

Avaluació i intervenció en psicologia del treball

Maite Martínez González
Susana Pallarés Parejo

PID_00172983



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Models teòrics d'avaluació	9
1.1. Avaluació interna de l'organització	10
1.1.1. Models d'avaluació interna	10
1.1.2. Avaluació de l'eficàcia i/o de l'eficiència	15
1.2. El diagnòstic organitzacional: concepte	17
1.2.1. Models de diagnòstic	18
1.2.2. Procés de diagnòstic	21
1.2.3. Participació dels membres de l'organització en el diagnòstic	24
1.3. L'auditoria interna	25
1.3.1. Marc teòric i conceptual de l'auditoria interna	26
1.3.2. Indicadors per a l'auditoria interna	30
2. La consultoria de processos	34
2.1. L'avaluació des de la consultoria	35
2.2. Rols del consultor	39
2.2.1. Funcions del consultor intern/extern	41
2.2.2. Competències del consultor intern/extern	43
2.3. Desenvolupament d'un projecte de consultoria	47
2.3.1. Proposta de consultoria	49
3. Planificació estratègica	53
3.1. Disseny del canvi organitzacional	53
3.1.1. Concepte de canvi	54
3.1.2. Tipus de canvi	56
3.2. Processos de canvi	57
3.2.1. Nivells d'intervenció	59
3.2.2. Implantació del canvi	62
3.2.3. Grups que intervenen	63
3.3. Avaluació i seguiment del canvi	65
Resum	67
Activitats	69
Glossari	76

Bibliografia.....	78
--------------------------	-----------

Introducció

Tota acció implica prèviament una anàlisi de la situació de partida i un coneixement de la realitat en la qual s'està, per a poder decidir mantenir-la, millorar-la, corregir-la o senzillament canviar-la. No és una tasca fàcil, perquè no totes les realitats són accessibles, no es deixen conèixer de la mateixa manera, i molt menys canviar.

En el món del treball, els canvis han afectat diferents dels seus aspectes. La internacionalització de l'activitat empresarial porta implícit l'augment de concurrència als diferents mercats. La terciarització de l'economia ha fet que les competències dels treballadors demandades per les empreses estiguin canviant. La diferenciació de la demanda de consum, obliga les empreses a realitzar esforços d'adaptació i innovació. Aquests són canvis econòmics, però hem d'assenyalar també canvis socials, com els demogràfics, que afecten quantitativament i qualitativament la configuració dels mercats de treball, que provoquen la necessitat de gestionar plantilles amb edats diverses, aflluència de treballadors locals als mercats externs de treball, diferenciació de gèneres, races ideologies que fan que la gestió dels recursos humans sigui cada vegada més complex. En aquest sentit, la mateixa concepció de la funció de recursos humans queda configurada de diferent manera: desenvolupant models teòrics per a explicar i comprendre la realitat en què ha d'intervenir.

Així doncs, podem afirmar que al món de l'empresa actual, sigui quin sigui el seu sector, el seu cicle de vida, la seva trajectòria, aquesta s'ha vist abocat, per a sobreviure, a una sèrie de canvis. Canvis que en alguns casos han estat planificats molt abans, fruit d'una anàlisi exhaustiva dels elements positius i negatius amb què comptava i una aposta ferma per a "**aprendre noves formes de fer**". Segurament estem parlant d'empreses que han sabut fer una avaluació de la seva realitat i s'han llançat, amb una estratègia clara, a assimilar la nova realitat.

En altres empreses segurament s'han canviat processos, després d'haver fet un bon diagnòstic del que funcionava correctament i d'allò que entorpia el seu desenvolupament, de cara a una adaptació als nous moments. Han dedicat esforç i temps per a compartir la nova realitat i millorar o corregir el que no permetia un desenvolupament adequat.

Altres empreses, conscients que les millores sempre són necessàries, han auditat els seus processos i sobretot han buscat accions que tinguessin en compte les persones i les seves relacions.

Algunes han pogut dur a terme aquestes accions des de la seva pròpia organització, dissenyades aquestes, des de l'interior de les mateixes empreses. En altres casos la figura d'un consultor/ora ha estat la que ha facilitat els processos de canvi, ja que ha ajudat a realitzar l'anàlisi de cada realitat i ha acompanyat aquest procés.

El capítol que us presentem ens proposa que coneguem aquestes realitats. Que aprenguem a avaluar la nostra organització, diagnostiquem el que ha de ser redefinit, compartim l'auditoria sociolaboral i siguem capaços d'entendre i dissenyar un procés de canvi. Que fem de consultors interns i proposem accions quan, com en l'exercici final, ens demanen que actuem com a propulsors de les millores.

Objectius

Quan acabeu l'estudi d'aquest mòdul sereu capaços de fer les operacions següents:

1. Conèixer les diferents formes d'anàlisi de la realitat organitzacional.
2. Conèixer diferents models de diagnòstic organitzacional.
3. Conèixer diferents models d'avaluació de l'organització.
4. Reflexionar sobre avaluació, diagnòstic i auditoria.
5. Situar en l'organització quins elements hem de conèixer per a intervenir.
6. Comparar diferents tècniques de recollida d'informació segons els seus avantatges i inconvenients.
7. Reflexionar sobre la importància de la participació de les persones de l'organització, en l'avaluació i intervenció.
8. Explicar les funcions i competències del consultor.
9. Comparar els rols del consultor intern/extern.
10. Aprendre a fer una proposta de consultoria.
11. Reflexionar sobre la necessitat d'un tipus de consultor segons la demanda de l'organització.
12. Descriure els tipus de canvis a què s'enfronta l'organització.
13. Saber definir quines etapes configuren un procés de canvi.
14. Distingir els diferents equips que intervenen en un procés de canvi.

