

# Intervenció en les organitzacions

Amparo Caballer Hernández

PID\_00194584



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. La intervenció psicosocial</b> .....	7
1.1. Definició d' <i>intervenció psicosocial</i> .....	7
<b>2. Relació entre investigació i intervenció</b> .....	10
<b>3. El procés d'intervenció</b> .....	12
<b>4. La relació amb el client</b> .....	14
<b>5. Tècniques d'intervenció</b> .....	16
5.1. Intervencions d'equips .....	16
5.1.1. Formació i construcció d'equips .....	16
5.1.2. <i>Survey feedback</i> .....	22
5.2. Intervencions intergrupals .....	24
5.2.1. Intervencions conciliatòries de tercers parts .....	25
5.2.2. Intervenció per a la gestió del conflicte intergrupals de Blake, Shepard i Mouton .....	26
5.2.3. Intervencions del mirall organitzacional .....	29
5.3. Intervencions estructurals de l'organització .....	32
5.3.1. Redisseny del treball .....	32
5.3.2. Cercles de qualitat .....	34
5.4. Intervencions globals de l'organització .....	35
5.4.1. Malla de desenvolupament organitzacional .....	35
<b>6. Resistència al canvi</b> .....	38
<b>Resum</b> .....	42
<b>Activitats</b> .....	43
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	43
<b>Solucionari</b> .....	45
<b>Glossari</b> .....	46
<b>Bibliografia</b> .....	47



## **Introducció**

En aquest últim mòdul ens centrarem a desenvolupar amb més detall aspectes relacionats amb la intervenció psicosocial.

Per a això, en primer lloc, veurem què és la intervenció psicosocial, i també la relació entre investigació i intervenció. A continuació, descriurem el procés d'intervenció. D'altra banda, analitzarem la relació de la persona que du a terme la intervenció amb el client. Finalment, detallarem algunes tècniques d'intervenció.

## Objectius

L'objectiu general és adquirir un coneixement global sobre l'àrea de la intervenció psicosocial en les organitzacions.

Els objectius específics són:

1. Aprofundir en la definició d'*intervenció psicosocial*.
2. Conèixer la relació entre investigació i intervenció.
3. Familiaritzar-se amb algunes tècniques d'intervenció psicosocial.
4. Reconèixer aspectes relacionats amb la resistència al canvi.

## 1. La intervenció psicosocial

Anteriorment, en parlar d'intervenció, la imatge associada era la relacionada amb la intervenció clínica; per tant, es parlava d'una intervenció a escala individual centrada en la persona. No obstant això, a poc a poc el focus d'interès es va anar desplaçant, i es van passar a considerar contextos socials més amplis com els grups, comunitats, organitzacions, etc.

En aquest apartat desenvoluparem el concepte d'*intervenció psicosocial*, tenint en compte la complexitat del terme.

### 1.1. Definició d'*intervenció psicosocial*

La psicologia de la intervenció tracta de solucionar problemes socials i defensa una col·laboració interprofessional i interdisciplinària. Es tracta d'intervenció, la qual cosa comporta el concepte de provisionalitat i la millora tan sols relativa de la forma de funcionament personal i social contemporània, i també de les solucions que vagi aportant (Pelechano, 1980, pàg. 326-327).

Pelechano intenta sistematitzar les aportacions fetes fins al moment sobre intervenció psicològica, encara que, malgrat l'esforç, nombrosos autors han assenyalat que amb prou feines para esment al caràcter psicosocial de la intervenció. En aquest sentit, Peiró i Ramos (1994) destaquen el caràcter psicosocial de la intervenció i la defineixen de la manera següent:

- És una intervenció basada i fonamentada en coneixements científics i disciplines de la psicologia social i de la psicologia de les organitzacions.
- Té components valoratius i ètics, i no solament tècnics. Per això implica responsabilitat del professional en aquests aspectes.
- Implica una integració adequada d'investigació i acció i parteix del supòsit que cal una intervenció en la qual es transformi la realitat social no solament utilitzant les estratègies, tècniques i instruments ja desenvolupats, sinó també dissenyant-ne d'altres de més adequats per a aquesta problemàtica concreta. Al seu torn, mitjançant aquest disseny s'aprofundeix en la investigació sobre els fenòmens organitzacionals.
- El client ha de tenir un paper important i ha de ser tingut en compte en el procés d'intervenció i considerat en tota la complexitat pel professional.

- El professional ha d'adequar, en cada cas, el paper per a aconseguir una millor prestació del servei requerit i un millor coneixement de la realitat organitzacional.

D'altra banda, seguint novament Peiró i Ramos (1994), és important tenir en compte que quan es parla d'intervenció en psicologia del treball i de les organitzacions, aquesta intervenció s'ha de basar en el cos de coneixements rigorós que componen aquesta disciplina. Es pot conceptualitzar, per tant, com una utilització de la investigació i els coneixements ja consolidats o com un procés de generació de coneixements que encara no estan disponibles però que es poden adquirir mitjançant les iniciatives i les accions adequades.

En aquest context, per a entendre millor la relació que es produeix entre la ciència i la intervenció és important analitzar algunes qüestions.

La primera és la diferenciació, en l'àmbit de psicologia del treball i de les organitzacions, entre **la ciència del natural i la ciència de l'artificial**. En l'obra *Las ciencias del artificial* Simon planteja que les organitzacions s'estudien des de les ciències de l'artificial; no es tracta d'estudiar els fenòmens que estan aquí, sinó que s'intenten determinar els paràmetres pels quals es dissenyen aquests fenòmens; és a dir, són ciències del disseny. En el plantejament de Simon subjeu la idea que les organitzacions no són només objectes que existeixen, sinó que són el resultat del procés de construcció i interpretació de les persones. Diferencia, d'aquesta manera, les ciències de l'artificial de les ciències del natural, que se centren en l'estudi d'"el natural". En aquest sentit, en les ciències del natural **preval** el fet descriptiu, mentre que en les ciències de l'artificial **preval** el prescriptiu.

D'altra banda, Simon assenyala cinc trets que diferencien les ciències del natural de les ciències de l'artificial:

- Els objectes artificials són producte d'un procés de síntesi (entès en sentit ampli: constitueix l'articulació d'un conjunt d'elements prèviament dissenyats). Resulten d'una tasca feta per l'ésser humà, si bé no sempre s'elaboren amb plena consciència.
- Els objectes artificials poden imitar aparences de les coses naturals, però no tenen un o diversos aspectes de la realitat de les coses naturals.
- Els objectes artificials poden ser caracteritzats en termes d'objectius, funcions i adaptació a l'entorn.
- Els objectes artificials poden ser estudiats en termes imperativohipotètics o com haurien de ser per a assolir determinats objectius, i també de manera descriptiva.



- Des d'un punt de vista funcional, els objectes artificials requereixen la interrelació de tres elements:
  - L'objectiu que persegueix.
  - L'estructura o configuració.
  - L'ajust.

Tots aquests elements caracteritzarien les ciències de l'artificial i les distingeixen de les ciències del natural. A més, Simon assenyala que un element molt important que diferencia tots dos tipus de ciència és la diferència entre *normatiu* i *prescriptiu*. Indica que les ciències naturals es basen solament en la descripció de les coses, i deixen de banda el pla normatiu, mentre que les ciències de l'artificial sempre requereixen un component normatiu.

D'altra banda, en la psicologia de les organitzacions es parteix del supòsit que les organitzacions existeixen, i tenen una realitat objectiva, són ens independents i, per tant, l'anàlisi que se'n faci les ha de comprendre, descriure o canviar, però en cap cas no n'ha de qüestionar la realitat objectiva. A més, s'assumeix que les organitzacions es creen per a aconseguir objectius mitjançant processos racionals i eficients.

Enfront d'aquests supòsits han sorgit autors que discrepen i assenyalen que les organitzacions no són ens reals i objectius, sinó que són entitats socioconstruïdes. En aquest sentit, el que proposa aquest nou paradigma és que la realitat es construeix per mitjà de la percepció col·lectiva de les persones. Les organitzacions no són una cosa donada que és aquí, de manera independent, sinó que són construïdes mentalment per les persones. A més, enfront dels processos racionals i eficients que s'assumeix que tenen les organitzacions –és a dir, enfront del supòsit de la racionalitat que s'atribueix a les organitzacions i que assumeix que el poder i la jerarquia existeixen per a coordinar les accions i aconseguir els objectius–, el nou paradigma es planteja que prèviament algú ha d'haver marcat aquests objectius i, per tant, aquests objectius estaran determinats pel grup que tingui el poder. Per això, els objectius que es defineixen no estan marcats pels objectius "oficials" o per aconseguir la màxima eficàcia, sinó que són definits per mantenir el poder i el control de la coalició dominant.

És important ser conscient que en funció de si s'adopta un paradigma o un altre, l'estratègia i la finalitat de la intervenció seran diferents. Pot sorgir llavors el dubte sobre quin dels dos paradigmes és més adequat. Seguint Peiró (1990), aquí solament cal destacar que un punt de vista eclèctic sembla el millor, és a dir, un eclecticisme que tingui en compte les possibilitats, limitacions i punts foscos de totes dues aproximacions, i que no les posi al mateix sac, sinó que ponderi i avaluï críticament les aportacions i limitacions de cadascuna, i les estratègies d'intervenció.

## 2. Relació entre investigació i intervenció

Quan parlem de la relació que hi ha entre investigació i intervenció, com s'ha vist en l'apartat anterior, s'assumeix que la intervenció s'ha de basar en la investigació. No obstant això, de nou trobem diferents punts de vista.

Diversos autors (Dunette, 1998; Quintanilla i Bonavia, 1992) opinen que s'hauria de produir més confluència entre la teoria i la pràctica, mentre que altres autors com Ibáñez i Íñiguez (1999, pàg. 63) advoquen per la separació, i destaquen el caràcter autònom de la pràctica. D'aquesta manera, la intervenció social pràctica no constitueix una aplicació del saber teòric.

