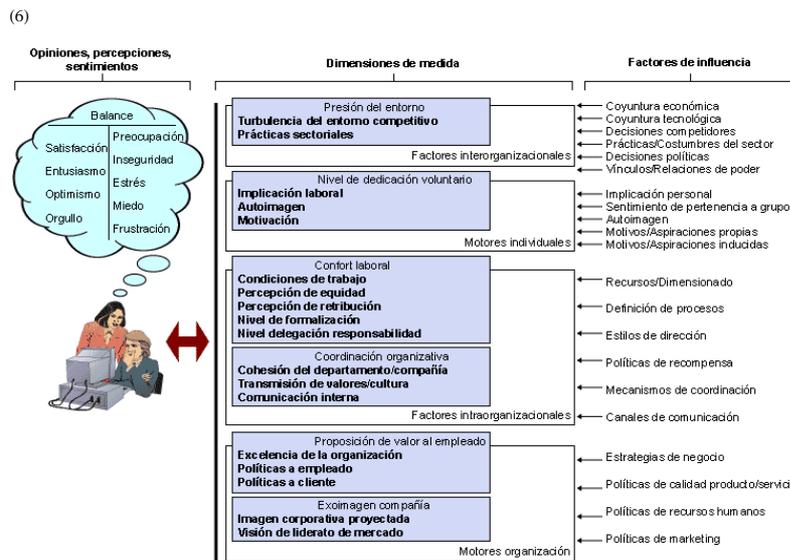
Factores interorganizacionales

Serán todos aquellos que trasciendan el entorno organizacional en mayor o menor grado e involucren a otras organizaciones o dependan de las mismas. Nos referimos a cuestiones de coyuntura economicopolítica del país o la región en los que estemos desarrollando nuestra actividad, vicios e inercias propios del sector generados por el propio escenario competitivo, relaciones de dependencia no económica, coyunturas tecnológicas o reglamentarias especí-

ficas (por ejemplo, monopolios temporales como ciertos fármacos o biotecnología) o cualquier otra que altere el natural funcionamiento transaccional de la organización estudiada.

2.1.2. Definiendo las dimensiones relevantes

Una vez hemos identificado de la manera más exhaustiva posible estos factores de influencia, podemos dotar de contenido a las dimensiones básicas de medida y asociar cada una a los factores que mejor la definan (podéis ver el esquema anexo⁶).



Posteriormente, deberemos elaborar un guión de captura o una batería de preguntas que sean capaces de reflejar de manera suficientemente discriminante las percepciones de los individuos sobre cómo valoran cada factor en su balance.

En esta traducción de factores a preguntas, tomaremos las precauciones habituales:

- No inducir las respuestas (no introducir una opinión o una idea preconcebida en la pregunta).
- No incluir dos ideas en la misma pregunta.
- Evitar las desviaciones de positividad o negatividad alternando enunciados favorables y desfavorables.

Ejemplo

Por ejemplo, si queremos saber cómo le afectan los cambios legislativos, podemos formular afirmaciones sobre los beneficios y también sobre los inconvenientes que le reportan en su tarea y observar cuánto discrepa de nosotros.

En cambio, si lo que queremos averiguar es la adecuación de las condiciones físicas en su puesto de trabajo, formularemos directamente preguntas sobre si le parecen adecuados o no la luz, temperatura, mobiliario, seguridad, etc. de los medios que utiliza.

2.1.3. Elección de las herramientas de captura

Una vez más, no queremos facilitar recetas para una situación dada, aunque sí revisaremos brevemente qué instrumentos pueden ser más recomendables en cada etapa y por qué.

La mecánica de construcción del modelo que hemos propuesto parte de la recogida de una serie de opiniones y percepciones de los individuos para, por un lado, construir el balance de "utilidades-desutilidades" y, por otro, identificar una serie de factores influyentes.

Tanto la observación como la entrevista son herramientas válidas en la fase previa a la definición de las dimensiones de medida.

La observación directa de cómo los empleados realizan su trabajo cotidiano, si se realiza correctamente, es una manera precisa y rica de recoger e incluso valorar factores tangibles y no tangibles tanto de la organización como de los individuos. Sin embargo, requiere que estas observaciones sean lo suficientemente largas y repetidas en distintos entornos de la organización como para que no reflejen situaciones extraordinarias o poco habituales y, por tanto, es un método comparativamente caro en términos de disponibilidad del experto o los expertos.

Por otro lado, su ámbito de aplicación es casi exclusivamente organizacional. Esto, junto a la escasa interacción con el individuo, convierte la observación en una herramienta poco adecuada para obtener factores pertenecientes a otros sistemas como los relativos a motores individuales o los interorganizacionales.

En muchos casos, las observaciones podrán ser sustituidas por entrevistas individuales o en grupo, y se pondrá especial cuidado en no sesgar los resultados, debido a la interacción entrevistador-entrevistado.

Las entrevistas requieren menor tiempo del experto para recoger el equivalente de la misma información que en las observaciones, pero en cambio exigen disponibilidad a los empleados e interrumpen sus tareas.

También hay que tener en cuenta que aunque el tiempo de recogida de información en las entrevistas es menor, requieren un gran esfuerzo de preparación, sobre todo en el posterior análisis de los discursos.

Las entrevistas a diferentes responsables de unidad o de área funcional son especialmente útiles para comprender adecuadamente el funcionamiento, estrategias elementales y ámbito competitivo en los que se desenvuelve la organización cuando no tenemos conocimientos previos sobre la misma (factores interorganizacionales).

Una vez establecidas las dimensiones de medición de clima y los factores relevantes que hay que capturar,

el cuestionario de preguntas permite acceder a un gran número de individuos y obtener un considerable volumen de información concreta en un espacio relativamente corto de tiempo, máxime cuando en muchos casos puede distribuirse electrónicamente.

Puesto que se trata de medir percepciones y actitudes, es recomendable utilizar escalas de diferencial semántico del tipo "Absolutamente de acuerdo - Absolutamente en desacuerdo", que permiten expresar mejor los matices intermedios que un simple "Sí-No" o un "Acuerdo-Desacuerdo", con un número de puntos par (4 o 6) que evite la respuesta central neutra e impulse al encuestado a definirse.

Sin duda, es aconsejable que la información cuantitativa obtenida de esta manera sea complementada con entrevistas selectivas para completar y matizar las opiniones recogidas o identificar sesgos de interpretación de las preguntas del cuestionario. Uno de los principales puntos débiles de los cuestionarios de preguntas cerradas, aparte de los problemas de interpretación, es que no dan oportunidad al encuestado de aportar detalles sobre las circunstancias que condicionan su respuesta.

Resumen

Para que el modelo tenga sentido, es vital construirlo siguiendo esta secuencia: conocer la organización, balance de utilidades/desutilidades, factores de influencia y asociar factores y dimensiones.

Los factores de influencia se identifican desde cuatro grandes apartados: motores de la organización, motores individuales, factores intraorganizacionales y factores interorganizacionales.

Deben asociarse factores a dimensiones procurando que éstas queden definidas de la mejor manera posible.

2.2. Ejemplo de diagnóstico de seis dimensiones

Sugerimos a continuación algunos de los factores que se pueden analizar para cada una de las dimensiones en el modelo que estamos utilizando de ejemplo, e incluimos algunos ejemplos de formulación de pregunta para un cuestionario de clima. Os pueden aportar ideas sobre cómo resolver vuestro propio modelo dimensional.

No es necesario decir que debemos tener siempre muy presente el perfil del colectivo al que vayamos a recabar la opinión.

Ejemplo

No podemos preguntar directamente sobre la coherencia histórica en la visión de negocio de su organización a un grupo de perforadores de una explotación minera.