1. Models teòrics d'avaluació

Reprement la traducció d'*assessment* se sol concebre *avaluació* com a 'valoració', ja que *avaluació* i *valoració* són sinònimes. L'avaluació és un terme freqüentment utilitzat en entorns educatius i de formació professional. S'avaluen les necessitats, les aspiracions, els projectes, realitzacions, coneixements adquirits, les competències, etc., la formació a partir de referencials i també les institucions que proporcionen aquesta formació i com a conseqüència els seus responsables i el personal. L'*avaluació* és una paraula clau que assegura la funció de **control** sistemàtic en un doble sentit: verificar i dirigir el funcionament de cada element i de cada part de l'organització (Lemoine, 1993).

La conceptualització de les organitzacions com a "sistemes oberts" va posar en evidència la necessitat del seu estudi d'una manera integradora en el qual el micro i macroorganitzatiu estiguessin presents i també la interrelació amb els altres sistemes on s'ubica l'organització. Sorgeix així el concepte d'*avaluació organitzacional* a la qual Peiró 1990 es refereix dient:

"Queremos insistir en la complejidad de la evaluación organizacional que ha de superar necesariamente la bipolaridad, excesivamente simple, de persona (miembro de la organización) y ambiente (organización). Junto a estos aspectos hay que valorar también el rendimiento organizacional y otros comportamientos organizacionales, considerando como sujetos de los mismos a los individuos, los grupos y/o la organización en su conjunto."

J. M. Peiró (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicociológicas*. Barcelona: PPU.

L'avaluació de les organitzacions és necessària no només amb la intencionalitat de facilitar el coneixement del món empresarial, sinó, perquè d'ella depèn una adequada comprensió d'"aquesta realitat que li és pròpia". Permet el seu redisseny més precís per a afavorir l'adaptació al seu entorn i òbviament una millor consecució dels objectius marcats (Peiró, 1990). Segons Lawler, Nadler i Cammann (1980) es tracta d'un camp emergent en el panorama del comportament humà en les organitzacions, i que està, segons la nostra opinió, estretament lligat a la intervenció.

Hi ha quatre grans aspectes que cal avaluar en les organitzacions: el context, el disseny, els resultats i productes i la retroalimentació. Els diferents models que veurem a continuació aborden àmpliament aquests aspectes.

1.1. Avaluació interna de l'organització

1.1.1. Models d'avaluació interna

En l'avaluació organitzacional, sigui amb l'objectiu d'investigar o amb el d'intervenir, partim d'un model que guia aquesta activitat. Model que, segons els experts, ha de ser "explícit, basat en una teoria operacionalment definida, validada empíricament i generalitzable". Aquestes característiques són les que ens permeten tenir la garantia que la nostra avaluació és correcta. En paraules de Lawler, Nadler i Cammann (1980) tindrem "una mesura sistemàtica del funcionament organitzacional des d'una perspectiva de sistema conductual...", per a poder explicar el que està passant en l'organització, aquí i ara, i orientar, a partir d'aquí, la intervenció.

De tota manera cal destacar que els models que guien les explicacions no sempre són formulacions matemàtiques, de vegades són aproximacions a la realitat que simplement marquen o dibuixen un esbós d'actuació, però que aquest, amb la participació de tots els actors organitzacionals va agafant sentit a mesura que es "construeix" l'avaluació (Guba, 1989).

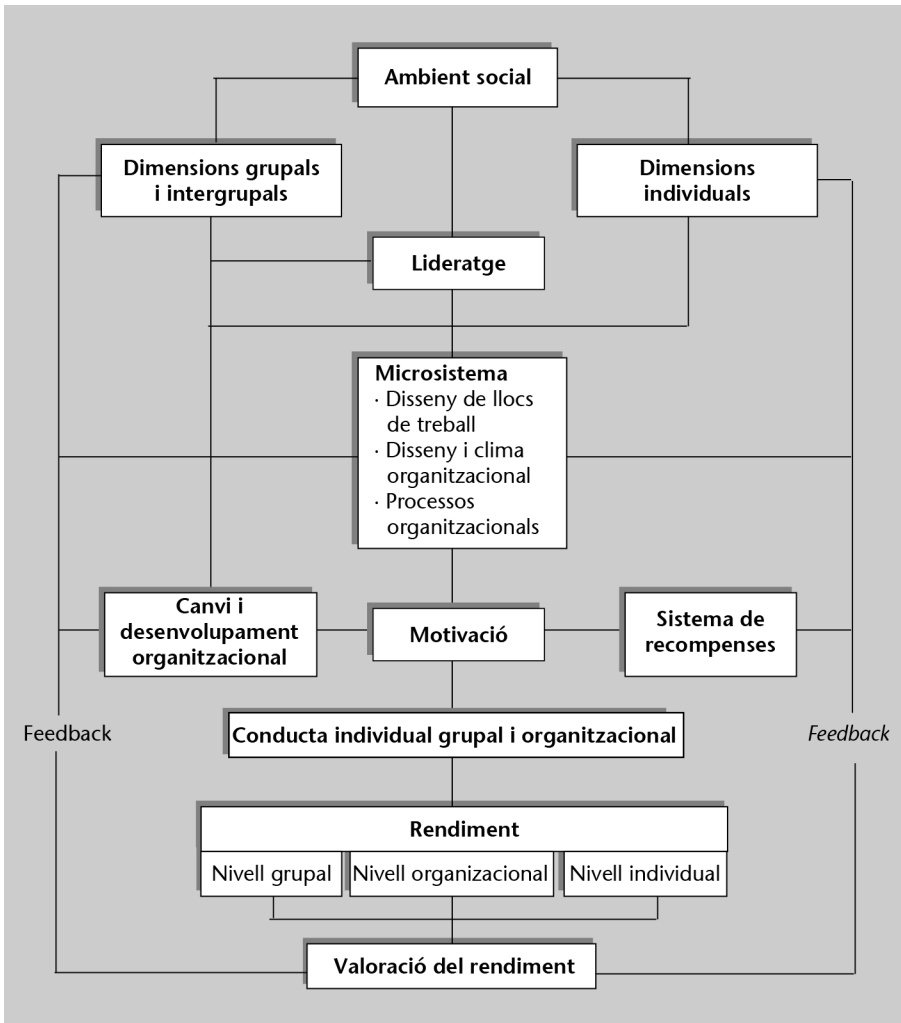
Sí que sembla que hi ha un acord entre els avaluadors, en el fet que aquesta s'ha de referir a diferents nivells de l'organització, és a dir des de l'avaluació a nivell de tasca, persona o lloc, a nivell de grup o departament (unitat funcional), i a nivell global o sistemàtic, analitzant les relacions entre els subsistemes de l'organització i l'entorn pròxim on s'ubica l'organització.