“No es el mismo tipo de racionalidad el que opera en la razón práctica y en la razón científica. Existe un conocimiento y un saber que son irreductiblemente prácticos y poseen una autonomía y una racionalidad que le son propias. El razonamiento práctico no va desde una ley general a un caso particular, sino que parte de la propia práctica y desemboca sobre ella, tomándola ella misma como marco de referencia. Las reglas pertinentes se establecen en base a los casos particulares y se verifican sobre ellos... Por tanto, es la práctica la que indica qué tipo de producción teórica se puede utilizar y de qué forma.”

La relació que hi pot haver entre investigació i intervenció psicosocial en les organitzacions ha estat sistematitzada per Peiró (1994), que assenyala quatre possibilitats diferents:

- **Interdependència entre investigació i intervenció.** Des d'aquesta posició la investigació i la intervenció segueixen camins separats. La intervenció està basada en un coneixement adquirit per l'experiència i de caràcter pràctic, no en el coneixement científic. A més, la investigació no s'enriqueix pels descobriments fets per mitjà de la pràctica. Des d'aquesta posició, Peiró assenyala que el “pràctic” no seria un professional en sentit estricte, en no fonamentar les seves accions en un cos sistemàtic de coneixements científics, sinó en un “saber” adquirit de la pràctica.
- **Dependència de la intervenció respecte de la investigació.** En aquesta posició es parteix del fet que hi ha una relació entre totes dues activitats, però estan separades pels objectius, els processos, i el temps en el qual ocorren. S'assumeix que la investigació precedeix a la intervenció. Així, la investigació científica genera nous coneixements que, posteriorment, la intervenció empra i aplica en l'activitat professional. Una qüestió important és si necessàriament han de ser persones amb diferents papers els que els produeixen i els que els apliquen.
- **Relació d'interdependència.** Aquest punt de vista destaca la interdependència entre investigació i intervenció, i critica la concepció d'una relació de dependència entre totes dues. Sí, consideren que la relació presenta un caràcter cíclic més que lineal. “Los conocimientos no se generan necesari-

amente en un contexto sino que pueden generarse en contextos de intervención, siendo además esa génesis realimentada por la propia intervención” (Peiró, 1994, pàg. 22).

- **Relació d'integració.** Aquesta posició considera que no té sentit distingir entre el bàsic i l'aplicat i que tots dos es combinen i s'integren en diferents graus depenent de diversos factors. Una formulació pionera d'aquesta posició és la feta per Lewin en plantejar com a model d'investigació rellevant la investigació-acció, que tracta d'integrar tots dos aspectes en un procés complex que permet contribuir al desenvolupament del coneixement científic al mateix temps que produeix una intervenció que el té en compte. Per a Lewin, investigació, i intervenció o acció, són moments d'un mateix procés.

### 3. El procés d'intervenció

És important tenir clares les diferents etapes que es produeixen en un procés d'intervenció en organitzacions. Roe (1989) es basa en el concepte de *cicle de disseny* per a establir les etapes del procés d'intervenció. Així, proposa un cicle de disseny de sis fases:

- La primera fase és la **definició del servei** que s'ha de dissenyar i la determinació de les funcions que ha de complir en el context en què s'utilitzarà. Per a això cal fer una anàlisi de necessitats.
- La segona fase és l'**anàlisi dels requisits** que ha de complir el servei, les restriccions relatives a temps, recursos, regulacions legals, etc., tenint en compte tant el client com els usuaris futurs.
- La tercera fase és la de **síntesi**, la qual comença amb la determinació de les especificacions o propietats tècniques que ha de tenir el servei que s'ha de dissenyar, i que resulta en la descripció d'un prototip del servei que es tracta de dissenyar.
- En la quarta fase es du a terme la **simulació** o posada a prova del sistema dissenyat en funció dels criteris rellevants.
- La cinquena fase consisteix en l'**avaluació** del valor del sistema dissenyat, tant per al client com per a l'usuari, la qual permet determinar el grau de satisfacció del sistema dissenyat.
- Finalment, en la sisena fase, es fa la **presa de decisions** respecte a si s'accepta el sistema dissenyat o no, i en aquest cas hi ha la possibilitat de tornar a la fase de síntesi o intentar millorar la descripció dels requisits i les restriccions.

Un altre autor que ha tractat de sistematitzar les etapes d'un procés d'intervenció és Del Cerro (1991). Aquest autor distingeix sis etapes diferents:

- L'anàlisi d'una situació problemàtica. L'objectiu d'aquesta primera etapa és aclarir la situació. Per a això, cal recollir la màxima quantitat d'informació possible. El psicòleg s'ha de posar en contacte amb el client i amb les persones implicades en la situació per a conèixer quines són les necessitats reals que té l'organització i què és el que li estan demanant.
- L'exploració i especificació del pla de treball. En segon lloc, s'aprofundeix en els aspectes que s'han considerat rellevants, i es comença a elaborar un pla de treball que, segons aquest autor, ha de contenir informació sobre

quines són les necessitats reals de l'organització, aclarir els objectius de la intervenció, concretar les activitats que es duran a terme i les tècniques d'investigació que s'utilitzaran, i especificar com es comunicaran els resultats obtinguts.

- El treball d'investigació. A continuació, es fa el treball d'investigació pròpiament dit. Es recopila la informació, s'analitza mitjançant tècniques d'anàlisi de dades i s'elaboren conclusions parcials i hipòtesis de treball que determinaran el pla d'acció per seguir.
- L'elecció d'alternatives d'acció. En la quarta etapa de disseny del pla de treball es trien les accions que ens permetran promoure el canvi per a la millora laboral. Abans d'iniciar les accions, caldrà exposar el pla al client i negociar amb ell la manera de dur-lo a terme.
- El procés d'intervenció. En la cinquena etapa els mètodes i tècniques que s'emprin depenen del problema en qüestió. Generalment, el psicòleg del treball no fa intervencions clíniques, ni de tipus tècnic.
- L'avaluació i seguiment dels resultats obtinguts. Finalment, es fa una avaluació i un seguiment dels resultats obtinguts a partir de la intervenció feta. El psicòleg ha de fer un informe en el qual constin tots els passos que s'han de dur a terme i un seguiment d'aquests resultats en un període de temps prèviament pactat amb el client (Salanova, 1996).

## 4. La relació amb el client

La primera qüestió que sorgeix en plantejar-nos la relació entre el professional i el client és qui és el client, qüestió no sempre fàcil de respondre però que cal aclarir.

Una primera resposta és la que ofereix De Wolff (1998), que assenyala que el client és qui paga i, per tant, sol ser l'organització. No obstant això, resulta interessant la reflexió de Munné (1991, pàg. 60-61) quan planteja que mai no serà sobrer insistir que el client real no és una organització com a ens abstracte, sinó una persona o grup concrets, amb unes creences i valors també concrets. Així, el client o els clients són persones amb uns valors, unes expectatives i unes creences determinades, elements que influiran en la percepció i la interpretació que facin sobre la realitat. Un altre aspecte que es pot tenir en compte en la relació és que el client es modifiqui amb el pas del temps (per exemple, canvis en el personal directiu d'una organització), cosa que pot implicar canvis en els objectius de la intervenció. A més, la relació pot augmentar el nivell de complexitat si el client és un agent col·lectiu que pot presentar expectatives, demandes, objectius i percepcions en part diferents (fins i tot contraposats) sobre el professional i els serveis que prestarà aquest. Per això, la clarificació i la prioritització d'aquestes és una tasca important que el professional s'haurà de plantejar i resoldre si pretén que la relació professional-client funcioni raonablement bé (Peiró, 1994).

Quijano (1993), per la seva banda, recull dues classificacions diferents. La primera és la proposada per Clark (1972), que assenyala que hi ha tres tipus de relació entre el client i el professional:

- La **relació de col·laboració** es caracteritza per un esforç conjunt, una determinació mútua d'objectius i una oportunitat per a influir-se recíprocament.
- En la **relació d'enginyer** el client fixa els objectius i els termes en els quals es farà la intervenció; el professional solament té l'opció d'acceptar-los o no.
- En la **relació de perit**, el professional, basat en l'autoritat que se li reconeix en qualitat d'expert, intenta crear en el client un compromís per al canvi, porta la iniciativa i proposa accions enfront de la participació reduïda del client, que accepta o rebutja les propostes del psicòleg.

Per la seva banda, Horstein (1975) estableix també tres papers que pot exercir el psicòleg social enfront del client:

- El **paper d'expert**, que es correspon amb el d'enginyer en la classificació de Clark.
- El **paper de col·laborador**, que coincideix amb el de col·laboració en la classificació de Clark.
- El **paper d'advocat de canvi**, que difereix del de perit, ja que no hi ha cap acord entre el client i el psicòleg, el qual, convençut que l'organització sobre la qual es pretén intervenir no és capaç de canviar des de dins, procura aplicar i articular des de fora prou pressió per a provocar el canvi.

També Del Cerro (1991) posa l'accent en els problemes que el psicòleg es pot trobar al llarg del procés d'intervenció, i els resumeix en sis:

- El nivell d'ansietat de l'organització pot ser alt, principalment perquè habitualment qualsevol intervenció sol comportar un cert nivell d'ansietat.
- Es demana una certa rapidesa en la intervenció.
- Resulta molt complexa l'elecció dels instruments de mesura, ja que cal un alt nivell de qualitat.
- En les interaccions amb els clients s'ha d'adequar el llenguatge al llenguatge del client, i evitar termes propis de la professió que poden resultar difícils de comprendre a una persona aliena.
- Normalment, quan es fa una intervenció en una empresa cal que els treballadors col·laborin amb la persona que fa la intervenció. D'aquesta manera, es redueix la resistència al canvi.
- Conèixer l'organització. El professional ha de conèixer l'organització en què farà la intervenció, ja que ha d'entendre la cultura i els valors de l'empresa.

## 5. Tècniques d'intervenció

Al llarg d'aquest apartat es descriuran diferents intervencions que es poden fer en les organitzacions. En funció del focus d'atenció, les intervencions es poden classificar en quatre categories diferents:

- Intervencions d'equip
- Intervencions intergrupals
- Intervencions estructurals
- Intervencions globals de l'organització

### 5.1. Intervencions d'equips

La unitat de treball de les organitzacions són sovint els equips de treball. No obstant això, no n'hi ha prou que algunes persones treballin juntes per a poder-les considerar un equip. Les intervencions que es poden fer en els equips de treball estan adreçades a la formació i millora d'equips (*team building*) i l'eficàcia (*performance*).