2.2.1. Exoimagen de la compañía

Estas dos subdimensiones estarían muy relacionadas con los objetivos que la organización proyecta como valor de marca. Puede considerarse como una valoración global de la confianza de los empleados en la buena marcha y orientación de la compañía, teniendo presente que están influidas en cierto grado por las acciones del resto de las empresas competidoras del sector.

Su contribución a la formación del clima se explica desde la relación que existe entre esta confianza y la disminución de la sensación de inseguridad laboral del empleado, y la legitimación de los esfuerzos extra que deba realizar para su organización.

Imagen corporativa proyectada

Puede constituir una medida de la lectura que realiza el empleado de la proyección de la imagen de la organización por medio de las personas con las que se relaciona, tanto dentro como fuera de la misma (otros empleados, clientes, proveedores, competidores, amigos y conocidos).

Ejemplo

Muestra de pregunta: "Considero que tanto clientes como proveedores tienen en general una buena imagen de nuestra empresa".

Visión de liderazgo de mercado

Sería una medida subjetiva del empleado acerca del espíritu de liderazgo y la trayectoria de negocio que muestra la organización. En esta subdimensión, se tienen más en cuenta aspectos estratégicos que operativos. Por ejemplo, buscaríamos su opinión sobre lo siguiente:

- La coherencia histórica en la trayectoria de negocio.
- El espíritu de innovación respecto a su sector o su posición de mercado.

- El grado de control de la organización sobre competidores y amenazas.
- El conocimiento que tiene la organización sobre su fórmula de éxito.
- El nivel de atractivo que representa para otros profesionales del sector.

2.2.2. Proposición de valor al empleado

Las dimensiones bajo este grupo estarían muy relacionadas con los parámetros que la organización proyecta como valor diferencial, en este caso sólo hacia sus empleados considerados como clientes internos. Refleja la parte racional por la que el empleado elige trabajar en la organización, en contraposición a la parte vivencial capturada desde las dimensiones de nivel de dedicación voluntario (NDV).

Excelencia organizacional

Subdimensión que establecería cuál es el nivel de excelencia observado por el empleado en su organización desde:

- La manera de establecer los objetivos y las metas.
- La tolerancia de la organización a la mediocridad.
- La capacidad de sincronización de equipos para trabajar en un mismo proyecto.
- El esfuerzo de colaterales y de otros departamentos para el bien común.

Ejemplo

Muestra de pregunta: "En general, todos los departamentos de la empresa han demostrado estar a la altura en momentos difíciles".

Políticas a empleado

Subdimensión que puede explicitar las políticas y mecanismos de desarrollo de empleados puestos en práctica por la organización. Algunos de los factores que consideraremos son:

- La adecuación de los mecanismos de recompensa al nivel de esfuerzo.
- Los planes de carrera y trayectoria profesional en marcha.
- La cantidad y calidad de los planes de formación.
- La adecuación de la formación a las necesidades de los empleados.

Políticas a cliente

Esta subdimensión considera las políticas a cliente (satisfacción, retención, fidelización) como un valor añadido para el empleado, ya que son elementos que mitigan el estrés sostenido, especialmente en coyunturas empresariales

agresivas. Cuando se realicen estudios de clima acotados a uno o unos pocos departamentos, los parámetros de captura pueden ser más específicos y adaptados según sea la naturaleza de su relación con los clientes.

2.2.3. Coordinación organizativa

Grupo que reflejaría el nivel de sintonía y de coordinación entre áreas funcionales o equipos de trabajo en la organización. Se relaciona esencialmente con factores y prácticas organizacionales (intraorganización). Se configura a partir de las tres subdimensiones siguientes:

Cohesión del departamento/compañía

Subdimensión que reflejaría el grado de cohesión tanto dentro del departamento como entre áreas funcionales.

Explora factores como el nivel de confianza, la sintonía de equipo, el nivel de servicio a clientes internos, la voluntad de cesión de información y recursos y la voluntad de ayuda a cualquier otro parámetro que se considere relevante.

Transmisión de valores/cultura

Subdimensión que puede detectar la correcta y suficiente difusión de los valores y la cultura corporativas a toda la organización como vehículo facilitador de la coordinación y sintonía entre empleados y para la reducción de incertidumbre en la toma de decisiones.

Comunicación interna

Se agruparían en esta subdimensión aspectos relacionados con las interacciones de comunicación en el trabajo diario entre miembros de la organización. Las ambigüedades en la definición de tareas y objetivos, el control centralista de la información y la consiguiente circulación de rumores o la estanqueidad de las áreas funcionales suelen crear fricciones, frustración o angustia entre los empleados y por consiguiente no favorecen la existencia de un clima organizacional adecuado.

Entre los aspectos más importantes, tendremos en cuenta los siguientes:

- La claridad de exposición de objetivos y funciones.
- La percepción de calidad de servicio recibida desde otros departamentos.
- La percepción de agilidad de comunicación entre compañeros o departamentos.
- La fluidez de información sobre la marcha de la empresa.

2.2.4. Confort laboral

Aquí se englobarían desde aspectos elementales y tangibles (ergonómicos) hasta cuestiones más vivenciales como la sensación de autonomía o la percepción de justicia en el día a día de la organización.

Se relaciona principalmente con factores internos configurados a partir de las políticas de recursos humanos, programas de calidad, estilo de dirección predominante, condiciones de seguridad e higiene u otros que se consideren relevantes de cara a la conformación del clima y que definan el marco de comodidad con el que los empleados desempeñan su tarea, con independencia de los cometidos asignados a la misma.

Aunque se trate de factores internos y controlables desde la organización, es inevitable que las valoraciones individuales se vean influenciadas o ponderadas por la coyuntura socioeconómica del país y el contexto social más próximo de cada empleado por simple comparación con otras organizaciones. Por este motivo, consideramos a este grupo dimensional vinculado con los tres sistemas (organizacional, sociofamiliar, y socioeconómico).

Condiciones de trabajo

Puede considerar todos los factores físicos y objetivos de la manera en la que cada individuo desempeña el trabajo (seguridad, higiene, espacio, iluminación, temperatura y ruido ambiente, horario, tiempos de descanso, días festivos y de vacaciones, compaginación con las obligaciones familiares).

Percepción de equidad

Subdimensión que detectaría la percepción de los empleados respecto al nivel de justicia y ecuanimidad en la organización. A mayor equidad, mejor clima.

Tendremos en cuenta las experiencias de los empleados ante reclamaciones, nivel de exigencia, disponibilidad de medios en comparación con otros puestos similares, tratos de favor, discriminación por sexo o raza, etc.

Percepción de retribución

En esta subdimensión procuraremos tener en cuenta la percepción que tienen los empleados sobre su nivel de retribución desde distintos ángulos:

- En relación con los colaterales
- En relación con el nivel de responsabilidad o de exigencia del puesto
- En relación con otras empresas del sector

- En relación con los incentivos y primas

Nivel de formalización

Serviría para determinar el nivel de rigidez y de burocratización de procedimientos y normas y su vinculación con la frustración del empleado y el establecimiento de obstáculos para el desarrollo normal de su tarea.

Ejemplo

Muestra de pregunta: "Algunas normas y procedimientos que la empresa tiene establecidos dificultan mi trabajo".

Nivel de delegación de responsabilidad

Subdimensión con la que mediríamos el nivel de independencia y de autonomía que posee el empleado. Refleja indirectamente el estilo de dirección predominante en la organización (no delega, delega sólo tarea, delega tarea + control resultados, delega fijación objetivos + tarea + control resultados).