Una àmplia bibliografia sobre això ens permet aprofundir en els diferents models existents. Destacarem aquí simplement el model d'Ivancevich, Szilagy i Wallace de 1977 i el de Van de Ven i Morgan (1980) que mostren clarament la integració dels diferents nivells d'avaluació (micro i macro).

Lectura recomanada

Per a una explicació del que són els models des d'una perspectiva matemàtica podeu consultar.

B. Visauta (1986). *Modelos causales. Técnicas de investigación social*. Barcelona: Hispano europea.



Font: elaboració pròpia.

De la mateixa manera, Van de Ven i Morgan proposen una avaluació que va des de les unitats mínimes, els llocs, fins a l'organització en el seu conjunt.

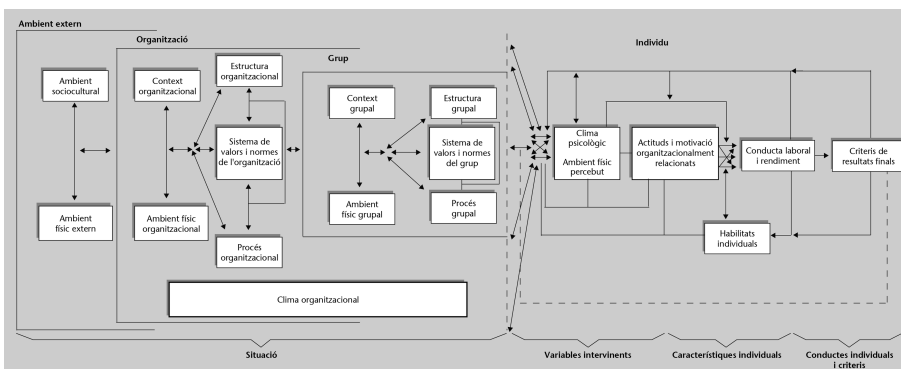


Figura 2. Model de Van de Ven i Morgan (1980)

Peiró (1990) fa una àmplia recopilació de les diferents postures sobre això, i proposa "els elements que han de cobrir els models d'avaluació organitzacional", partint d'un concepte d'organització "com a sistema obert" que té diferents subsistemes i per tant, permet una aproximació "des de múltiples nivells", que es posiciona en un "context" i que "és susceptible de redefinició", és a dir, de canviar per tal d'adaptar-se a la realitat que viu. Així doncs, qualsevol model d'avaluació organitzacional s'haurà de cenyir a la valoració del *context*, *disseny*, *resultats* i *retroalimentació*.

Context

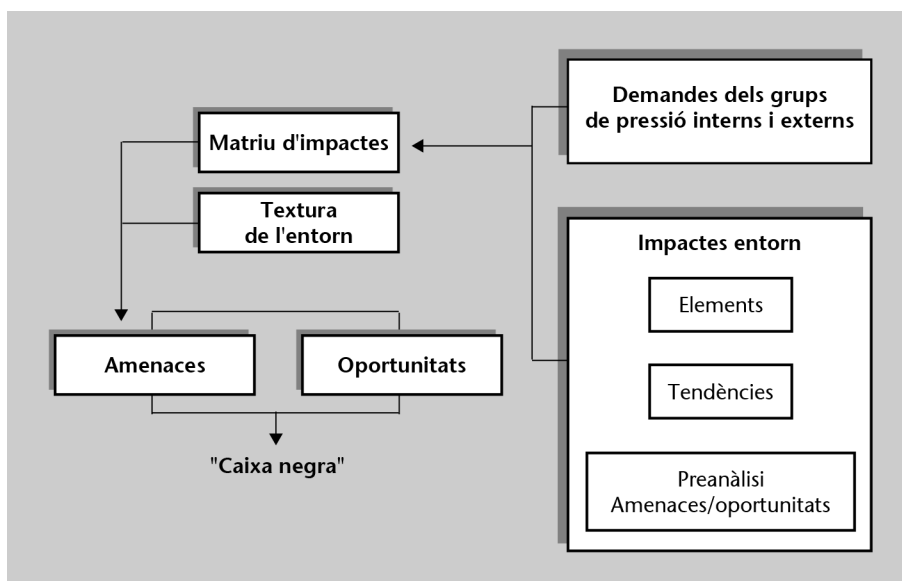
Fa referència a l'entorn en el qual l'organització es posiciona i del qual, no només rep influències com a sistema obert, sinó que hi actua, i el modifica també amb la seva actuació.

L'entorn és el que és fora de l'organització. Aquesta afirmació ens pot portar a pensar que l'organització té una identitat tan clara i delimitada, que li permet dibuixar la línia de separació entre el que és dins i el que és fora, però això no és tan senzill a l'hora d'establir on comença i acaba el marge de l'organització. L'entorn no és un constructe fàcil d'estudiar, és complex i repetidament se'ns diu que és "canviant". Quan avaluem l'entorn estem intentant determinar quines són les amenaces i oportunitats que ofereix per a l'organització.

És aquest un aspecte que cada dia ha rebut més atenció per part de l'organització, ja que d'aquesta manera pot fer front i disminuir la sensació d'incertesa que provoca un alt grau de canvi, especialment tecnològic.

Així doncs, l'avaluació de l'entorn suposa la valoració de la "**textura de l'entorn**" i "**el seu impacte**".