#### 5.1.1. Formació i construcció d'equips

El terme *construcció d'equips* (en anglès, *team building*) s'ha fet tan popular en els últims anys que abans de començar aquest apartat és convenient destacar-ne alguns aspectes. Per a algunes empreses de formació, el terme fa referència a l'organització d'un esdeveniment formatiu, en el qual un grup de treballadors surt de l'entorn habitual de treball per fer un exercici pràctic de caràcter lúdic. Els empleats fan una activitat divertida en equip (cuinar, navegar, esport, pintar, concursos...), que representa una ocasió per a permetre la diversió i la millora de la relació personal entre els membres de l'equip. No obstant això, cal assenyalar que la "construcció d'un equip" no s'aconsegueix en un dia ni amb una única activitat lúdica compartida. Aquestes activitats tenen sentit per a la construcció real d'un equip sempre que estiguin engranades en tota una filosofia i esforç empresarial per a dissenyar, fomentar i millorar contínuament el treball en equip en l'empresa. Per tant, és molt important que l'activitat feta en aquest tipus de sessió de construcció d'equips estigui orientada a la consecució d'una meta concreta per a aquest equip (la millora d'un procés, de les relacions, de l'establiment de metes, de l'anàlisi de papers...) i que es puguin establir paral·lelismes directes entre l'activitat laboral i la lúdica.



Si entenem per *equip de treball* un grup de persones compromeses amb un objectiu comú, que treballen de manera coordinada per assolir les metes i així contribueixen als resultats de l'organització, veiem que elements com tenir un objectiu compartit, la coordinació entre els membres i el vincle de l'equip amb la resta de l'organització són necessaris per a formar un equip.

En aquest sentit, les característiques dels equips de treball que esdevenen efectius són les següents:

- Missió clara i pla d'acció
- Atmosfera relaxada i còmoda entre els membres (bon ambient)
- Comunicació oberta i fluida
- Alta participació
- Capacitat per a qüestionar i rebatre durant la presa de decisions
- Expectatives clares de rols
- Relacions externes saludables
- Acceptació de la diversitat d'estils

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

Altres objectius més concrets d'aquest tipus d'intervenció poden ser augmentar el compromís dels membres de l'equip, avaluar i millorar els mecanismes de coordinació, entrenar un equip per a l'establiment de metes i aconseguir-les, millorar la comunicació per conèixer les metes de l'equip i com contribueixen als resultats de l'organització, analitzar els papers de cada membre i la interacció social entre els membres, millorar la confiança, etc.

Les intervencions de formació d'equips estan adreçades a quatre àrees, i es distingeixen així quatre tipus diferents d'intervencions de formació:

- **Diagnosticar.** Es tracta d'intervenir per a ajudar a incrementar la consciència dels problemes grupals i les oportunitats que es presenten a l'equip.
- **Aconseguir metes.** Els equips poden desenvolupar habilitats relacionades amb les tasques per facilitar la consecució dels seus objectius; per exemple, planificació, prioritització, coordinació, etc.

- **Reforçar les relacions de l'equip.** Dissenyades per a construir o reforçar les relacions entre el cap i els subordinats, relacions entre col·legues o entre grups.
- **Millorar processos d'equip.** S'hi inclouen les intervencions dissenyades per a millorar la comunicació, aclarir expectatives de paper, la presa de decisions i l'establiment de metes.

Normalment, aquest tipus de tècniques és portat per una persona independent que no forma part del grup, el consultor. També participen en el procés de millora el cap i els membres de l'equip. Vegem ara algunes tècniques d'intervenció en equips:

### 1) Reunions de diagnòstic de l'equip

Aquest tipus de tècniques té com a objectiu descobrir i identificar els problemes més importants que afecten o afectaran l'equip, i es deixa per a més endavant trobar solucions. Molts consultors estan d'acord en la rellevància que siguin els membres del grup els que diagnostiquin els seus propis problemes, si es compara amb els efectes més pobres que té escoltar el diagnòstic fet pel cap o per un consultor.

Abans del diagnòstic dels membres del grup, el consultor es reuneix amb el cap de l'equip per identificar quins semblen els problemes més importants de l'equip i decidir si aquesta és la tècnica més adequada. Algunes qüestions que es poden discutir són:

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

Si el grup no és gaire gran, es poden fer les reunions amb el grup sencer. Si la mida ho requereix, es pot dividir en subgrups entre quatre o sis persones i reunir-se tots al final per compartir les conclusions a les quals han arribat.

És convenient fer aquest tipus de reunions de diagnòstic una o dues vegades a l'any, que tinguin una durada restringida (mig dia o un dia) i que se centrin en l'expressió i identificació de problemes (per exemple, problemes de planificació, falta d'informació...). Per a això és fonamental fomentar la participació oberta dels membres de l'equip i centrar-la en l'autocrítica del funcionament com a equip.

Finalment, s'identifiquen solucions i s'apliquen. L'avantatge principal d'aquesta tècnica és que la participació dels membres de l'equip en l'anàlisi de problemes sol tenir un efecte positiu en tot l'equip i sol millorar el compromís dels membres en la solució i la seva implicació en el desenvolupament de les intervencions triades per l'equip.

## 2) Reunions de construcció d'equip

L'objectiu d'aquesta tècnica és millorar l'efectivitat de l'equip per mitjà del desenvolupament d'estratègies més adequades de gestió de les tasques, de les relacions i dels processos d'equip. El treball es focalitza en la manera com cal solucionar els problemes establint plans d'acció i iniciant els passos envers la resolució.

L'aplicació d'aquesta tècnica d'intervenció sol començar amb una reunió prèvia del consultor amb el cap d'equip i cadascun dels membres per separat. En aquestes reunions el consultor planteja preguntes generals sobre com funciona l'equip, quins són els principals problemes que té i què es podria fer per a millorar. Els entrevistats han de saber com es treballarà amb la informació que estan donant i si aquesta serà tractada de manera confidencial o pública. Posteriorment, el consultor elabora la informació obtinguda en forma de categories de problemes que presenta als membres de l'equip a l'inici de la reunió.

Durant la reunió de construcció d'equips, el grup analitza i discuteix aquestes idees, les prioritza, estudia què està causant aquests problemes i comença a treballar en la solució establint plans d'acció.

El disseny d'aquests plans d'acció ha d'indicar l'assignació de la persona responsable de cadascuna de les tasques i els terminis temporals associats a cadascuna. Posteriorment, en reunions de seguiment es comprovarà si els objectius s'estan aconseguint i si, a més, això s'està fent en els terminis temporals estimats.

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

Normalment es treballen diversos aspectes de l'equip simultàniament. Encara que l'orientació inicial estigui enfocada envers la millora de l'equip en aspectes relacionats amb la tasca i el treball, de manera paral·lela van sorgint altres temes com les relacions entre membres de l'equip o processos d'equip (per exemple, com se solen resoldre els problemes en l'equip) i el consultor decideix prestar-los més o menys atenció en funció de la rellevància que semblen tenir. Això implica que després de reunions de construcció d'equips aquests seran més efectius en la realització de tasques i consecució de metes, però també

que haurà millorat la relació entre els membres i el funcionament global de l'equip. El fet de treballar junts en la resolució d'un problema de l'equip va construir el sentiment d'equip, la cohesió i la identificació amb aquest.

Per exemple, l'empresa Chrysler, amb la finalitat de disminuir el temps necessari per a la construcció d'un cotxe, va modificar completament la seva estructura de treball. En un primer moment treballaven organitzats en àrees funcionals: enginyeria, manufactura, compres, finances i màrqueting. Els nous cotxes eren desenvolupats en projectes d'equips temporals, formats per persones de cadascuna de les àrees.

Atès que els competidors aconseguien construir un cotxe en un temps molt més petit que el que necessitava Chrysler, l'empresa va decidir modificar l'estructura dels equips de treball.

El primer gran canvi va ser organitzar aquests equips entorn dels diferents models de cotxe. D'aquesta manera, va aconseguir que persones de diferents àrees funcionals treballessin juntes amb un mateix objectiu. A més, també va aconseguir amb aquest canvi que les persones treballessin juntes durant llargs períodes de temps.

En segon lloc, va incloure els socis proveïdors com a part de l'equip i els va proporcionar un espai i recursos per a treballar.

Chrysler va aconseguir en tres anys situar-se en els mateixos terminis de construcció de cotxes que els competidors.

Aquest exemple ens permet veure com organitzar el treball per mitjà d'equips de treball, si aquest procés és fet correctament, facilita i ajuda a aconseguir els objectius.

Font: W. G. Dyer; J. H. Dyer; E. H. Schein (2010). *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance*. Thousand Oaks: Ed. Jossey-Bass.

### 3) Exercici d'anàlisi del paper

El treball de les persones en les organitzacions està dividit en funcions i tasques, però de vegades els límits d'aquestes funcions o d'aquestes tasques no estan clars per als treballadors. La tècnica d'anàlisi del paper està dissenyada per a aclarir les expectatives de paper i les obligacions dels membres de l'equip per a millorar-ne l'efectivitat.

L'anàlisi es basa tant en la perspectiva de la persona que ocupa un lloc de treball determinat (persona focal) com en la de les persones que influeixen en el treball en l'organització i amb les quals es relaciona. Aquestes persones formen el denominat *conjunt de paper*. El conjunt de paper està compost principalment per supervisor, companys, col·laboradors i clients. La tècnica intenta també aclarir els papers, de l'equip o del departament, de les persones relacionades amb la persona focal.

Els passos en l'exercici de l'anàlisi del paper són els següents:

- La persona focal indica les expectatives de paper que té (les conductes associades a la posició que ocupa en l'organització i que creu que s'esperen d'ella).
- Els membres del grup, sobre aquesta llista, afegeixen i eliminen elements.

- La persona focal i el conjunt de paper arriben a un acord sobre les expectatives pròpies del paper.
- La persona focal indica les expectatives de paper que té sobre els altres papers.
- Els membres del grup, sobre aquesta llista, afegeixen i eliminen elements.
- La persona focal i el conjunt de paper arriben a un acord sobre les expectatives de la resta de papers.