2.2.5. Nivel de dedicación voluntario

Identificaríamos las motivaciones derivadas de la personalidad y de la influencia del entorno social inmediato en cada individuo (sistema sociofamiliar). Las subdimensiones que configuran este grupo constituyen los motores que el empleado aporta voluntariamente a la organización sin considerar incentivos ni ventajas laborales. Son aspectos muy relacionados con el impulso a la dedicación que posee el individuo por propia iniciativa.

Implicación laboral

Compromiso que el empleado manifiesta desde lo que siente, no lo que piensa, en relación con las tareas que tiene encomendadas.

Trataremos de evidenciar cómo se identifica el individuo con el éxito o fracaso de la organización y de su área funcional, cuál es su nivel de predisposición al sacrificio para conseguir los objetivos marcados y qué nivel vivencial manifiesta en relación con la responsabilidad laboral encomendada.

Autoimagen

Reflejaría la imagen que el individuo tiene de sí mismo en relación con el trabajo que desempeña en la organización. Consideramos esta autoimagen como un motor individual más. La causa es esta autoimagen, y el efecto, el impulso o voluntad a la dedicación.

Entre otros aspectos, se mediría la importancia que uno mismo concede a su tarea, el prestigio y el reconocimiento social que se vive mediante la admiración de otros (familia, amigos, conocidos) o la autosatisfacción derivada del hecho de trabajar en la compañía o el área funcional estudiada.

Ejemplo

Muestra de pregunta: "Noto que genero cierta envidia cuando hablo de mi empresa con gente que no es de la misma".

Motivación del trabajador

Subdimensión con la que podemos detectar los motivos y aspiraciones individuales relacionados con el amor a la profesión, la sensación de utilidad y la orientación al logro y al éxito personal.

2.2.6. Presión del entorno

Se vincula esencialmente a factores que involucran a otras organizaciones. Centra su interés en el sistema socioeconómico y político con el que interactúa la organización. Captura aquellos aspectos del entorno competitivo de la compañía que son susceptibles de generar angustia o estrés a los empleados de la misma.

Las dos subdimensiones que configuran este grupo son conceptualmente negativas, es decir, juegan en contra en la conformación de un clima organizacional adecuado.

Turbulencia del entorno competitivo

Buscaríamos los aspectos excesivamente cambiantes o inestables del entorno competitivo de la compañía, como por ejemplo:

- cambios tecnológicos demasiado rápidos
- cambios de legislación demasiado frecuentes o impredecibles
- agresividad extrema de competidores, proveedores o clientes

Ejemplo

Muestra de pregunta: "En mi sector, los cambios de tecnología son tan frecuentes que a veces me parece imposible hacer bien mi trabajo".

Prácticas sectoriales

Nos centraríamos en detectar los hábitos y prácticas desestabilizadoras de las empresas pertenecientes al sector de actividad del que se trate y que pueden ser motivo de estrés o frustración para los empleados, al margen de las políticas que lleve a cabo la organización estudiada. Algunas de estas prácticas son:

- Políticas de marketing muy agresivas o predominio de las transacciones sin valor añadido.
- Deslocalizaciones, cambios accionariales, adquisiciones, fusiones o reestructuraciones demasiado frecuentes en el sector.
- Transfuguismo, actitudes mercenarias o robo de profesionales entre empresas.
- Relaciones de poder no deseadas.

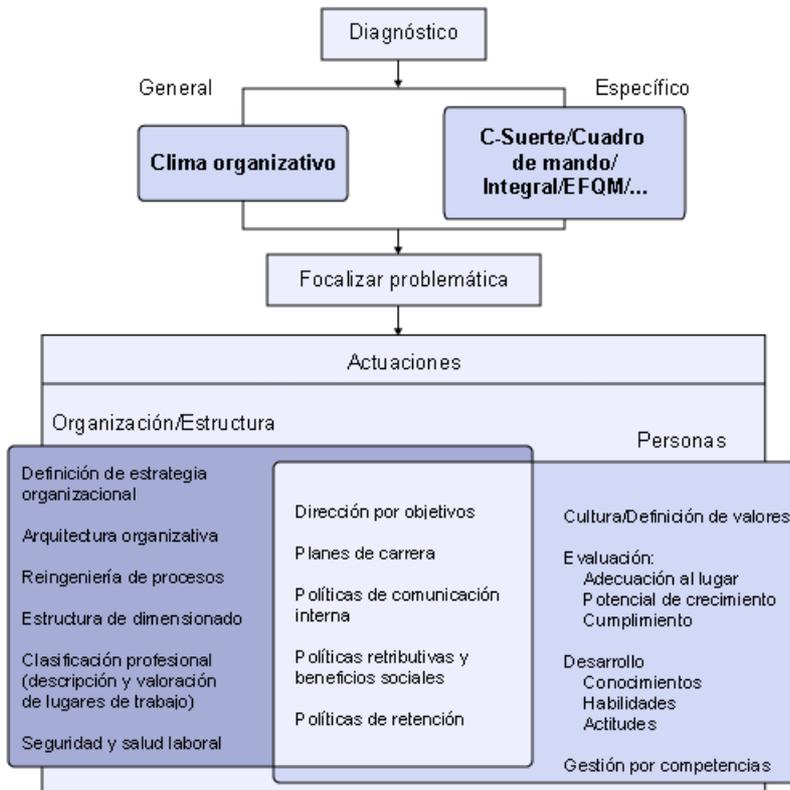
3. Líneas de actuación y toma de decisiones

3.1. Del diagnóstico a los planes de acción

3.1.1. Herramientas de actuación más comunes

Es muy difícil sintetizar en una sola página la gran variedad de herramientas que habitualmente se utilizan en intervención organizacional. Sin embargo, el proceso debe seguir unos pasos lógicos, comenzando por un diagnóstico y finalizando en una o varias actuaciones.

El esquema que incluimos a continuación hace referencia a este proceso e incluye una serie de nombres de herramientas y ejemplos de las prácticas más habituales en intervención. Sólo es una de las decenas de posibilidades de aproximación a una problemática organizacional, y su único objetivo es que tengáis un marco de partida para construir vuestra propia secuencia de acciones adaptada a un problema concreto.



Aunque hemos categorizado las actuaciones en dos áreas diferenciadas (personas y organización/estructura), en la práctica a veces resulta difícil establecer esta frontera. Las actuaciones reseñadas en medio del solape entre los dos recuadros son algunos de los ejemplos más claros en este sentido.

3.1.2. Priorización de actuaciones sobre el clima

Como ya hemos mencionado en unidades anteriores, los diagnósticos de clima organizacional son una excelente herramienta de apoyo a la hora de hacer valoraciones acerca de cuál debe ser la línea de actuación que hay que adoptar ante una situación de desarrollo o de cambio en una organización.

El método que hemos utilizado de ejemplo (polisistémico), además de ser consecuente con la realidad compleja de las organizaciones que hemos definido a lo largo de esta asignatura, permite una traslación rápida de dimensiones de medida a áreas de mejora y una jerarquización de parámetros en función de su dificultad de modificación.

El orden en el que han sido descritas las dimensiones del método polisistémico no es casual, y responde a un criterio de facilidad de actuación, para poder establecer prioridades de manera objetiva y ayudar de esta manera a la toma de decisiones de la dirección.