Figura 3. Avaluació de l'entorn



Font: S. Huseman (1985).

Lectura complementària

J. M. Peiró (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.

Una molt bona aproximació al tema de l'avaluació organitzacional.

L'entorn s'acostuma a classificar d'acord amb les grans categories, i en cada una d'elles s'estableixen els indicadors corresponents. Per exemple: si parlem de *l'entorn demogràfic* els indicadors serien la població, l'ocupació, els ingressos, etc.; si parlem de *l'entorn tecnològic*, els indicadors serien les despeses en R+D (recerca i desenvolupament), comunicacions electròniques, desenvolupament de productes, etc. És fàcil, davant d'aquesta aproximació a l'entorn, que es faci evident el fenomen d'intercanvi que ocorre entre l'organització i l'entorn, i com es dona una interdependència entre ambdós. El comportament organitzacional no és fruit del mer atzar, sinó d'una complexa relació d'intercanvi amb l'exterior.

Exemple

Posem un exemple:

El Sr. Santiago, té una empresa d'arts gràfiques. Sempre explica que anys enrere el client que volia confeccionar un pòster de publicitat s'asseia a la seva taula, obria una carpeta on en diverses cartolines hi havia un disseny dibuixat de la imatge que volia que representés el seu pòster. El Sr. Santiago tenia una maquinària moderna que renovava cada quatre anys i que li permetia passar la idea del client a un format editable.

Ara el client, a sobre de la taula, deixa al Sr. Santiago un CD amb la seva idea.

Què ha hagut de fer el Sr. Santiago? Continuar renovant la seva infraestructura tecnològica per a poder llegir (no sempre està en el mateix programa) la idea del client. El seu personal ha hagut igualment d'adquirir competències noves per a poder treballar amb aquestes noves tecnologies, i fins i tot, el seu sistema de treball s'ha vist alterat. El cost econòmic per al Sr. Santiago és, a sobre, més alt.

Però no tots els elements de l'entorn són d'igual rellevància per a totes les organitzacions. En l'avaluació caldrà escollir aquells que efectivament són fonamentals per a l'organització que estem avaluant i que tindran més influència.

L'entorn és heterogeni, està subjecte a canvis i existeix una situació d'intercanvi entre el comportament organitzatiu i el seu entorn. És per això que l'avaluació de l'entorn és important per a gestionar la capacitat adaptativa d'una organització.

Per a estudiar l'entorn s'acostumen a definir les dimensions d'aquest partint dels següents punts:

- Estabilitat de l'entorn: canvis forts, variabilitat i inestabilitat.
- Complexitat: heterogeneïtat dels components.
- Diversitat del mercat: "en quants" mercats es mou l'empresa.
- Hostilitat: davant les pràctiques organitzacionals o la seva acceptació.
- Incertesa: falta d'informació per a la presa de decisions.

La forma que tenim per a aproximar-nos a l'entorn passa per dos mètodes: el de vigilància (*Surveillance*) i el de recerca (*Search*). El primer és una manera de buscar informacions i presentar-les a l'organització perquè "prengui consciència" del que ocorre fora d'ella. D'intensitat baixa, vaga i freqüentment asistemàtica, segons l'observador. "Observem l'entorn i enfoquem les àrees de més interès."



El segon mètode suposa una anàlisi específica i intensa sobre l'entorn. És sistemàtic i té un propòsit definit.

Referint-se a les dimensions assenyalades, alguns autors (Emery i Trist 1965, Husenman 1985) descriuen la **textura de l'entorn** en quatre tipus o comportaments: plàcids, flexibles, en ebullició i turbulents.

Disseny

És l'avaluació de la "forma" com l'organització s'ha decidit configurar, l'estructura formal en la qual es dibuixen les estructures de poder, d'autoritat, de comunicació, de presa de decisions. S'hi inclou no només el dibuix a nivell macro, sinó també, com es dibuixen els departaments o unitats, les seves preses de decisió, la seva resolució de conflictes.

A més, l'avaluació del disseny suposa una avaluació de les característiques i processos psicològics de l'individu, els aspectes relatius a la tasca i el rol que exerceix, les conductes més rellevants en aquest acompliment, tant si són funcionals o disfuncionals, i els valors laborals, creences, interessos i necessitats. Suposa, també una òptica més grupal que implica una avaluació de les característiques grupals, grandària, edat, cohesió, així com de la tecnologia i de les tasques i la seva dificultat. Lideratge, presa de decisió, relacions de poder, etc., són processos que cal avaluar. Des de la perspectiva de la globalitat, s'avalua l'estructura de l'organització, s'analitzen les xarxes i l'estructura dimensional. Implica una anàlisi dels processos de comunicació, influència, control i conflictes.

Resultats

És l'avaluació d'actituds i experiències subjectives com la satisfacció laboral, la identificació amb el treball, l'estrès i la tensió laboral, la frustració, etc. Des d'una òptica grupal s'avalua el rendiment, la qualitat del producte i la qualitat de vida i, globalment, l'organització serà avaluada per la seva eficiència (optimització del procés) i eficàcia (resultats).

Retroalimentació

S'avalua l'efecte de proporcionar als membres de l'organització determinada informació extreta de resultats previs de l'organització, per a facilitar així el canvi de comportaments i del context en el qual es donen. Des de la perspectiva grupal són els processos i efectes d'aquests els que són avaluats.

Lectura recomanada

Pel que fa a l'ús del canvi en situacions de crisi tenim:

P. Schlemenson (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal* (cap. 11, pp. 233-254). Buenos Aires: Paidós.

De la relació avaluació i resultats s'obtenen les estratègies de desenvolupament, el redisseny de l'organització, el diagnòstic de la situació i, òbviament, la intervenció per al **canvi organitzacional**.

Per a dur a terme l'avaluació, comptarem amb tota una sèrie de mètodes quantitius que ens permetran obtenir "una fotografia" raonablement precisa de la realitat que volem avaluar, i, els mètodes qualitius que ens apropen als processos que volem comprendre i interpretar, encara que aquests exigeixen la concentració en àmbits contextualment delimitats i que no permeten una universalització o extensió generalitzada.