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

#### 4) Exercici de l'establiment de metes

Aquesta tècnica assumeix que un treballador amb metes clares tindrà un millor acompliment que un altre que no en tingui, o les metes del qual siguin difuses (teoria de l'establiment de metes de Locke i Henne, 1986 i Locke i Latham, 1990). Aquesta regulació inclou la quantitat d'esforç dedicat a les tasques orientades a aquesta meta.

Encara que sembla una idea òbvia, moltes persones en el seu treball coneixen les tasques que formen part del seu paper o lloc de treball, però moltes vegades no tenen informació adequada (en quantitat o qualitat) sobre la meta general que es persegueix al seu lloc, equip, departament o empresa.

L'efecte de l'establiment de metes és positiu sempre que:

- La persona sigui conscient de la meta que ha d'aconseguir.
- La persona estigui d'acord amb aquesta meta.

Perquè les metes millorin l'acompliment han de tenir un nivell determinat de dificultat (metes amb un nivell de dificultat molt baix o excessivament alt no funcionaran), han de ser específiques (assenyalar clarament i específicament què es vol obtenir), s'han de poder mesurar, si cal han de tenir un termini temporal i ha de poder rebre retroalimentació durant el procés, és a dir, la persona ha de tenir la possibilitat de conèixer com està fent la tasca.

El 1975 Latham i Baldes van estudiar els conductors de camió que transportaven troncs de fusta a les serradores.

En un primer moment es va demanar als conductors que carreguessin els camions “tan bé com poguessin”. Un temps després els van demanar que fixessin una meta concreta i difícil per a carregar els camions, tan a prop com fos possible del 94% del màxim permès legalment (com més a prop del màxim legal estiguessin, menys viatges caldrien). Cada conductor va rebre retroalimentació mitjançant una escala que indicava el tonatge. El resultat va ser que, amb aquesta nova meta, més específica, els resultats dels conductors van millorar.

Aquest estudi és un exemple que mostra que el fet d'establir una meta específica pot ajudar a obtenir un millor resultat que si la meta és ambigua, com en el cas de “fes-ho tan bé com puguis”.

Font: P. M. Muchinsky (2000). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid: Ed. Thomson Parainfo.

### 5.1.2. *Survey feedback*

El *survey feedback* és un instrument que utilitza qüestionaris o enquestes per a analitzar les percepcions i actituds dels membres de l'organització. Els qüestionaris o enquestes tracten d'avaluar una situació concreta o un problema que afecti l'empresa. La recollida d'informació s'ha de fer en grups organitzacionals complets, com per exemple tots els empleats d'una unitat de negoci i el cap directe.

El *survey feedback* és una metodologia desenvolupada als anys quaranta a l'Institut d'Investigació Social de la Universitat de Michigan. S'hi van fer una sèrie de proves sobre com cal transmetre als treballadors la informació obtinguda i es va constatar que en funció d'això els efectes eren més o menys positius en els receptors de la informació. Les conclusions indicaven que els canvis que es produeixen són ínfims si el directiu proporciona les dades obtingudes a l'equip i aquest falla en la manera de discutir-les amb els col·laboradors o en la manera de planificar amb ells les possibles millores. No obstant això, si els supervisors i els col·laboradors discuteixen junts les dades i els plans d'acció futura, la recepció d'informació i el diagnòstic sobre el que passa en l'equip o departament (per exemple, nivell de vendes) pot produir canvis importants.

Si volem aplicar el mètode de *survey feedback* convé seguir els passos següents:

L'empresa i el consultor o facilitador es posen d'acord en els objectius de la recollida de dades i diagnòstic.

- Es tria l'instrument adequat o es du a terme una elaboració *ad hoc* de l'instrument, una adaptació que pot disposar dels suggeriments d'un grup d'empleats.
- S'administra l'instrument als empleats necessaris.
- Prova pilot (de vegades aquest pas es pot obviar, si no és possible fer-lo o no es considera necessari).

- Recollida de dades.
- Els consultors analitzen els resultats:
  - Anàlisi quantitativa.
  - Anàlisi qualitativa.
- Els consultors entrenen els clients (normalment directius) perquè puguin moderar les sessions de retroalimentació.
- Els alts directius comencen les sessions de retroalimentació (els consultors actuen com a facilitadors). Les sessions de retroalimentació pròpiament dites segueixen aquest format:
  - Introducció i presentació de les dades.
  - Debat amb els empleats sobre les causes del problema.
  - Cerca de suggeriments.
- Les sessions de retroalimentació continuen successivament en nivells cada vegada més baixos de l'organització (com una cascada).

En aquesta tècnica és fonamental la manera com es proporciona la retroalimentació (com es retorna als empleats la informació obtinguda en els qüestionaris), per la qual cosa el procés de donar retroalimentació es converteix en una de les claus de l'èxit. Per això, quan es dona retroalimentació és important tenir en compte el següent:

- Ha de ser descriptiva més que avaluativa. La presentació de resultats s'ha de limitar a la descripció de dades objectives. Imaginem l'exemple d'un departament de vendes al qual mostrem el nivell de satisfacció dels clients amb el servei de postvenda. El directiu presentaria resultats objectius sobre aquesta satisfacció, com per exemple quin és el nivell de satisfacció dels nostres usuaris comparat amb el d'altres equips. L'avaluació de si és bo o no, o dels motius pels quals és millor o pitjor, serà el centre d'un debat conjunt entre els empleats, moderat pel directiu.
- S'han d'evitar els efectes de l'amenaça i el càstig. Si l'actitud de la persona que modera la sessió de retroalimentació és amenaçadora, els membres del grup poden respondre eludint la participació o poden sorgir conflictes contraproductius. La por i l'ansietat excessiva poden ser contraproductius, paralitzadores i destructives. Una actitud serena, oberta i d'escolta activa permetrà un debat més participatiu i actiu dels problemes centrat en les idees i no en atacs personals.
- La retroalimentació ha de ser específica en lloc de general. Com més s'especifiquin els aspectes o conductes que es volen canviar millor.
- Cal descriure alguna cosa sobre la qual la persona pot actuar. La discussió dels problemes que afecten la unitat (per exemple, baixa satisfacció

d'usuaris, nivell de vendes inferior a altres, falta de coordinació...) pot desembocar en l'atribució a causes externes exclusivament (per exemple, falta de recursos, falta d'informació). És rellevant dirigir la discussió també envers causes internes o comportaments dels empleats que contribueixin també a la resolució.

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

Fer la tècnica del *survey feedback* de manera efectiva és un procés complex que requereix coneixements i destreses especials. És convenient tenir l'ajuda d'una tercera persona especialista en el tema, un consultor o un facilitador, que millori l'eficàcia del procés i ajudi a comprendre la informació obtinguda com a element primordial del canvi.

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

## 5.2. Intervencions intergrupals

En aquest apartat es descriuen diverses tècniques que tenen com a objectiu ajudar en la gestió del conflicte i en la millora de les relacions entre grups. El treball en grup o entre grups implica que coexisteixin diferents opinions i punts de vista; si a això s'afegeix la competitivitat que pot sorgir en un grup o entre grups, és inevitable que aparegui el conflicte. El conflicte no s'ha de veure necessàriament com una cosa negativa, però és important que els conflictes es canalitzin de manera adequada perquè no provoquin problemes que puguin tenir conseqüències negatives en el futur o perquè les relacions o la comunicació entre els grups que han tingut el conflicte no es deteriori amb el temps. Una gestió adequada del conflicte facilita la diversitat d'idees i, per tant, la creativitat i innovació.



L'objectiu general de les intervencions intergrupals és millorar la comunicació i facilitar la interacció entre els grups, i també disminuir la competitivitat que hi pugui haver entre aquests.

### 5.2.1. Intervencions conciliatòries de terceres parts

Encara que el model teoricopràctic de Walton es va utilitzar en un origen en conflictes interpersonals, posteriorment es va començar a fer servir per a la intervenció conciliatòria de terceres parts. Aquest tipus d'intervencions tenen com a objectiu frenar el conflicte o resoldre'l. Per mitjà de la confrontació es busca frenar el conflicte o eliminar-lo. En aquest tipus de tècniques el paper del consultor o de la tercera persona és molt important, ja que és ell qui ha de decidir com, quan i on s'engegaran aquestes tàctiques de confrontació. A més, és molt important que el consultor sigui capaç de fer un diagnòstic correcte de la situació.

El model de Walton és un model de diagnòstic basat en quatre elements fonamentals:

- Els aspectes del conflicte.
- Les circumstàncies que el van precipitar.
- Els actes dels caps pertinents al conflicte.
- Les conseqüències d'aquest.

A més, distingeix tipus de conflicte en funció de la font. Diferencia entre:

- **Conflictes de tipus substantiu**, que són els que impliquen desacords en aspectes relacionats amb el treball, com el conflicte de paper, repartiment de recursos, etc.
- **Conflictes emocionals**, que es basen en problemes relacionats amb emocions negatives com la ira, l'empipament o la por.

El tipus de resolució que comporta un tipus de conflicte o un altre són molt diferents, i llavors és fonamental conèixer l'origen del conflicte. El primer requereix negociació i presa de decisions, el segon implica reestructurar les percepcions i treballar amb les emocions negatives.

El consultor ha de facilitar la comunicació entre els grups; de manera directa, per exemple, posant límits al diàleg o fent entrevistes abans de la confrontació, o de manera indirecta, limitant els temps d'exposició de cadascuna de les parts.

Aquesta tècnica té dues fases:

- La fase de diferenciació, en la qual els caps han d'assenyalar quins elements els han portat al conflicte i les emocions negatives que això comporta.

- La fase d'integració, en la qual els caps delimiten els punts en comú i les emocions positives que generen.

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

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

Finalment, cal assenyalar que, atesa la complexitat d'aquest tipus de situacions, es recomana que només persones expertes en conflicte i negociació liderin intervencions de conciliació.