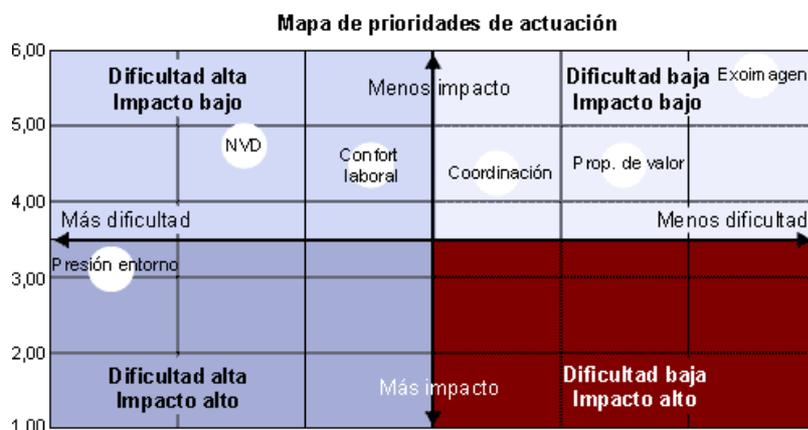


Debemos tener en cuenta que en general (aunque hay excepciones) los presupuestos para actuaciones en las empresas suelen estar más concentrados en aspectos de proyección exterior (comercialización, comunicación, relaciones públicas) o en el diagnóstico y mejora de la calidad de los procesos productivos que en los programas enfocados a cliente interno, la potenciación de habilidades directivas o el desarrollo de personas.

Partiendo de esta generalización, el orden de las dimensiones reflejaría el grado de dificultad de cambio, mientras que el grado de adecuación de cada una de las mismas (puntuación sobre el clima) nos indicaría el grado de impacto que hay que conseguir actuando para su modificación. Si hacemos una repre-

sentación gráfica⁷ simplificada en cuadrantes de lo que decimos, a la derecha aparecerían las dimensiones cuya actuación de mejora puede ser más cómoda para la organización, y lo contrario a la izquierda.

(7)



Veamos a continuación cuáles pueden ser las acciones que hay que emprender para cada una de las mismas. Recordaremos brevemente las dimensiones que hemos utilizado en nuestro ejemplo, y sugeriremos posibles líneas de acción y su dificultad en cada caso.

Exoimagen (imagen corporativa + visión de liderazgo de mercado)

Son las dimensiones más vinculadas a la proyección exterior de la compañía. Reflejan el resultado de acciones generalmente impulsadas desde las estrategias de marketing y ventas y/o desde estrategias corporativas y departamentos de comunicación y relaciones públicas. Acostumbran a tener asignados presupuestos importantes y proporcionan resultados más directos e inmediatos sobre los indicadores habituales de negocio. De este modo, podemos decir que los resultados obtenidos en estas dimensiones y las actuaciones que se deriven de su análisis son los más fácilmente acogidos por la dirección de la empresa.

La dos áreas de mejora más comunes para este grupo se refieren a:

- Un mejor control de la eficacia de las políticas corporativas en curso.
- Una reorientación de estas políticas hacia los empleados (acciones de venta interna).

Proposición de valor al empleado (excelencia de la organización + políticas de desarrollo de trabajadores + políticas a cliente)

Aunque las actuaciones derivadas de estas dimensiones son relativamente fáciles de implementar, suelen encontrar frecuentemente oposición en la organización, ya que pueden llegar a cuestionar formas muy arraigadas de hacer las

cosas. Aunque podemos considerarlas actuaciones de dificultad relativamente baja, trascienden lo estrictamente táctico y, dependiendo del tipo de organización, pueden generar alguna resistencia.

Sin embargo, muchas veces juega a favor el hecho de que la organización tenga destinados altos presupuestos para formación o para el control y mejora de procesos.

Los tipos de actuación más usuales en este grupo son:

- Puesta en marcha de programas de diagnóstico de procesos (auditorías de proceso, implantación de sistemas de calidad total tipo ISO o EFQM, etc.)
- Seminarios de mejora de la gestión (formación técnica)
- Modificación de políticas de recursos humanos (incentivación del nivel de excelencia, planes de desarrollo y crecimiento laboral, creación de incentivos complementarios como financiación de estudios de posgrado o de especialización, seguros familiares, planes de pensiones, etc.).

Coordinación organizativa (cohesión del departamento/compañía + transmisión de valores/cultura + comunicación interna)

Consideraremos de dificultad media las actuaciones derivadas del análisis de estas dimensiones. Suelen implicar a muchos individuos y a distintos niveles jerárquicos dentro de la organización, y no es habitual que se tengan asignados presupuestos para esta clase de actuaciones.

La valoración de las dimensiones de este grupo suele dar lugar a lo siguiente:

- Seminarios de habilidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo.
- Actividades en el exterior (*outdoor*), encuentros lúdicos u otras acciones semejantes enfocadas a fomentar el espíritu de equipo y la cohesión de grupos de trabajo o de áreas funcionales.
- Reorganizaciones de funciones y tareas o inversiones en equipamiento y en infraestructuras que mejoren la coordinación interna (redes locales, intranets, bases de datos compartidas, etc.).

Confort laboral (condiciones de trabajo + percepción de equidad + percepción de retribución + nivel de formalización + nivel de delegación de responsabilidad)

Este capítulo agrupa cinco dimensiones que pueden derivar en un abanico bastante amplio de actuaciones. Recordemos que engloba tanto dimensiones relacionadas con necesidades físicas y elementales (temas ergonómicos y de

seguridad e higiene en el trabajo) como dimensiones conectadas a la vivencia (sensación de ecuanimidad, sensación de autonomía). Debemos considerarlas, por tanto, de dificultad media-alta puesto que en cualquier caso suelen implicar modificaciones costosas y delicadas en la organización, tales como:

- análisis y valoración de puestos de trabajo.
 - seminarios de reciclaje de directivos, *empowerment*, etc.
 - estudios de seguridad e higiene en el trabajo, ergonomía o estrés ambiental
- NVD (implicación laboral + autoimagen + motivación)**

Básicamente, aquí se analizan motores internos del individuo, muchos de los mismos generados desde la personalidad o desde ámbitos ajenos a la organización. Si bien es cierto que algunos de estos motivos internos pueden inducirse desde ciertas acciones emprendidas desde la organización, su efecto siempre es a medio o a largo plazo, lo que significa que deben ser intervenciones mantenidas durante cierto periodo de tiempo antes de ver resultados. Se trata, por lo tanto, de dimensiones de alta dificultad de actuación. Cabe decir, no obstante, que cuando se consiguen resultados positivos éstos son mucho más duraderos y estables porque acceden a los sentimientos y sensaciones de los individuos.

Es difícil establecer una tipología de intervención concreta para estas dimensiones. Un buen análisis de la información cualitativa recogida durante el estudio nos revelará cuál o cuáles pueden ser las acciones más eficaces en función del tipo e intensidad de mejora requeridos.

- Habitualmente se trabaja desde programas de *coaching* y/o *mentoring*.
- En otros casos, puede ser adecuada la realización de actos de empresa en los que participen también familiares de los empleados.

Presión del entorno (turbulencia del entorno competitivo + prácticas sectoriales)

Es evidente que se trata de las dimensiones cuyas actuaciones de mejora tienen mayor dificultad de implementación, ya que trascienden claramente el ámbito de la organización.

Sin embargo, no siempre deben desestimarse, puesto que en muchas ocasiones la organización posee cierta posición competitiva en el sector, cierto peso en agrupaciones sectoriales o alguna capacidad de influencia sobre el órgano legislador del país que le permite abordar problemas de esta índole.

La capacidad de modificación de estos factores por parte de una organización estará muy vinculada al tipo de relaciones de poder (podéis ver el módulo 2) que dicha organización tenga o pueda establecer con las entidades sobre las que deba influir (competidores, otras compañías, legislador).