L'avaluació mitjançant mètodes qualitius suposa l'assumpció de certs principis:

- a) l'àmbit de l'avaluació són totes les persones implicades en el procés,
- b) la principal finalitat és aconseguir l'optimització de les pràctiques,
- c) l'avaluació es fa a través d'un agent extern a l'organització,
- d) l'execució de l'avaluació es fa respectant escrupolosament les persones de l'organització,
- e) la recollida i l'anàlisi de la informació es dissenya i executa amb màxim rigor,
- f) l'avaluació es fa en un context de diàleg i relació, i
- g) les millores es donaran no només per a l'avaluació, sinó per l'ajuda que la informació generada representa per als implicats.

1.1.2. Avaluació de l'eficàcia i/o de l'eficiència

La intencionalitat d'avaluar l'organització, els grups i les persones, ens remet a un dels conceptes que ha tingut múltiples interpretacions, no només des dels teòrics sinó fins i tot en el mateix àmbit de l'organització. (Brinkerhoff i Dressler, 1990; Pritchard, 1992). Sense comptar amb el fet que no totes les organitzacions l'entenen de la mateixa manera. Ens estem referint a l'**efectivitat organitzacional**.

Aquest terme ens obliga a pensar primer en **eficàcia i eficiència**. El primer faria referència a la 'relació *outputs* aconseguits/*outputs* esperats o estàndards' i el segon, l'eficiència, inclouria 'els costos i/o els recursos utilitzats' per a aconseguir els esmentats objectius. L'efectivitat organitzativa seria el resultat d'eficàcia i eficiència de l'empresa.

L'**eficiència** s'entén com '**fer bé les coses que es fan**' i aquesta afirmació crida l'atenció, ja que, en l'organització, "es dedica molt temps i esforç a fer correctament i bé, coses que no interessa fer en absolut". Pensem quantes vegades hem sentit dir que "tenim una persona dedicada a un 'disseny d'un projecte' que sabem positivament que no podrem portar a la pràctica per falta de recursos".

Lectura recomanada

Garay et al. (2002). Evaluación cualitativa del sistema de recogida de sangre en Cataluña. A *Revista Española de Salud Pública*, 5, 76, 437-450.

Ens permet veure com es poden avaluar les organitzacions des d'una perspectiva qualitativa, els seus supòsits i anàlisi de resultats.

L'avaluació de l'eficiència es pot abordar des de la consideració d'un macroenfocament de l'eficiència organitzacional, o des d'un microenfocament. El primer incideix més en la consideració de l'organització de manera integral i el segon se centra en la problemàtica de cada persona que ocupa el seu lloc de treball, el seu lloc de responsabilitat.

Eficàcia: capacitat i habilitat per a aconseguir determinats objectius i metes.

Quan aquests coneixements són organitzats, es potencia la possibilitat d'aplicar-los amb eficiència.

Eficiència: capacitat d'aconseguir els objectius i metes amb la menor inversió de temps, esforços i recursos.

L'eficàcia condueix al **creixement** i a l'**èxit**.

L'eficiència produeix la **rendibilitat** i **optimització**.

Els diferents models que hem fet servir per a explicar què són les organitzacions han cridat l'atenció sobre diferents criteris que defineixen aquesta efectivitat. Alguns es centren més en la recerca de recursos, o en processos de transformació, i altres són més situacionals d'impacte.

En el nostre cas, quan ens referim a l'avaluació de l'**efectivitat del comportament organitzacional**, els criteris a què al·ludim se situen a nivell individual o del lloc de treball, a nivell grupal o departamental i a nivell organitzatiu. D. de Quijano (2000) assenyalava que "a nivell individual avaluarem els resultats assolits per les persones, el seu acompliment, l'accidentalitat, absentisme o abandonaments i quina és la seva repercussió en les persones. A nivell grupal podem avaluar els resultats assolits per l'equip, el clima laboral i els nivells de satisfacció de l'equip, i des d'una perspectiva macro, és a dir, a nivell organitzacional, ens fixarem en aspectes tant econòmics, com socials, ecològics, etc.".

Les organitzacions eficients saben que no s'han de concentrar en els problemes, sinó en les oportunitats. El volum de recursos que s'assigna als problemes s'ha de mantenir al nivell de mínims adequats. No s'han de desapropiar els escassos recursos en la resolució de problemes, sinó que s'han de dirigir cap a les veritables oportunitats. Això requereix conèixer a fons els propis negocis i les pròpies realitats econòmiques.

Cal recordar que no es tracta d'una anàlisi de cada producte o servei, sinó d'una anàlisi amb visió de conjunt, de forma sistemàtica i amb **visió tant de futur com de present**. És important tenir clar que el futur caldrà construir-lo amb els mateixos recursos de mercat, persones i diners que es requereixen per a mantenir les activitats a nivell eficient en el present.

Lectura complementària

M. Fernandez-Rios i J. C. Sánchez (1997). *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.

Hi trobarem una àmplia exposició sobre els criteris bàsics per a la seva avaluació.

1.2. El diagnòstic organitzacional: concepte

És un terme que s'utilitza àmpliament en l'àmbit psicològic, que té la seva etimologia del grec *diagignosko* ('conèixer'). El diccionari ideològic de llengua espanyola (Casares) defineix la paraula *diagnòstic*, com a: 'conjunt de signes que serveixen per a fixar la naturalesa d'una malaltia'. En aquesta definició es destaquen les notes característiques següents:

- Terme de tradició mèdica.
- Predomini del qualitatiu i de l'experiència personal.
- Ajust a un pronòstic o predicció.
- Diferent de la intervenció. Hi predomina l'observació i el registre.
- Es refereix a aspectes negatius.
- Acostament individualitzat: els símptomes poden significar una cosa diferent per a cada persona.