### **5.2.2. Intervenció per a la gestió del conflicte intergrupals de Blake, Shepard i Mouton**

La tècnica d'intervenció per a la gestió del conflicte intergrupals de Blake, Shepard i Mouton (1965) té com a objectiu disminuir la tensió i la rivalitat que hi pugui haver entre els grups.

Els autors proposen una sèrie de passos per a dur a terme la intervenció:

- El primer consisteix en una reunió entre el consultor i els supervisors dels dos equips. En aquesta reunió s'han de tractar els temes següents: la visió que tenen sobre el conflicte, les possibles solucions i la disposició que tenen a treballar junts per a resoldre'l. Aquest últim element és fonamental a l'hora d'intentar solucionar el conflicte.

- En la primera sessió d'intervenció el consultor separa els dos grups en dues habitacions i cadascun construeix dues llistes. En la primera llista s'han d'anotar les percepcions, actituds i sentiments que tenen sobre l'altre grup. Han de descriure com és l'altre grup, com treballen, com interfereixen en l'activitat del grup propi, etc. En la segona llista tracten de predir què dirà l'altre grup sobre ells, anticipant com els veuen, o què creuen que els agrada o els disgusta.
- Els grups es reuneixen de nou i cadascun llegeix la seva llista sobre com veu l'altre grup i què no els agrada d'aquest (el grup A, sobre B; i el grup B, sobre A). En aquesta fase el consultor no permet fer comentaris del que ha dit l'altre grup, tan sols s'escolta i les preguntes es limiten a aclarir el significat del que s'ha escrit en la llista. A continuació, cada grup llegeix la llista del que havia anticipat que l'altre grup diria (A llegeix el que pensava que B diria sobre A).
- Els grups se separen de nou per discutir les reaccions sobre el que l'altre grup ha dit d'ells i el que han après sobre els dos grups. Normalment, aquesta discussió els permet adonar-se que gran part de la tensió sorgeix per malentesos i falta de comunicació. Una vegada conclòs aquest debat es demana al grup que identifiqui temes prioritaris que encara no estan resolts entre els dos grups. Aquesta llista sol ser molt més breu.
- Els dos grups es reuneixen de nou i comparteixen les llistes i creen una llista comuna amb les qüestions per resoldre. Prioritzen aquestes qüestions en funció de la importància i urgència i, a continuació, generen junts un pla d'acció, assignen responsabilitats i estableixen terminis.
- Habitualment es fa algun temps després una reunió posterior amb els dos grups o els líders respectius amb la finalitat d'assegurar-se que es duen a terme les accions definides prèviament.

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

L'empresa Servitex és una empresa informàtica que fa 14 anys que és en el mercat. És una empresa gran que s'adreça a diferents àrees dins de l'àmbit de l'enginyeria informàtica i les tecnologies de la informació. Ofereix una àmplia varietat de serveis, com l'estudi de les necessitats del client, el desenvolupament i la implantació del projecte. Facilita també el registre de dominis, l'allotjament privat a la xarxa pròpia o compartit a Internet, el desenvolupament d'una aplicació o pàgina web i la promoció o posicionament en els cercadors.

L'empresa està ben posicionada en el mercat i és una de les empreses capdavanteres en el seu terreny. Té fama de ser una empresa ràpida, responsable i eficaç, capaç de captar i plasmar les necessitats del client. Per això, no és estrany que fa uns mesos rebés l'encàrrec d'una multinacional per a crear un nou sistema de programari.

Servitex està entusiasmada amb aquest nou projecte ja que, d'una banda, l'empresa n'obtindrà uns beneficis substancials i, d'altra banda, es tracta d'un projecte molt am-

bicció que permetrà aplicar tots els coneixements i productes innovadors que han anat desenvolupant al llarg del temps, i d'aquesta manera rendibilitzaran tota la inversió en R+D que han dut a terme.

L'encarregat d'aquest projecte és un dels directius de l'empresa, Manuel Latorre, que dirigeix i coordina els dos departaments involucrats, el departament de desenvolupament de programari i el departament de desenvolupament d'Internet.

Unes setmanes després de l'inici del projecte, Manuel Latorre decideix abandonar l'empresa per anar-se'n a treballar a un altre lloc que, encara que l'obliga a canviar la residència, li resulta molt més interessant tant pel contingut com pel salari.

Servitex decideix que, en lloc de posar una persona al càrrec del projecte, seran els directors de cadascun dels departaments els que el dirigiran conjuntament. José Peris, en el departament d'Internet, i Concha Hernández, en el departament de programari.

Aviat, comencen a sorgir els conflictes. Els treballadors del departament de programari es queixen que des del departament d'Internet es fan moltes coses sense comptar amb ells i que es prenen decisions sense ni tan sols esmentar-los-les. La Concha, per la seva banda, es queixa, en la mateixa línia, que el José distribueix tasques sense consultar-la i convoca reunions de manera individual. Per la seva banda, els empleats del departament d'Internet es queixen que els treballadors de programari sempre incompleixen els terminis, és difícil trobar temps per a discutir amb ells les decisions i que sempre es queden tan sols a una part de les reunions.

Davant això, els treballadors de programari al·leguen que ells estan fent bastants més projectes i a més són menys personal, per la qual cosa la sobrecàrrega de treball és excessiva.

Davant aquests conflictes, la direcció de l'empresa ha decidit contactar amb un consultor expert en gestió de conflictes, que ajudi a millorar aquesta situació. Una de les primeres tasques que fa el consultor és reunir-se amb cadascun dels directors dels departaments. En aquesta reunió, el consultor explora principalment fins a quin punt estan d'acord aquests directius a treballar per solucionar el conflicte i l'opinió que tenen sobre si es pot o no solucionar.

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

9.00 h. Breu introducció del consultor.

9.30 h. Cadascun dels grups per separat prepara dues llistes:

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

10.30 h. Descans.

11.00 h. El grup gran es reuneix de nou i es llegeixen les llistes recíproques. El paper del consultor és bàsic per a mirar que no es facin comentaris sobre el que han escoltat. Es llegeix també la llista en la qual es predirà què dirà l'altre grup.

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

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

Per mitjà d'aquest exercici el que es busca és analitzar quines són les idees de l'altre grup i en què es basen, si les metes de tots dos són contràries o si hi ha metes comunes. Es tracta d'identificar cadascun dels problemes i buscar solucions per a aquests de manera conjunta.

### 5.2.3. Intervencions del mirall organitzacional

Aquesta tècnica consisteix que un grup, el grup amfitrió, recull informació sobre la percepció que altres grups tenen sobre el seu funcionament. Se sol aplicar quan han sorgit dificultats amb algun grup concret (intern o extern de l'organització). L'objectiu és millorar les relacions entre els grups i facilitar el treball conjunt.

En la tècnica del mirall organitzacional el grup amfitrió convida dos representants de cadascun dels equips que ha convidat (clients, proveïdors...) perquè assisteixin a un grup de discussió que sol durar entre un o dos dies; l'objectiu és aconseguir informació sobre com els perceben. En aquesta tècnica poden participar simultàniament tres o més equips. El grup de discussió o reunió es tanca amb una llista de tasques concretes que ajudin a millorar l'efectivitat de l'equip o les relacions entre els diferents grups.

Les fases que s'han de seguir són les següents:

- **Abans de la reunió:**
  - El consultor o la tercera part entrevista tots els participants, de manera individual o en grup, amb un doble objectiu: preparar els participants per a la reunió i recollir informació sobre el tipus de problemes i la magnitud d'aquests.
- **Durant la reunió:**
  - El primer pas és quan el directiu o coordinador del grup amfitrió indica els objectius que s'han d'assolir, les activitats planificades per al dia i un horari d'aquestes activitats.
  - El consultor o la tercera part comenta a la totalitat del grup la informació que ha recollit durant les entrevistes prèvies.
  - El grup forma una “peixera” per discutir i interpretar la informació proporcionada pel consultor. Es formen dos grups, el primer format per les persones del grup amfitrió i el segon format pels representants de la resta de grups. Un d'aquests grups es col·loca a l'interior i analitza la informació oferta pel consultor, mentre el grup exterior observa. Després d'això, els grups intercanvien els papers i els qui prenen un paper més actiu discuteixen sobre allò que ha destacat el grup anterior i identifiquen qualsevol tema que necessiti ser aclarit més detalladament.
  - Es fa una discussió general resumint el que s'ha parlat fins al moment. Es recomana no començar encara a treballar en els problemes detectats.

- Es formen subgrups, que han d'estar compostos per membres del grup amfitrió i per representants dels altres grups. Aquests grups han d'identificar els canvis més importants necessaris per a millorar l'efectivitat.
- Informe de cadascun dels grups al grup total.
- Síntesi del grup total sobre el que ha aportat cada subgrup.
- Es desenvolupa un pla d'acció, s'assignen tasques específiques, es determinen les persones responsables i s'estableixen les dates de finalització.
- El coordinador o directiu del grup amfitrió conclou la reunió revisant el dia de treball.

### **La peixera**

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

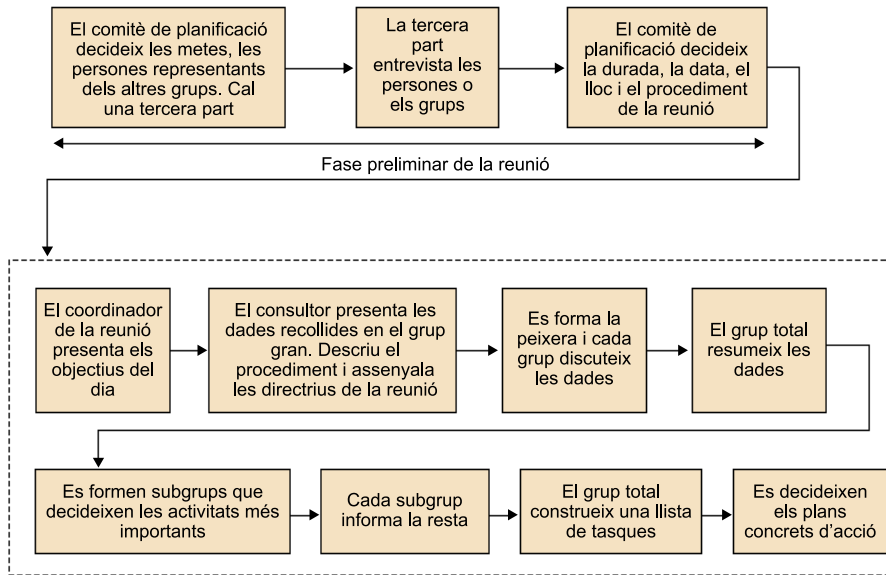
Aquesta tècnica se sol utilitzar per a disseminar informació a un grup més gran quan aquest no està directament implicat o per a treballar en un problema d'un grup en el qual els observadors no hi estan directament implicats.