Ejemplo

En 1993, importantes fabricantes europeos de productos electrónicos profesionales, alegando *dumping* social⁸ y competencia desleal, presionaron hasta conseguir que el ejecutivo de la Unión Europea estableciera un impuesto arancelario especial de hasta el 98% del precio de transferencia a ciertas importaciones de equipamiento para estudios de televisión procedentes de fabricantes nipones.

⁽⁸⁾ *dumping social* m Voluntad de mejorar la competitividad de unos productos ofreciéndolos a unos precios que están por debajo de los costes de producción habituales. Esta reducción de los costes se ha conseguido por un claro menosprecio de las normas básicas del trabajo y de los derechos humanos fundamentales (pago de salarios muy bajos, gasto mínimo en medidas de seguridad e higiene en el trabajo, ausencia de coberturas para casos de accidente, enfermedad y vejez, etc.). En el ejemplo, se atribuyó a los fabricantes japoneses la consecución de costes de producción anormalmente bajos, gracias al desplazamiento de los centros productivos a países del sudeste asiático.

No es nada sorprendente encontrar pactos explícitos entre empresas de un mismo sector de actividad para, por ejemplo, limitar o impedir los fichajes salvajes de directivos o de profesionales muy valorados.

Tampoco es excepcional que agrupaciones sectoriales de empresas negocien con la administración de su país un acuerdo de precios mínimos para productos o servicios esenciales, con el objetivo de limitar la competencia desmesurada e incurrir en pérdidas.

3.2. Impacto de la intervención y resultados

3.2.1. Retorno de la información

Debemos conceder la misma importancia a la manera de comunicar los resultados de una intervención que a su diseño y ejecución.

El proceso no concluye hasta que el consultor ha compartido sus hallazgos y conclusiones con todos los actores de la organización que han intervenido de un modo u otro en la intervención realizada, y ha sugerido o ha puesto en manos de las personas responsables las herramientas adecuadas para la obtención y mantenimiento de los objetivos trazados.

Inevitablemente, el hecho de analizar o modificar cualquier aspecto de la organización genera expectativas e incertidumbre en el "mientras tanto" que deben confirmarse o desmentirse mediante una adecuada y tan exhaustiva como sea posible comunicación de los resultados.

En cualquier proceso de intervención organizacional, es importante minimizar el rumor y las conjeturas. El orden y el estilo que utilicemos para esta comunicación pueden ser decisivos en este sentido.

Orden del retorno

Respetaremos, salvo situaciones excepcionales, el siguiente orden a la hora de informar de los resultados:

- La primera persona en ser informada será la que efectuó la demanda. Puesto que es nuestro interlocutor más próximo, esperará también a ser el primero en recibir la información. También suele ser la persona adecuada para contrastar los resultados obtenidos.
- La dirección de la compañía debe ser la siguiente destinataria, y podrá ser informada:
 - Colectivamente, en especial cuando se trate de poner en conocimiento cuestiones de trascendencia interdepartamental o globales de compañía (definición y/o desarrollo de valores, estudio general de clima, programas de calidad total, etc.).
 - Por áreas, si los resultados son distintos para cada una y/o no se desea que sean compartidos por los no afectados.
- Los participantes e implicados también deben ser convenientemente informados acerca de los resultados e incluso sobre cómo se ha llevado a cabo el proceso, si se sospecha que pueden tener una visión sesgada sobre el mismo por la manera o la secuencia en la que hayan intervenido. Con frecuencia, se obvia este hecho y se asume que el grado de conocimiento sobre la intervención es el mismo para todo el mundo. En esta fase resulta conveniente comunicar un plan de acción según los resultados obtenidos.

Estilo de la comunicación

Excepto que queramos adoptar el modelo del experto o el modelo médico en nuestra relación con el cliente, no hay ninguna necesidad de justificar nuestros conocimientos en psicología organizacional mediante el abuso de tecnicismos, cifras ininteligibles y gráficos sofisticados.

Se trata de compartir información con personas que es casi seguro que conocen bien su profesión pero no tienen por qué ser expertos en intervención organizacional ni por qué estar familiarizados con las distintas herramientas de análisis y diagnóstico psicosocial.

La comunicación del consultor con sus interlocutores debe ser en todo momento clara, sintética y visual, pero estos tres puntos son especialmente apreciados en la presentación de resultados finales.

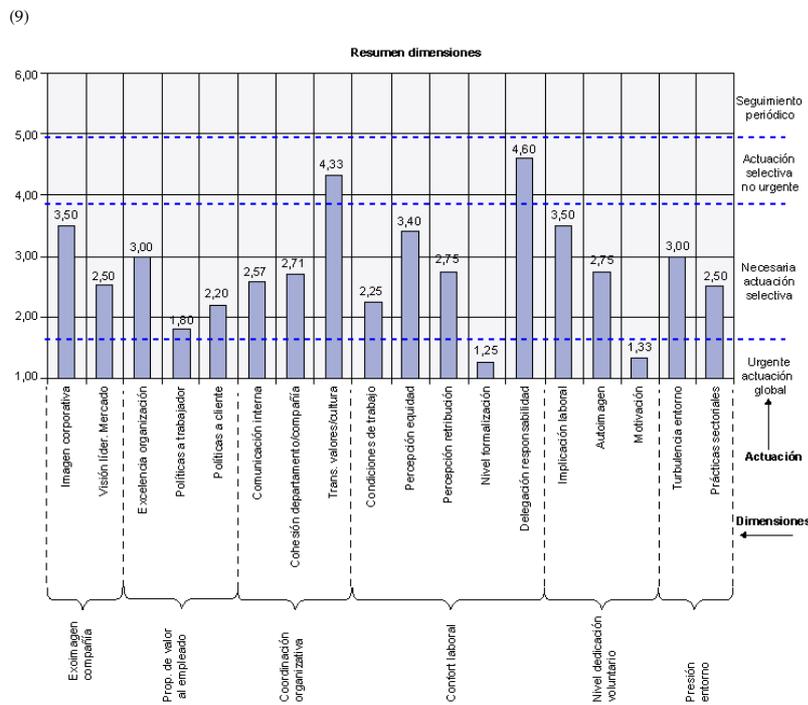
Ved también

Ved también el apartado "Lectura de la demanda y el rol de intervención".

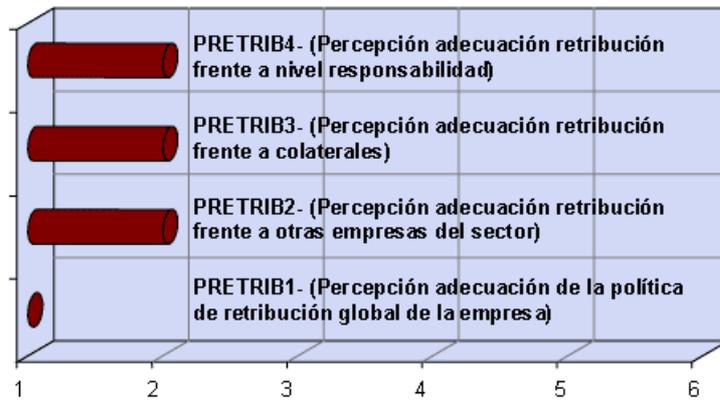
Pensemos en que el destinatario de nuestro informe estará imbuido en su propio día a día y sus propios problemas de gestión, y preferirá que le proporcionemos una lectura de los datos fácil, resumida y en términos que le sean entendibles para saber sin equívocos qué opinión formarse o qué decisión tomar.

Debemos pensar siempre más en términos de soluciones y de cómo nuestro cliente puede aplicarlas que estrictamente en la exactitud y justificación científica de los datos que hayamos analizado.