En resum, el concepte de *diagnòstic*, així presentat, es recolza en una concepció substancialista, símptoma-malaltia.

En la seva assimilació de psicodiagnòstic a *testing*, es dona una concepció més integradora: *diagnosticar* és **identificar entre diversos símptomes aquells que afectin algun aspecte del comportament**. L'objectiu és **estudiar i caracteritzar les forces que poden estar disminuïdes o pertorbades per raons variades i en proporcions variables**.

El diagnòstic consisteix, per tant, a ordenar els resultats obtinguts en funció de grans mecanismes etiològics i amb finalitats educatives, reeducatives i psicoterapèutiques.

En el terreny empresarial, fer un diagnòstic és **descobrir i prendre consciència dels factors que influeixen en l'evolució de l'empresa**, els seus punts forts i febles, les oportunitats i les amenaces.

El diagnòstic constitueix una part importantíssima del desenvolupament organitzacional (DO) i, emmarcat en aquest camp, inclou programes d'**investigació d'acció** i **plans d'acció** per al canvi.

1.2.1. Models de diagnòstic

Qualsevol model és útil si ajuda a visualitzar la realitat que pretén analitzar. Thompson (1967) afirmava que el diagnòstic és útil si és capaç de proporcionar informació com a mitjà d'actuació per al futur, és a dir, si possibilita que a partir d'aquest puguem dur a terme accions de "millora o manteniment" d'una situació. Tichy (1983) va proposar tres categories de diagnòstic:

- 1) **Examen per radar**, que és l'anàlisi total d'una organització per a identificar els signes o indicis dels problemes.
- 2) **Enfocament del problema**, que pot acabar essent un tractament de símptomes més que la recerca de les causes que els provoquen.
- 3) **Anàlisi a fons** de l'organització, sistemàtica i detallada, cosa que requereix un model que guiï i coordini les dades que s'obtinguin.

Partint d'aquesta tipologia s'han desenvolupat diferents models de diagnòstic en l'àmbit de les organitzacions. Destacarem breument algun d'ells:

a) Model de Weisbord (1976,1978)

El model de Weisbord (1976, 1978) es descriu com 'una pantalla de radar' amb senyals lluminosos que ens parlen dels punts més destacats de l'organització i dels seus punts forts i febles. Igual com en els reguladors del trànsit aeri que usen el radar per a conduir el trànsit aeri, en el diagnòstic de l'empresa ens centrem a la pantalla en el seu conjunt i en els diferents senyals.

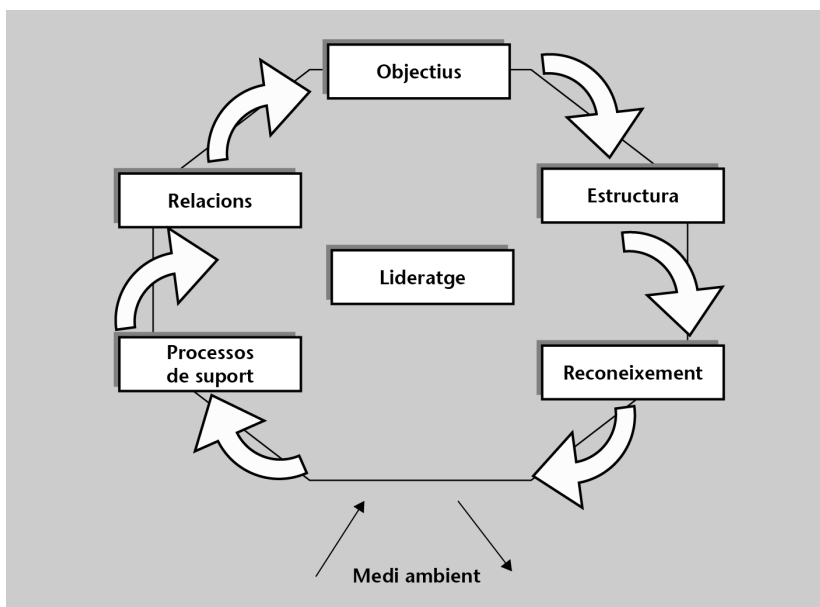


Figura 4. Model de Weisbord

Lectura recomanada

M. R. Weisbord. Organizational Diagnosis: Six places to Look for Trouble with or without a Theory 1976. *A Group and Organization Studies*, 1, 430-447.



En aquest model (figura 4) l'organització és immersa en un context (medi ambient) que l'envolta, està influïda pels elements d'aquest entorn i al seu torn influeix en ells. Els elements en què es basa el diagnòstic es representen en sis caselles que corresponen als següents: objectius, estructura, reconeixements, liderat, processos de suport i relacions.

Per a aquest autor, el diagnòstic s'ha de basar tant en les relacions formals com informals que l'organització estableix amb els sistemes. La distància entre el que l'organigrama informa i l'estil de direcció (maneres de liderar), marca l'eficàcia o ineficàcia de l'organització.

Per a accedir a aquest tipus de diagnòstic es necessita contestar una sèrie de qüestions respecte als elements que proposa el model.

- **Objectius.** En aquest apartat s'haurà de conèixer en quina mesura són clares les metes (graú en què els membres perceben clarament la missió i els objectius que es pretenen aconseguir) i l'acord sobre les metes (si les persones donen suport les finalitats de l'organització).
- **Estructura.** Com a manera de relacionar totes les parts de l'organització, s'haurà de conèixer si existeix una correspondència i si és adequada la finalitat i l'estructura disponible per a assolir-la.
- **Relacions.** El model assenyala la importància de tres tipus de relacions: entre individus, entre departaments que fan tasques diferents i entre les persones i la naturalesa i exigències dels seus llocs de treball. S'analitzaran les relacions que hi ha dependències i autonomia, i posteriorment, la seva qualitat i les maneres de tractar els punts conflictius.
- **Reconeixements.** Es tracta de diagnosticar les similituds i diferències entre el que l'organització recompensa formalment i el que els membres de l'organització senten, és a dir, diferències i similituds entre els sistemes de reconeixement entre les persones i les seves expectatives respecte a elles.
- **Lideratge.** Es tracta d'analitzar si els líders són capaços d'observar els senyals lluminosos en els apartats anteriors i mantenir l'equilibri entre ells. Els líders de l'organització analitzen el seu comportament partint de quatre elements que serviran d'autodiagnòstic: definició d'objectius, inclusió de metes en els programes, integració de punts de vista i manteniment de l'ordre en els conflictes interns.
- **Processos de suport.** És el "ciment que manté unit el conjunt de l'organització per a aconseguir que sigui més que una col·lecció de subjectes amb necessitats independents", ens diu Weisbord. Es refereix als processos que l'organització té de planificació, control, gestió i altres sistemes d'informació.