Alguns aspectes interessants d'aquesta tècnica són la capacitat de transmetre informació de manera espontània, la mida reduïda del grup i l'oportunitat excel·lent que tenen els observadors per a entendre les persones que estan analitzant els temes proposats en el cercle interior. No obstant això, cal tenir en compte que algunes persones poden tenir problemes per a parlar si saben que altres persones els observen o que no convé utilitzar aquesta tècnica quan s'ha de fer una presentació acurada de les dades.

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

Habitualment es fa una reunió de seguiment per a avaluar el progrés i revisar els passos de l'acció. Es poden convidar els representants dels grups perquè també ells avaluin el progrés i, a més, proporcionin assistència.

Figura 1. Procediment per a la tècnica del mirall organitzacional



Els **avantatges** d'aquesta tècnica són:

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

I els **inconvenients** són:

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

Atesa la complexitat de l'aplicació de la tècnica, és convenient tenir en compte les indicacions següents perquè funcioni correctament i que estan relacionades amb aspectes temporals, amb la mida del grup i amb el contingut:

- Quant al **temps**. S'ha de fer en el temps necessari (un o dos dies). Cal planificar aquest temps acuradament i assignar a cada tasca el període de temps corresponent. A mesura que avança la reunió es poden permetre

alguns canvis però és important que durant la planificació es delimitin bé les tasques.

- Quant a la **mida del grup**. El grup amfitrió i el grup format pels representants dels altres grups han de tenir aproximadament la mateixa mida. A més, convé que el grup total no excedeixi de 20 perquè pugui ser operatiu. Si és possible, aquestes persones haurien de ser influents i respectades en els grups respectius o en l'organització.
- Quant al **contingut**. S'ha de reforçar tant la retroalimentació positiva com la negativa, però sempre centrada en aspectes relacionats amb el treball o en les relacions mantingudes entre els grups. S'ha d'evitar treballar sobre problemes de relacions individuals. Aquest últim aspecte es pot posposar per a reunions ulteriors.

### 5.3. Intervencions estructurals de l'organització

Ara veurem algunes de les intervencions estructurals de l'organització. L'objectiu d'aquest tipus de tècniques és fer canvis per a millorar l'efectivitat de les empreses intervenint sobre les tasques, l'estructura, la tecnologia i els objectius. Aquest tipus d'intervencions introdueixen canvis en la divisió del treball i organització de tasques, mètodes de control, flux i procediments de treball, línia d'autoritat, configuració espacial del lloc de treball, etc. En aquest apartat es descriuran dues tècniques:

- El redisseny del treball
- Els cercles de qualitat

#### 5.3.1. Redisseny del treball

El redisseny del treball es pot fer per mitjà de l'ampliació del lloc (augmentar el nombre de tasques exercides) o per mitjà de l'enriquiment del lloc (augmentar la responsabilitat exercida en el lloc). Una tercera opció, encara que menys habitual, és la simplificació del lloc (fer menys activitats o més rutinàries) com a conseqüència, per exemple, d'una anàlisi del lloc.

Aquestes opcions es deriven de models com el de Hackman i Oldham. El model elaborat per aquests autors permet descriure un lloc de treball en funció de cinc característiques:

- La **identitat de la tasca**. És el grau pel qual un lloc requereix la realització d'un treball de manera completa i identificable, és a dir, fer un treball des que es comença fins que s'acaba, amb un resultat visible.



- La **importància de la tasca**. Fa referència a la mesura en què una tasca produeix un impacte substancial en la vida d'altres persones, tant si és a la feina com fora.
- La **varietat de la tasca**. Els autors assenyalen que si l'activitat laboral és variada, pot ser més estimulante que si, per contra, el treball és monòton i repetitiu.
- L'**autonomia al lloc de treball**. És el grau en el qual el treballador se sent independent per a prendre decisions relacionades amb les tasques que ha de dur a terme. Juntament amb la varietat de les tasques són dues de les variables considerades més importants i significatives per a augmentar la motivació.
- La **retroalimentació del treball o *feedback***. És el grau en el qual l'activitat laboral requerida pel treball proporciona a l'individu informació clara i directa sobre l'eficàcia de l'execució. Fa referència a la informació que arriba a la persona des del seu treball mateix i no tant a la informació que li arriba des d'altres persones.

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

Finalment, el model assenyalava que si la persona experimenta aquests estats psicològics crítics es poden donar els resultats positius següents: alta motivació laboral interna, alta satisfacció amb el creixement personal, alta satisfacció en general i alta efectivitat en el treball. Per això la recomanació d'intentar dissenyar els llocs de treball o papers de manera que prevegin tant com sigui possible les característiques motivadores del lloc, combinant tasques rutinàries i tasques que representin un al·licient per a cada treballador.

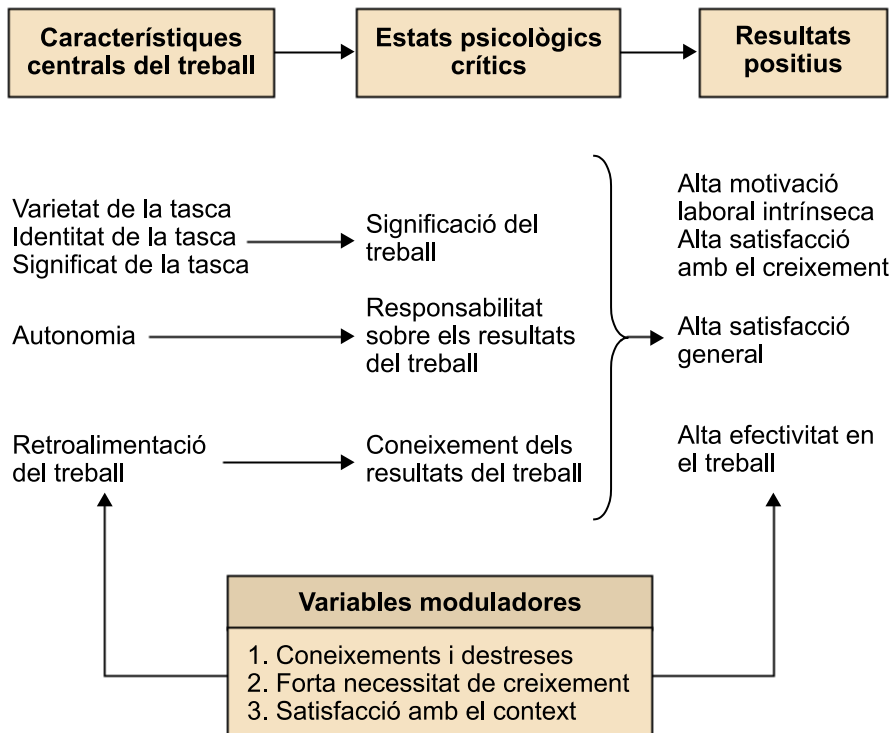
A més, hi ha una sèrie de variables que influeixen en aquestes relacions:

- En primer lloc, els coneixements i destreses que posseeix l'empleat, ja que nivells mínims en aquests aspectes poden conduir a un acompliment menor en el treball i a un sentiment de fracàs.
- En segon lloc, la necessitat de creixement que tingui la persona. Si la persona té poca necessitat d'aprendre i desenvolupar-se en el treball, proba-

blement la presència de les característiques esmentades té menys probabilitats de portar a més motivació i satisfacció amb el context del treball.

- Finalment, la satisfacció amb el context, concretament amb elements proporcionats pel treball, com són el salari, l'estabilitat, la supervisió o els companys. Si la satisfacció amb aquests aspectes és baixa, és probable que l'empleat s'esforci menys i, per tant, hi ha encara menys nivell d'efectivitat en el treball.

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



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

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

Hackman i Oldham (pàg. 181).

### 5.3.2. Cercles de qualitat

L'objectiu d'aquesta tècnica és desenvolupar i perfeccionar l'empresa, millorar els llocs de treball i aprofitar al màxim les capacitats de l'individu.

Un **cercle de qualitat** és un petit grup d'empleats, entre 4 i 12 segons la mida de l'empresa, d'un mateix o de diferents departaments, que es reuneixen periòdicament per analitzar problemes relacionats amb el treball i fer propostes de solució. Aquestes propostes s'eleven a les persones responsables, que decideixen si s'implementen. La participació en els cercles de qualitat és voluntària i les reunions solen ser curtes i es produeixen durant l'horari de treball.

Els cercles de qualitat es basen en el reconeixement que les persones que millor coneixen un lloc de treball són les que el fan quotidianament. A més, potencien les capacitats individuals per mitjà del treball en grup.

Encara que inicialment els cercles de qualitat avaluaven únicament problemes de qualitat, avui dia es creen molts comitès de resolució de problemes per a tractar altres qüestions com les relacions amb els clients, els processos de treball, les condicions en què s'exerceixen els llocs o qualsevol aspecte laboral susceptible de millora.

Aquesta tècnica és relativament fàcil d'aplicar i, en general, s'obtenen resultats positius quant a l'impacte econòmic en l'empresa (estalvi de costos i suggeriments de millora) i a la satisfacció entre els participants. No obstant això, per a obtenir aquests resultats positius cal una aplicació correcta, cosa que requereix la formació dels membres i dels seus moderadors (supervisors o un dels membres) en dinàmica de grup i tècniques de comunicació, direcció de grups participatius, tècniques de control de qualitat i estadística. Un alt nivell de participació dels membres del cercle és una de les claus essencials per a l'èxit d'aquest, per la qual cosa s'ha de crear el clima adequat per a afavorir-la.