Para el ejemplo de clima que hemos desarrollado en esta unidad, por la complejidad dimensional y la amplitud de criterios considerados, sería muy deseable proporcionar con el informe final una tabla o una representación gráfica que resuma de una manera muy visual la situación general (podéis ver el gráfico de muestra⁹), evidentemente sin perjuicio de valoraciones en detalle de los aspectos más críticos.



Ejemplo de gráfico de detalle de una subdimensión en un estudio de clima



3.2.2. Repercusiones de la intervención

Las repercusiones de una intervención deben calcularse tanto en términos objetivos (mejora frente a inversión, marco temporal, instrumentos y agentes de cambio) como subjetivos.

No suele contemplarse el factor subjetivo, pero es inevitable que cualquier tipo de intervención organizacional genere en los implicados unas expectativas determinadas, que pueden convertirse en frustración si no se cumplen o bien no se explica claramente por qué no pueden cumplirse.

Un punto importante que hay que tener en cuenta, por tanto, es prever las repercusiones de la intervención a corto, medio y largo plazo.

A corto plazo

Lo primero que los implicados esperan es saber el cómo y para qué se ha hecho. Una adecuada comunicación de los resultados inmediatamente después de la intervención, como ya hemos dicho, evitará recelos, disminuirá rumores y reforzará la sensación de que se está trabajando en mejorar la situación.

A medio plazo

Hay que negociar con el demandante o los demandantes de la intervención:

- El planteamiento de los planes de acción. Acordar conjuntamente las acciones que pueden ser más adecuadas y su viabilidad.
- Decidir las prioridades de ejecución de las actuaciones en función de la urgencia del tema, las expectativas creadas, la disponibilidad de tiempo y la viabilidad presupuestaria.

A largo plazo

Definir los mecanismos de seguimiento y control de las acciones:

- cumplimiento de los planes
- valoración de resultados
- recogida de opiniones sobre el proceso

y establecer posibles acciones correctivas o prever planes alternativos.

Resumen

La comunicación de resultados debe ser sintética y visual y perseguir la claridad como objetivo.

El retorno de la información debe respetar un orden y siempre incluir a todos los implicados.

Deben calcularse las repercusiones de la intervención tanto en términos objetivos como subjetivos.

3.3. Caso práctico: decidir en un proceso de intervención

Tiempo de dedicación	<ul style="list-style-type: none"> • 10 horas, aproximadamente.
Tipo de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Individual.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Anexos de información sobre el caso: <ul style="list-style-type: none"> – Presentación de la organización. – Demanda de la empresa y propuesta de la consultoría. – Resultados obtenidos y propuesta de continuidad.
Descripción de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Os presentamos un caso basado en una simulación real. El objetivo principal es que ensayéis la toma de decisiones desde diferentes roles organizativos.

Propuesta de trabajo

- Vuestra tarea consistirá en analizar toda la información, hacer propuestas y tomar decisiones al respecto desde los siguientes roles:
 - director comercial
 - director de recursos humanos
 - técnico de recursos humanos

A continuación os presentamos la documentación necesaria para resolver el caso. Al final encontraréis una serie de preguntas a las que deberéis dar respuesta.

3.3.1. Presentación de la organización

Adelante es una empresa internacional, que se dedica a la fabricación y comercialización de material de embalaje. Su sede central está en Milán, aunque su núcleo principal está en Barcelona, y tiene cincuenta y seis delegaciones repartidas por el territorio español. Tiene oficinas en catorce países en Europa, América del Sur y Oceanía.

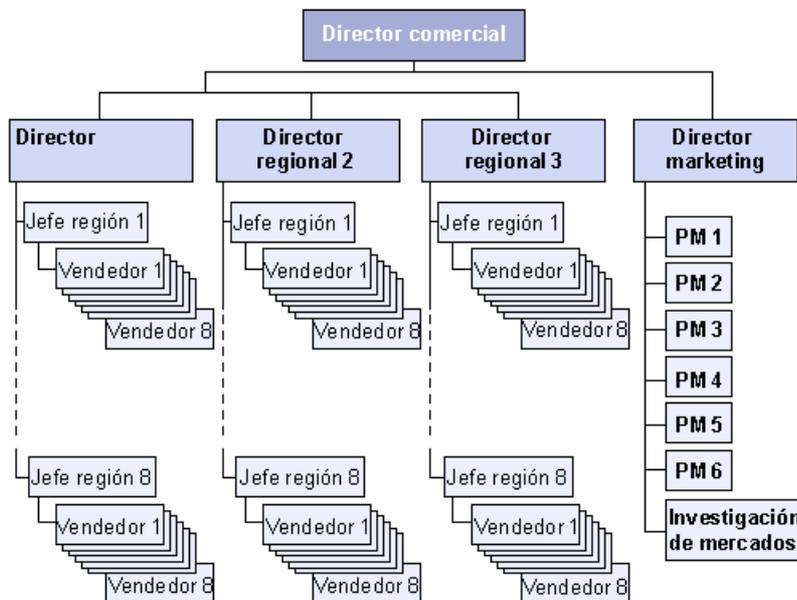
- facturación: 390 millones de euros (30% en España)
- número de trabajadores: 1.900 (670 en España)

En España tiene una posición de liderazgo, pues concentra el 80% de la cuota de mercado. Los aspectos diferenciales para mantener el liderazgo son los siguientes:

- comercialización de los productos (agilidad de respuesta y servicio al cliente)
- investigación de nuevos materiales de embalaje

Como empresa, en España trabaja con autonomía total y puede llevar a cabo las acciones que quiere, siempre que los resultados sean los presupuestados o superiores y mantenga el nivel de rentabilidad esperado. A efectos prácticos, en España funciona como una empresa independiente, con sede central en Barcelona, aunque puede aprovechar las sinergias del grupo en cualquier aspecto (investigación, políticas de recursos humanos, marketing corporativo, etc.).

En el caso que nos ocupa, el foco es la red de ventas del ámbito comercial. Su estructura es la siguiente:



3.3.2. Demanda realizada por la empresa

La demanda que realizó el Director Comercial se centraba en evaluar el potencial de la red de ventas (vendedores y jefes regionales) para ocupar posiciones de mayor responsabilidad.

Era un tema de importancia en un ámbito táctico porque:

- Estaban creciendo rápidamente y necesitaban a gente que pudiera asumir nuevas responsabilidades y que conociese bien a la empresa.
- Tenían dificultades para encontrar candidatos en el mercado que se ajustaran al perfil que requerían los puestos para cubrir.
- Lo consideraron un elemento motivador. Creían que los vendedores y los jefes regionales lo vivirían como un factor de reconocimiento.

El director comercial lo comentó con el director de recursos humanos, y decidieron contratar a una consultoría para llevar a cabo el proceso.

3.3.3. Propuesta de la consultoría

Después de una reunión con los dos directores, se decidió evaluar al total de jefes regionales y a un tercio de los vendedores. La consultoría realizó la propuesta que se detalla en el anexo¹⁰.

⁽¹⁰⁾ **Anexo A: propuesta de colaboración entre Adelante, S.A. y la consultoría sobre Evaluación de potencial en el colectivo de jefes regionales y vendedores**

- Introducción
- Objetivos del proyecto

- Metodología aplicada
- Fases y actividades
- Resultados
- Calendario de ejecución

Introducción

La siguiente propuesta se centra en la creación de un sistema de evaluación de potencial (*assessment center*) para jefes regionales y vendedores, que permita:

- Favorecer la promoción interna.
- Mejorar la adecuación persona-perfil del puesto.
- Decidir con mayor objetividad en supuestos de promoción, desarrollo, selección, etc.
- Definir distintas trayectorias profesionales para los colaboradores según el potencial identificado en cada caso.
- Orientar a cada participante en sus áreas de mejora personal.
- Identificar y gestionar el capital intelectual de la compañía.