El diagnòstic ha de posar en evidència aquells processos que afavoreixen o entorpeixen el desenvolupament de l'organització (resistències o afavoridors).

Exemple

A tall d'exemple: si estem recollint informació sobre **les relacions**, haurem de conèixer qui ha de tractar amb qui i respecte a què, quines tecnologies s'hauran d'utilitzar, etc., i aquesta informació es refereix al sistema formal. Però a més esbrinar si ho fan bé, qualitat de les relacions, maneres de resoldre els conflictes des de la direcció o responsable, etc., és a dir, el sistema informal, o el que és **el mateix, allò que no està escrit, explicitat en un manual**.

Podem resumir el model dient que és útil com un mapa organitzacional relativament fàcil i clar que es pot presentar a l'empresa que no està habituada a pensar en termes de sistemes. Ajuda al fet que el client visualitzi la seva organització com un tot sistemàtic, sense terminologia excessivament complexa.

b) Model de diagnòstic de McCaskey (1981)

Conegut com a *model de sis punts*, al qual el 1983 Georgiades i Wilkinson van afegir un setè punt (localització física). Els elements que aquest model considera importants i sobre els quals s'haurà de recollir informació són: entorn, cultura, exigències de les tasques, organització formal, les persones, la localització i tecnologies.

Vegem com es defineixen cada un dels elements proposats en el model, dels quals haurem de recollir informació.

- **Context.** És la raó de ser de l'empresa, qui són i a què es dediquen. Es refereix als seus objectius i al que han fet per a assolir-los. Els canvis i dificultats que han tingut amb les persones, la introducció de tecnologies, la seva aplicació i posicionament en el mercat. Ubicació i aportaments a la comunitat. La competència i les seves característiques, els proveïdors i la seva tipologia. Sistemes polític, social, econòmic i legal que s'han utilitzat i els seus efectes en el transcurs del temps.
- **Productes.** Fa referència a la rendibilitat, eficiència, objectius aconseguits, satisfacció del client, relacions entre empleats fruit d'una bona relació entre *outputs* i *inputs*, tant en el pla organitzacional, com en el pla grupal i individual.
- **Cultura de l'empresa.** Es tracta d'identificar la seva cultura, signes d'una cultura amb problemes, normes, accions urgents, rituals, història i llenguatge.

- **Exigències de les tasques.** Tot el referent a les tasques que s'han de dur a terme, objectius, rols i procediments.
- **Organització formal.** Les diferents maneres de dur-se a terme el treball, horitzontal o vertical, com s'aconsegueix, és a dir, tant la diferenciació com la integració, en definitiva, la coordinació.
- **Persones.** Es tracta d'identificar el tipus de treballadors, el seu nivell de treball, quants són en un nivell de direcció i supervisió i quins perfils són els que els defineixen.
- **Localització i tecnologies.** S'estudia el tipus de tecnologia que s'utilitza, la seva implicació en el treball, canvis efectuats en el disseny de les oficines, així com l'impacte de l'entorn en l'organització.

Podem resumir el model dient que pretén "ressaltar" els elements importants a nivell global d'una organització, per tal d'aprofundir posteriorment en aquells elements que presenten, segons les informacions, punts febles i que són fruit d'un desajust entre el que es vol i s'ha de fer i com es fa.

1.2.2. Procés de diagnòstic

El procés de diagnòstic comporta una sèrie de passos que podríem descriure de la forma següent:

- **Reconeixement:** el client planteja problemes, canvis que són explorats pel consultor i avaluats, conjuntament amb el client o mitjançant el treball d'investigació del consultor.
- **Contracte:** es negocia per part del consultor i del client com es treballarà.
- **Disseny de l'estudi:** mètodes, procediments, persones que participen, pla de treball, són algunes de les tasques que s'han de dissenyar.
- **Dates de reunió:** per a les entrevistes, passi de qüestionaris, *focus groups*, etc.
- **Anàlisi:** les informacions recollides o dades són analitzades (de vegades amb el client), són interpretades i són organitzades per a donar *feedback*.
- **Feedback:** els resultats són presentats al client i a l'organització en general.

És a dir, el procés de diagnòstic inclou tres etapes: la planificació de l'obtenció d'informació, la seva recollida i anàlisi, i la devolució de la informació analitzada.

Vegem més detalladament aquests passos.

1) Planificació de l'obtenció d'informació

Des del moment que l'organització decideix realitzar un diagnòstic, tal com hem vist en els models assenyalats anteriorment, la primera activitat que cal fer serà la de delimitar quins sistemes de l'organització seran objecte de diagnòstic.

El següent pas consistirà a determinar **quina informació cal recollir** sobre aquests sistemes seleccionats, per a incloure tots els elements que els configuren.

Haurem de pensar quines **tècniques** són les més eficaces per a obtenir la informació necessària sobre cada element seleccionat i el grau de participació de les persones en aquesta recollida d'informació. Habitualment s'utilitzen combinació de mètodes per a cada element, a fi d'augmentar la validesa i credibilitat de les conclusions.