#### **5.4. Intervencions globals de l'organització**

Les intervencions globals de l'organització tenen com a objectiu millorar el funcionament del conjunt de l'organització. En aquest apartat desenvoluparem una d'aquestes tècniques: la malla de desenvolupament organitzacional de Blake i Mouton, que implica activitats de desenvolupament organitzacional a llarg termini iniciades per a millorar els estils de lideratge, que es van ampliant a aspectes cada vegada més estratègics.

##### **5.4.1. Malla de desenvolupament organitzacional**

Blake i Mouton ja van desenvolupar una tècnica denominada *malla gerencial* sobre estils de lideratge. La idea principal d'aquesta malla és que el millor estil de lideratge és el que està molt centrat en la producció i molt centrat en les persones (denominat *estil 9-9*). Aquesta idea bàsica es trasllada al conjunt de l'organització.

Consisteix en un programa d'intervenció sistèmic i detallat que consta de sis fases i dura entre tres i cinc anys. El procés comença amb una avaluació de l'estil de lideratge dels directius i finalitza amb el desenvolupament i imple-

mentació d'un model corporatiu estratègic ideal. Aquesta tècnica el que intenta és millorar l'efectivitat a tots els nivells de l'organització (individual, grupal, intergrup i organitzacional) per mitjà de l'avaluació i millora de les habilitats.

Les fases que aquesta tècnica segueix són les següents:

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

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

Encara que els resultats d'aquest tipus d'intervencions són positius, és convenient destacar la dificultat per a engegar-los, atesa la complexitat que tenen.

## 6. Resistència al canvi

La resistència al canvi és una resposta natural en un procés de canvi. Un canvi pot representar inseguretats i falta de control, al mateix temps que provoca incertesa sobre el futur. Davant un procés de canvi solen aparèixer tres grups: les persones que aprofiten el canvi, les persones que rebutgen el canvi i les persones a les quals resulta indiferent el canvi. Quan es produeix un canvi, sigui del tipus que sigui, pot ser font de conflicte entre els tres grups. Si aquest conflicte i la nova distribució del poder no són parlats i tractats obertament pot aparèixer la resistència al canvi.

Taula 1. Actituds enfront del canvi i comportament resultant

Resistència	A favor	En contra	Indiferent
Activa	Agents de canvi	Opositors, crítics, dogmàtics	Escèptics, desinteressats
Passiva	Simpatitzants	Amaguen el cap sota l'ala	Espectadors

Font: A. Zimmerman (1998). *Gestión de cambio Organizacional. Caminos y herramientas*. Quito: Ed. Abya-Yala.

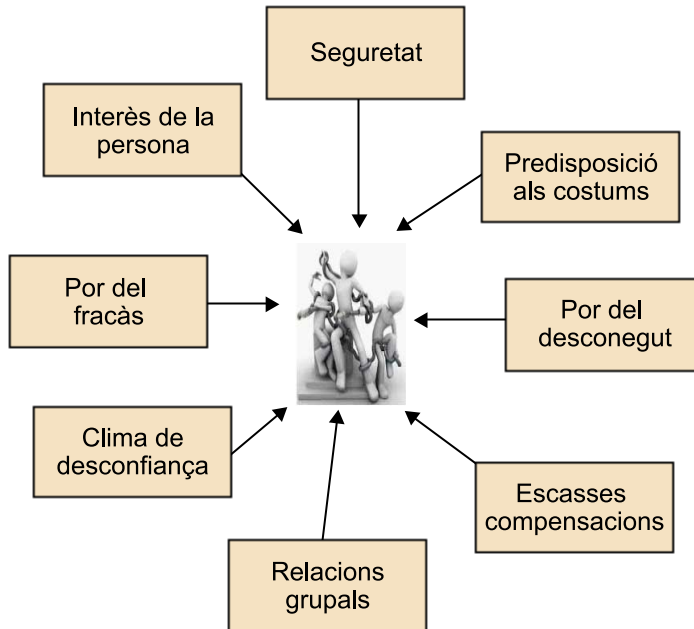
Les causes més habituals de resistència al canvi les podem dividir en dues àrees: causes a escala individual i causes a escala organitzacional.

### 1) Causes individuals

- Preocupació sobre les conseqüències que tindrà el canvi sobre les persones. Pot pensar que perdre l'estatus, poder o alguns aspectes que valorin del treball.
- Por del fracàs. Hi ha una possibilitat que la persona no sàpiga adaptar-se a la nova situació.
- Predisposició de la persona. És una característica de la persona: algunes persones tenen facilitat per a acceptar els canvis i altres són molt propenses a l'estabilitat.
- Por del fet que alteri les relacions socials i grupals establertes.
- Predisposició als costums. Les persones prenem moltes decisions per mitjà dels costums i dels hàbits. Quan es produeix un canvi aquesta tendència es converteix en font de resistència.
- Necessitat de seguretat. Com més gran és la necessitat de seguretat de la persona, més gran és la resistència al canvi.

- Pèrdua de privilegis. Algunes persones poden perdre alguns dels privilegis amb el canvi.
- Es pot haver creat un clima de desconfiança, en no haver-se transmès la informació adequada o haver-se generat malentesos.

Figura 3. Causes individuals de resistència al canvi



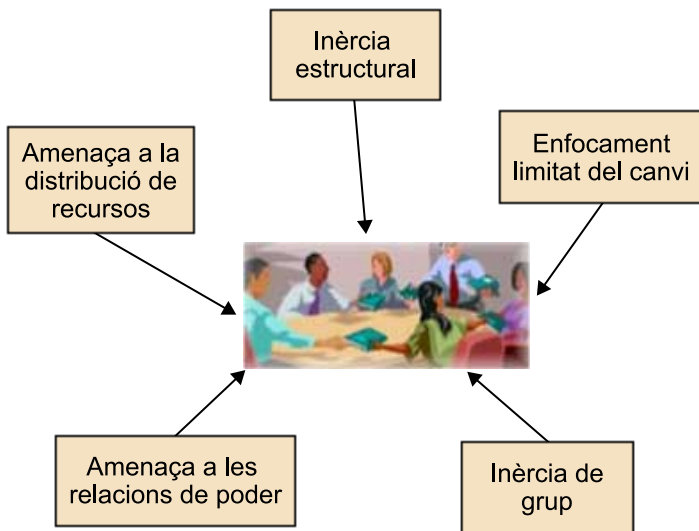
## 2) Causes organitzacionals

D'altra banda, també des de les organitzacions es pot produir resistència al canvi. Les empreses solen tenir estructures, valors i cultures difícils de modificar. Així doncs, des de les organitzacions podem trobar la resistència al canvi plasmada per mitjà dels elements següents:

- Inèrcia estructural: els mecanismes que les organitzacions incorporen per produir estabilitat (per exemple, procés de selecció, de socialització, etc.) ofereixen resistència enfront dels possibles canvis amb l'objectiu de conservar l'estabilitat.
- Enfocament limitat del canvi. Les organitzacions fan un canvi en un dels departaments sense pensar que aquest canvi afecta tots els departaments amb els quals es relaciona.
- Inèrcia dels grups. Igual que en l'organització, dins dels grups també apareix una inèrcia adreçada a conservar l'estabilitat.
- Amenaça a les relacions de poder. El canvi produït pot afectar les relacions de poder existents, per la qual cosa pot ser vist com una amenaça per al grup o per a la persona que té el poder.

- Amenaça a la distribució existent de recursos. De la mateixa manera que una persona o grup pot veure amenaçat el seu poder dins de l'organització, qui rep o té més recursos es resisteix a perdre aquesta condició.

Figura 4. Factors organitzacionals de resistència al canvi



Seguint Kotter i Schlesinger (1979) podem trobar sis estratègies per a superar la resistència al canvi.

Taula 2. Estratègies per a superar la resistència al canvi

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

Com es pot apreciar, no hi ha una estratègia que sigui la millor, sinó que en funció de les circumstàncies és millor utilitzar-ne una o una altra. És important assenyalar que les dues últimes estratègies només han de ser usades com a



últim recurs, ja que poden provocar un problema encara més gran en el futur si les persones se senten manipulades o poden fer que vagin en contra de les persones iniciadores del canvi.

És important, doncs, que el canvi es dugui a terme amb l'estratègia més adequada a cada moment, amb una visió compartida pels empleats i que es justifiqui de manera clara la necessitat de fer el canvi.

## **Resum**

En aquest mòdul s'ha ofert una descripció del concepte d'intervenció, a més d'oferir una anàlisi de la relació entre investigació i intervenció.

D'altra banda, s'ofereix el disseny que segueix un procés d'intervenció. En aquest sentit, s'indica la visió de dos autors sobre les diferents etapes que ha de seguir una intervenció. Així mateix, apareix un apartat dedicat a explorar la relació de les persones encarregades de dur a terme la intervenció amb el client.

A més, s'han revisat diferents tècniques d'intervenció en les organitzacions en funció del focus al qual es dirigeix: equips, relacions intergrupals, estructura organitzacional o a l'organització en el seu conjunt.

Finalment s'ha inclòs un apartat sobre resistència al canvi, i s'han explicat les diferents barreres individuals i organitzacionals i també diferents estratègies amb les quals ens podem enfrontar a aquesta resistència al canvi.

## Activitats

1. Trieu un dels punts de vista (ciències del natural enfront de ciències de l'artificial) i elaboreu una defensa d'una enfront de l'altra.

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

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

### 4. Cas pràctic

Adele és una petita botiga de complements de moda, encara que disposa també d'alguna peça de roba. Des dels inicis, l'any 1995, porten la botiga dos germans, els quals s'ocupen del disseny i la venda dels productes. L'empresa, una empresa familiar, té dues seus a Barcelona i 10 treballadors contractats, amb els quals cobreixen totes les necessitats. Encara que només venen un nombre de peces de roba molt reduït, tenen molt d'èxit, per la qual cosa a poc a poc van ampliant la col·lecció.

Durant diversos anys duen a terme de manera paral·lela les dues línies, la de complements i la de roba. A poc a poc, l'empresa va creixent i la marca també. Ja disposen de 21 tendes a Barcelona i rodalies; no obstant això, els germans Villaroya han decidit expandir el negoci i portar-lo a diferents ciutats.