Objetivos del proyecto

Los objetivos generales que es necesario alcanzar con esta propuesta se pueden resumir en los siguientes:

- Evaluar el potencial del total del colectivo de veinticuatro jefes regionales y de un tercio de los vendedores (sesenta y cuatro personas), utilizando las técnicas más fiables del mercado: *assessment center*.
- Formar y capacitar al equipo comercial y de recursos humanos en esta técnica como entrenamiento para aplicarla posteriormente en el proceso actual.
- Obtener información que permita identificar las áreas de mejora individuales y colectivas para el desarrollo de planes de capacitación futuros.
- Transmitir a **Adelante, S.A.** la metodología de evaluación de personas, de manera que, autónomamente, la empresa pueda adaptar estas metodologías a las necesidades que surjan en el futuro.

Metodología aplicada

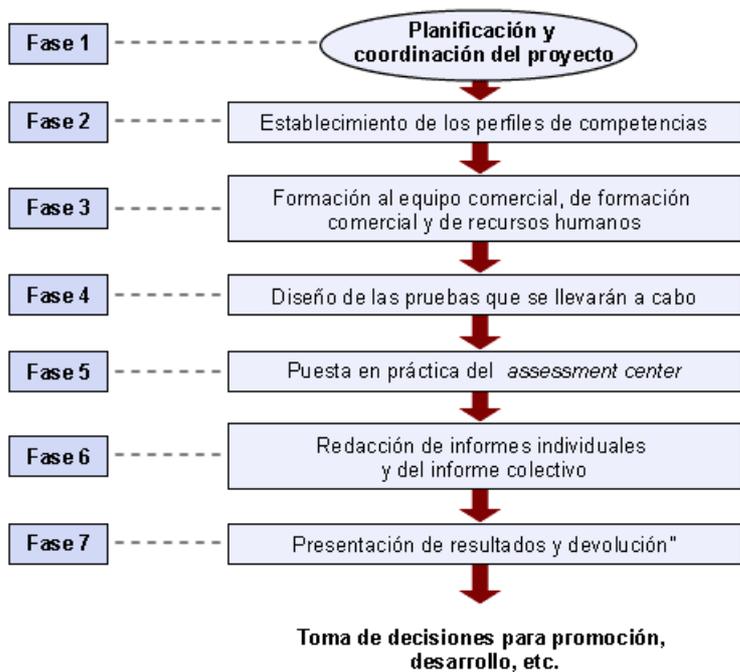
El *assessment center* es la metodología que actualmente garantiza una mayor fiabilidad en la evaluación de personas. Se trata de un proceso mediante el cual se establecen y diseñan las pruebas y técnicas necesarias para la evaluación, en función del perfil definido y las características específicas de la empresa. Se centra en la evaluación sistematizada de comportamientos, mediante distintas pruebas y evaluadores entrenados, que permite contrastar la información obtenida. Por medio de esta metodología se pretende predecir el rendimiento futuro de un individuo en un puesto determinado. Para su correcta implantación, deben considerarse los siguientes requisitos:

- Hay que usar diferentes técnicas de evaluación y, como mínimo, una tiene que ser de simulación.
- Lo que se presenta en una evaluación debe ser semejante a la situación de trabajo real.
- Las competencias que se tienen que evaluar deben ser las críticas para el adecuado desempeño del puesto que hay que cubrir.
- Las técnicas que hay que utilizar deben ser diseñadas para obtener información sobre las diferentes competencias que tienen que evaluarse, según el perfil definido.
- Es necesario que intervengan diferentes evaluadores, que recibirán un entrenamiento previo, para contrastar y validar la información obtenida.
- Finalmente, se ha de realizar una evaluación completa y global de la persona, mediante las distintas observaciones y datos aportados por los evaluadores.

Como ejemplo, el siguiente cuadro muestra de manera gráfica el tipo de pruebas que se utilizan:

Pruebas	Competencias del perfil				
	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	...	Competencia n
Role play	x				
Simulación in basket					
Entrevista en profundidad	x				x
Estudio de casos	x	x			
Presentaciones en público		x			x
Gestión de información			x		

Fases y actividades



Fase 1: Planificación y coordinación del proyecto

En esta fase se planificarán las acciones que deben llevarse a cabo y al personal implicado en el proyecto durante las distintas fases.

Se propone mantener una reunión de trabajo con la dirección comercial y la dirección de recursos humanos de Adelante, S.A., en la que se concrete:

- Programación de cada fase y actividades.
- Personal involucrado en cada actividad.
- Acciones de comunicación que hay que llevar a cabo.

- Proceso y procedimiento que debe seguirse.
- Etc.

También es importante establecer el tipo de acciones de comunicación necesarias desde el principio hasta el final del proyecto, especialmente para las personas que están implicadas en el mismo.

Fase 2: Establecimiento de perfiles de competencia

El objetivo de esta fase es establecer los perfiles de competencias frente a los cuales se evaluarán a los participantes en el *assessment*.

Para esto, es necesario elaborar dos perfiles:

- perfil de competencias del director regional
- perfil de competencias del jefe regional

Los participantes se evaluarán respecto al perfil correspondiente para determinar el potencial para ocupar una posición superior, y se pueden establecer las áreas de desarrollo necesarias futuras.

Para confeccionar el perfil se utilizarán tres técnicas, como muestra este gráfico:



Fase 3: Formación comercial al equipo comercial y de recursos humanos

En esta fase se llevará a cabo un seminario de dos días de duración para el equipo comercial y de recursos humanos de **Adelante, S.A.** para formarlos en esta técnica, para que puedan participar activamente en el proyecto y para que en un futuro puedan desarrollar esta aplicación con otras finalidades y otros colectivos.

Esta formación permitirá que el equipo comercial y de recursos humanos participe en la redacción de los ejercicios para el *assessment center* y que actúen como observadores/evaluadores a la hora de hacerlos.

Fase 4: Diseño de las pruebas que hay que hacer

En esta fase, un equipo mixto de consultores y personas de los departamentos comercial y de recursos humanos hará un taller de trabajo de dos días de duración.

Aquí se harán los ejercicios concretos que se utilizarán en el *assessment center*. Estos ejercicios se crearán específicamente para el puesto de director regional y de jefe regional, y medirán de maneras distintas las competencias clave que se definen en el perfil.

Si se considera oportuno, en este taller se incluirá la elección de pruebas que actualmente encontramos en el mercado, como tests psicotécnicos, etc.

Fase 5: Puesta en práctica del *assessment center*

Un *assessment center* son unas sesiones de trabajo estructuradas en las que los participantes realizan múltiples pruebas, directamente vinculadas con su puesto, mientras son observados por diferentes evaluadores que finalmente integran susevaluaciones en unos resultados concretos sobre cada evaluado.

En esta fase se prevé llevar a cabo los *assessment centers*, con un máximo de ocho-diez candidatos en cada uno de los mismos y un mínimo de cuatro observadores evaluadores. Este equipo será mixto, y estará formado por consultores y personas de **Adelante, S.A. (departamento comercial y de recursos humanos)** formadas con esta finalidad.

Cada *assessment center* tendrá una duración de dos días, e incluirá ejercicios de simulación y una entrevista individual con cada evaluado.

Si se considera oportuno, también se pasarán cuestionarios de adecuación al perfil de competencias para evaluar a los participantes, que debería llenar el superior inmediato.

Fase 6: Redacción de informes individuales y del informe colectivo

En esta fase es necesario tener en cuenta el material siguiente:

- las evaluaciones individuales
- las conclusiones globales sobre estos colectivos

Los consultores, junto con las personas de **Adelante, S.A.** que hayan participado en los *assessment centers* como observadores, elaborarán un informe individual sobre cada participante en el proceso de evaluación del potencial, en el que se destacarán los puntos fuertes y las áreas de mejora respecto al perfil definido de entrada.

También se extraerán una serie de conclusiones globales sobre las necesidades de desarrollo del colectivo evaluado.

Fase 7: Presentación de Resultados y "devolución"

Los resultados del proyecto serán presentados a la dirección comercial y a la dirección de recursos humanos de **Adelante, S.A.**

Como fase final, y dado el beneficio que esto puede suponer, se propone a **Adelante, S.A.** que realice breves entrevistas individuales de "devolución" con cada participante, en las que se informará de las principales conclusiones obtenidas y se le orientará sobre sus áreas de desarrollo.

Esta "devolución" la haría la persona de **Adelante, S.A.** que considere oportuna la dirección comercial y la dirección de recursos humanos.

Resultados

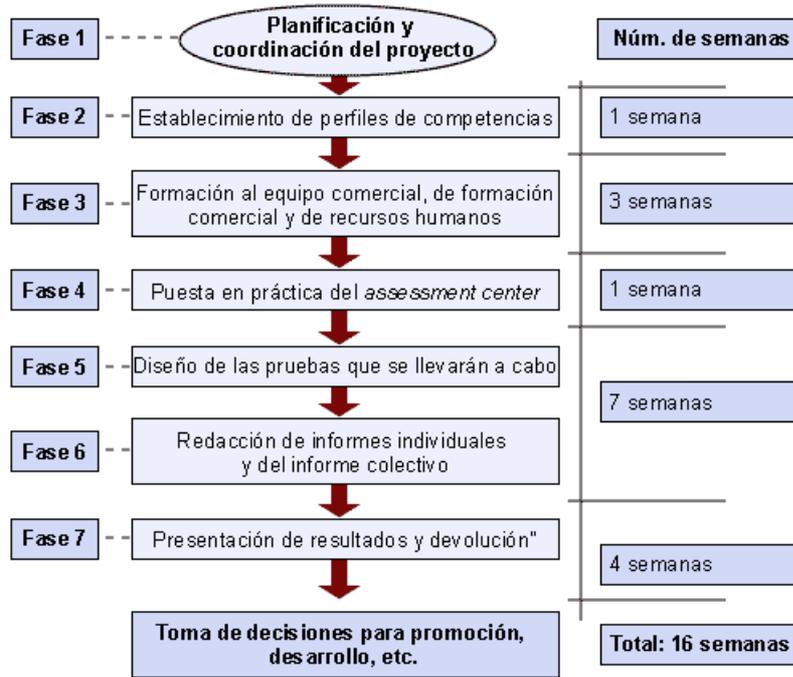
Al final del proceso se habrán obtenido los siguientes resultados concretos referidos al colectivo analizado:

- Perfil de competencias del director regional y del jefe regional.
- Diseño de una serie de pruebas específicas para evaluar la adecuación o no de los participantes al perfil definido.
- Determinación del potencial de las personas participantes y la identificación de las áreas de mejora para cada una de ellas.
- Conclusiones globales respecto a las necesidades de formación y desarrollo de estos colectivos.
- Un conjunto de personas del equipo de comercial y de recursos humanos de **Adelante, S.A.** formadas en la metodología más moderna y fiable de evaluación.

Calendario de ejecución

El plazo estimado para la realización del total del proyecto será aproximadamente de cuatro meses desde su inicio, si se supone una disponibilidad normal de las personas de la empresa que van a intervenir.

El calendario definitivo y detallado se establecerá conjuntamente con la dirección comercial y de recursos humanos de **Adelante, S.A.** en la primera fase del proyecto.



3.3.4. Resultados obtenidos y propuesta de continuidad

Una vez realizadas todas las acciones definidas en la propuesta vista en el apartado anterior, los participantes hicieron los siguientes comentarios.

- Lo habían pasado mal durante el proceso: miedo a despidos y a no ser válido, e incertidumbre sobre lo que pasaría...
- El resultado final parece adecuado y tienen expectativas de crecer y recibir formación.

La dirección comercial y la de recursos humanos estaban satisfechas con el programa llevado a cabo. Comentaron que se habían cubierto sus expectativas.

Fruto del trabajo anterior, se detectaron aspectos que había que mejorar colectivamente e individualmente en los ámbitos de formación siguientes:

- Nivel colectivo** (para todas las personas)
 - análisis y resolución de problemas
 - orientación al cliente
- Nivel individual**
 - para las personas con potencial elevado:
 - toma de decisiones
 - desarrollo de colaboradores
 - para las personas con potencial medio:
 - trabajo en equipo

- dirección de personas

Para el nuevo año, el presupuesto era más ajustado y los proyectos que había que llevar a cabo eran los siguientes:

- Evaluar al resto de los vendedores.
- Formar a las personas con alto potencial de crecimiento.
- Formar a las personas con un potencial medio de crecimiento.
- Formar a todo el colectivo para mejorar en el puesto y poder crecer en el futuro.

El coste para el proyecto es el mismo, y el presupuesto sólo permite realizar dos acciones de las cuatro posibles.

3.3.5. Preguntas del caso

Ahora os toca a vosotros jugar los roles que os proponíamos al principio. Debéis realizar un planteamiento coherente, teniendo en cuenta:

- coste/beneficio
- viabilidad
- impacto organizativo

Enunciados que hay que contestar

- **Rol director comercial.** Como directores comerciales de Adelante, debéis decidir:
 - Qué opciones queréis llevar a cabo en el próximo ejercicio y por qué.
 - Qué pediréis a recursos humanos.
 - Cómo lo plantearéis al director general, que es el que finalmente aprueba todos los presupuestos.
 - En qué términos seguiréis trabajando con la consultoría.
- **Rol director de recursos humanos.** Como directores de recursos humanos, debéis decidir:
 - Qué opciones recomendaréis al director comercial, por qué y cómo las queréis llevar a cabo.
 - Qué trabajo le vais a encargar al técnico de recursos humanos.
- **Rol técnico de recursos humanos.** Como técnico de recursos humanos, debéis:
 - Hacer una propuesta de continuidad desde dos puntos de vista, proceso/técnico.
 - Decir cuál es vuestra propuesta óptima de colaboración en el proyecto.

Bibliografía

Bibliografía complementaria

Boyett, J. y Boyett J. (1999). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Gestión 2000.

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Florin, P. (et. al) (1990). Levels of analysis and effects: Clarifying group influence and climate by separating individual and group effects. En *Applied Social Psychology*, 20, 11, 881-900.

Hay Group (varios autores) (2000). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi & Thomson.

Schein, E. H. (1987). *Process consultation: Its role in organization development* (vol. 2). Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1999). Desarrollo organizacional y la organización del futuro. *Revista Perspectiva de Gestión*, 2, 99.

Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: PPU.

Rashford, N. S. y Coghlan, D. (1994). *The dynamics of organizational levels: a changed framework for managers and consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Artículos interesantes

Schein, E. H. (1993). On dialogue, cultural and organizational learning. En *Organizational Dynamics*, 40-51.

Siemons, M. (1997). La dictadura de los consultores. *Revista Perspectiva de Gestión*, 2, 97.

Warner Burke, W. (1999). La nueva agenda para el Desarrollo Organizacional. *Revista Perspectiva de Gestión*, 2, 99.