A partir d'aquest moment sorgeix una nova etapa en l'empresa, ja que passa a incorporar a la plantilla tota una xarxa de distribuïdors i oficines al llarg de tot el país, i amb el temps, a diversos països.

En aquests moments, l'empresa, que en els últims anys no ha parat de créixer, s'ha estabilitzat, té una plantilla propera als 200 treballadors, i factura gairebé dos milions d'euros. No obstant això, els germans Villaroya han pensat que podrien obtenir més beneficis si la presa de decisions se centralitzés una mica més del que ho està ara. En aquests moments cada director d'àrea pot prendre les seves pròpies decisions; fins i tot dins de l'àrea, els directors de producte (complements i moda) poden prendre decisions de manera independent.

Si les decisions estiguessin més centralitzades, les diferents seus es podrien beneficiar de més cooperació i coordinació, i a més, l'empresa aconseguiria mostrar una imatge més coordinada en totes les botigues.

Un element important que s'ha de valorar és que, en modificar l'estructura, es veurien obligats a modificar tota la xarxa de comunicació de l'empresa, ja que la que hi ha està dissenyada en funció de l'estructura actual.

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

- a. Quins avantatges i quins inconvenients creieu que poden sorgir durant la implementació del canvi?
- b. Com creieu que s'hauria d'iniciar la intervenció?
- c. Quina tècnica o tècniques d'intervenció aplicaríeu per a resoldre aquest cas?
- d. Com organitzaríeu la tècnica (objectiu principal, aspectes logístics –lloc, distribució del temps–, previsió de qüestions problemàtiques)?

## Exercicis d'autoavaluació

1. Definiu *intervenció psicosocial*.
2. Enumereu les diferents possibilitats de relació entre investigació i intervenció.
3. Descriviu almenys dues fases del procés d'intervenció.
4. Feu una reflexió sobre la relació amb el client en un procés d'intervenció psicosocial.

5. Quins tipus d'intervencions en equips es poden distingir en funció del focus d'atenció?
6. Assenyaleu quatre característiques dels equips efectius.
7. Quins temes es poden tractar en les reunions de diagnòstic d'equips (*team building*)?
8. Quin és l'objectiu bàsic de la tècnica d'anàlisi de paper?
9. Quins aspectes avalua el *survey feedback*?

10. L'empresa Mercatec s'ha format fa poc per mitjà de la unió de dues empreses, Mercats, SA i Tecnologic. El procés de reestructuració de l'empresa va finalitzar fa algun temps, i encara que els directius disposaven d'un període necessari perquè les persones assumissin aquests canvis i interioritzessin la nova estructura, això està representant més temps i dificultats del que s'esperava.

Hi ha més problemes dels que es preveien i fins i tot s'han produït situacions en què es dupliquen tasques o algunes tasques no les fa ningú. A més, estan sorgint conflictes perquè ningú sembla saber gaire bé què ha de fer i què n'esperen els altres. Hi ha un alt nivell de descoordinació i això els està portant a treballar de manera poc eficaç.

Els directius han optat per contractar una persona aliena a l'empresa perquè els ajudi a millorar aquesta situació. Aquesta persona indica que vol explorar l'origen d'aquests problemes i proposa fer les reunions necessàries.

En una conferència el Manuel coincideix amb la Raquel, consultora per al desenvolupament de persones, la qual va conèixer fa uns anys. Després de comentar la idea i sentir alguns suggeriments de la Raquel, li proposa contractar-la per preparar aquesta reunió.

- a) Quina tècnica és adequada per a aquesta situació?
- b) A qui convocaríeu a aquestes reunions?
- c) Quines preguntes clau es podrien fer a l'equip?
- d) Com es podrien haver evitat els problemes que han sorgit?

## Solucionari

### Exercicis d'autoavaluació

1. És una intervenció basada i fonamentada en coneixements científics i disciplinaris de la psicologia social i de la psicologia de les organitzacions. A més dels components tècnics, té components valoratius i ètics, per la qual cosa implica una gran responsabilitat del professional.

2. Les quatre possibilitats són: interdependència entre investigació i intervenció, dependència de la intervenció respecte de la investigació, relació d'interdependència i relació d'integració.

3. En la segona fase es fa una anàlisi dels requisits. En aquesta fase s'assenyalen els requisits que ha de complir el servei i s'analitzen els recursos, les regulacions legals, etc., que han de seguir.

En la tercera fase, la fase de síntesi, es fa una anàlisi de les propietats tècniques que ha de complir el servei que s'ha de dissenyar, que finalitza amb un prototip.

4. Resposta necessàriament individual. Vegeu l'apartat "La relació amb el client".

5. En funció del focus d'atenció les intervencions es poden classificar en quatre categories diferents: les intervencions d'equip, les intervencions intergrupals, les intervencions estructurals i les intervencions globals de l'organització.

6. Quatre característiques podrien ser: la capacitat per a qüestionar i rebatre durant la presa de decisions, les expectatives clares de paper, les relacions externes saludables i l'acceptació de la diversitat d'estils.

7. Els temes són: la missió del grup, com ho estan fent, quins problemes tenen, quines oportunitats tenen i què fan bé i malament.

8. L'objectiu d'aquesta tècnica és aclarir quins són els papers dels membres de l'equip, i més concretament aclarir les funcions i obligacions de cada paper (o persona o lloc de treball) i també les expectatives existents sobre cadascun.

9. Actituds relacionades amb pràctiques organitzacionals com la comunicació, la presa de decisions, la coordinació entre departaments i la satisfacció amb l'organització.

10. a) Exercici d'anàlisi de paper.

b) La persona focal i el seu conjunt de paper.

c) Totes aquelles que ajudin a definir les expectatives de paper de la persona focal i del conjunt de paper.

d) Havent transmès una definició adequada del paper, per mitjà dels canals de comunicació apropiats.

## Glossari

**cercle de qualitat** *m* Tècnica d'intervenció que implica la creació d'un grup d'empleats d'un mateix, o diferents, departaments que es reuneixen periòdicament per analitzar problemes relacionats amb el treball i fer propostes de solució.

**exercici d'anàlisi del paper** *m* Tècnica que té l'objectiu d'aclarir quins són els papers dels membres de l'equip, i més concretament aclarir les funcions i obligacions de cada paper (o persona o lloc de treball) i també les expectatives existents sobre cadascun.

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

**estat psicològic crític** *m* En el model de característiques del treball de Hackman i Oldham, resultat que procedeix de les característiques del treball i que si es produeix dona lloc, al seu torn, a resultats positius.

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

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

**intervenció psicossocial** *f* Intervenció basada i fonamentada en coneixements científics i disciplines de la psicologia social i de la psicologia de les organitzacions. A més dels components tècnics, té components valoratius i ètics, per la qual cosa implica una gran responsabilitat del professional.

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

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

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

**intervenció intergrup** *f* Sèrie de tècniques que tenen l'objectiu d'ajudar en la gestió del conflicte i en la millora de les relacions entre grups, incrementant la interacció i la comunicació entre els grups relacionats pel treball, i reduint la competició insana entre ells.

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

**redisseny del treball** *m* Tècnica d'intervenció estructural sobre les tasques com a conseqüència d'una anàlisi del lloc conjunt amb els ocupants amb diverses opcions de canvi: ampliació, enriquiment, simplificació.

**reunió de construcció de l'equip** *f* Tècnica que té l'objectiu de millorar l'efectivitat de l'equip per mitjà del desenvolupament d'estratègies més adequades de gestió de les tasques, de les relacions i dels processos d'equip.  
*en* team building

**reunió de diagnòstic de l'equip** *f pl* Tècnica que té l'objectiu de descobrir i identificar els problemes més importants que afecten o afectaran l'equip.

**survey feedback** *m* Eina que té l'objectiu d'avaluar les percepcions i actituds dels membres de l'organització per mitjà de qüestionaris amb l'objectiu addicional d'identificar possibles discrepàncies i resoldre-les.

**team building** *f* Vegeu **reunió de construcció de l'equip**.

## Bibliografia

- Beitler, M. A.** (2003). *Strategic Organizational Change*. Greensboro, NC: Practitioner Press International.
- Boonstra, J.** (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Clark, P.** (1972). *Action research and organizational change*. Londres: Ed. Harper & Row.
- Del Cerro, A.** (1991). *El psicólogo y la Organización. Teoría y práctica de la Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Dunette, M. D.** (1998). *Psicología Industrial*. Mèxic: Ed. Trillas.
- González, W.** (2003). *Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon*. La Corunya: Netbiblo.
- Gordon, J. R.** (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R.** (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ibáñez, T. E.; Íñiguez, L.** (1999). "Aspectos metodológicos de la Psicología Social Aplicada". A: J. L. Álvaro; A. Garrido; J. R. Torregrosa (coords.). *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kinicki, A.; Kreitner, R.** (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. Mèxic: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotter, J.; Schlessinger, L.** (1979). "Choosing strategies for change". *Harvard Business Review* (vol. 57, pàg. 2). Boston.
- Locke, E. A.; Henne, D.** (1986). "Work motivation theories". A: C. K. Cooper; I. Robertson (eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. Nova York: Wiley.
- Locke, E. A.; Latham, G. P.** (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Munné, F.** (1991). "La dominación epistemológica y la crítica externa en las ciencias sociales". *Interacción Social* (vol. 1, pàg. 33-42).
- Peiró, J. M.** (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Pelechano, V.** (1980). "Psicología de la intervención". *Análisis y modificación de conducta* (vol. 6, pàg. 321-346).
- Poole, M.; Van de Ven, A.** (eds.) (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Quijano, S.** (1993). *La Psicología Social en las Organizaciones: Fundamentos*. Barcelona: PPU.
- Quintanilla, I.; Bonavia, T.** (1992). "El psicólogo/a y las empresas. Dilemas prácticos y deontología profesional". A: I. Quintanilla (dir.). *Teoría, aplicaciones y práctica de la Psicología del Trabajo*. València: Promolibro.
- Roe, R. A.** (1989). *Values and work: a special issue of the Journal Applied Psychology*. Jan Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Simon, H. A.** (1973). *Las ciencias de lo artificial*. Barcelona: ATE.