Exemple

Seguint amb l'exemple anterior seria el moment de seleccionar quines informacions són coherents amb l'objectiu del nostre diagnòstic, és a dir, del diagnòstic de la comunicació interna: comunicació descendent, ascendent, interlocutors afectats, responsables de la comunicació, tècniques i recursos comunicatius que s'utilitzen, etc.

Aquest procés ha d'anar acompanyat d'un "pla detallat" d'accions per a l'obtenció de la informació. Assenyalarem a tall d'exemple algunes de les accions més habituals:

- Passos a seguir per a l'aplicació de cada tècnica.
- Responsables de la recollida d'informació.
- Determinar a qui sol·licitarem la informació.
- Recursos necessaris.
- Determinar com es torna la informació.
- Confidencialitat de la informació.

2) Recollida i anàlisi de la informació

Les diferents tècniques d'obtenció d'informació que en ciències socials s'utilitzen, han demostrat ser eficaces o no segons l'objectiu que es pretén. Conèixer els avantatges o inconvenients d'aquestes tècniques permet al responsable del diagnòstic decidir correctament la seva utilització.

Exemple

Per exemple, podem centrar el nostre interès en el diagnòstic dels "processos comunicatius interns", fet que exclou el funcionament d'altres processos com el de comunicació externa.

Recordem algunes característiques que s'han assenyalat sobre les tècniques més utilitzades:

Instrument	Avantatges	Inconvenients
Entrevista individual	Flexible: s'adapta al temps que necessita l'empleat i a respondre. Varietat de temes que es poden tractar. Genera confiança i un espai de comunicació.	Costosa en temps. L'entrevistat pot tenir dificultats per a expressar el que sent. Es necessita una persona experta per portar l'entrevista.
Entrevista de grup	Igual que l'entrevista individual a nivell d'avantatges. Es visualitzen els acords dels participants. Contrastar diferents perspectives.	Igual que en l'entrevista individual. Es poden influir uns als altres. Alt cost en temps. Requereix dinamitzadors de grup. Inhibició per part d'alguns treballadors.
Reunions amb grups (15 o més) de persones	Contrastar diferents perspectives. S'aconsegueix que les persones comparteixin visions. Sinergia de grup. Estalvi de temps.	Necessitat d'habilitats per a dirigir la reunió. Es pot produir "pensament de grup". Cost alt en temps.
Qüestionaris	Cost econòmic baix d'elaboració. Gran nombre de persones. Possibilitat de salvar distàncies geogràfiques. Rapidesa i facilitació de resposta. Fàcil distribució.	Necessitat de tècnics en el disseny del qüestionari. Preguntes mal compreses. És un instrument impersonal. Índex de respostes baix.
Observació participant	Permet identificació de comportaments.	Esforz alt. Observadors qualificats.
Anàlisi de documents	Informació concreta i creïble. Informació comparativa entre l'abans i el després del canvi.	Dificultat d'accés als documents. Antiguitat de les dades i objectivitat d'aquestes.

Quan utilitzem una metodologia qualitativa el nostre focus d'atenció són els significats i les percepcions de les persones i, per tant, les tècniques han de permetre recollir aquestes informacions (observació participant, entrevistes individuals i grupals, tècniques documentals, etc.).

Una vegada recollides les informacions, els grups responsables d'elles, faran l'anàlisi de la informació. Es tracta de revisar tota la informació i intentar entendre el que la informació diu. Per a això és necessari classificar-la i organitzar-la: si s'han utilitzat diferents mètodes de recollida haurem de procedir a buscar els temes principals de cada element i els temes comuns a tots ells. Elaborar un resum de la informació per a cada element analitzat i a partir d'aquí extreure'n conclusions, determinant les seves possibles implicacions per a les persones, els grups i l'organització en general.

Es tracta de fer visibles les situacions problemàtiques, posar de manifest els elements afavoridors de la situació, implicacions de tot això i redefinir les noves situacions que propiciïn accions de canvi.

3) Devolució de la informació

És la fase que tanca el procés de diagnòstic. És, per a nosaltres, un moment clau en el procés perquè suposa el reconeixement per part de l'organització de l'esforç i dedicació que les persones han invertit en aquest procés. A més, si del diagnòstic es generen accions que caldrà posar en funcionament, és obvi que les persones se sentiran més implicades si en coneixen el per què i són fruit d'un treball compartit.

Exemple

En paraules de Patton (1990) es tracta de "donar sentit" a la quantitat d'informacions recollides, reduint el volum, identificant les pautes més significatives, i "comunicar l'essència del que les dades revelen".

Constitueix, a més, un espai de comunicació on es poden aclarir aquelles qüestions que s'hagin generat al llarg del diagnòstic. Els agents no necessàriament han participat en tot el procés. Però, podran en el moment de la devolució, prendre consciència de la globalitat del diagnòstic i de les implicacions o accions proposades.

La informació que es presenti haurà de ser:

- Rellevant per a les persones
- Comprensible
- Descriptiva
- Verificable
- Limitada
- No aclaparadora.

Aclarim això comentat amb l'exemple al marge que anteriorment hem utilitzat:

Esquema per a l'obtenció i anàlisi de la informació sobre **procés de comunicació interna: el líder amb el seu equip directe** (element del procés).

Informació	Tècnica	Responsable recollida Temporalitat	Responsable anàlisi Temporalitat	Devolució informació	Responsable devolució Temporalitat
El líder amb el seu equip directe	Entrevistes individuals amb els líders Entrevista grupal amb l'equip directe	Maria i Teresa d'RH Mes d'abril Juan consultor Mes d'abril	Les persones que van realitzar les entrevistes Mes de maig Consultoria Mes de maig	Reunió amb líders Presentació general als grups participants	RH i consultoria Final de maig

1.2.3. Participació dels membres de l'organització en el diagnòstic

Podríem assenyalar dues maneres d'afrontar el diagnòstic. En un dels casos la persona que "pilota" el projecte i que en definitiva ha de tenir el diagnòstic de la situació actual el duu a terme amb la col·laboració "a distància" dels membres de l'organització i proposa accions o posa en marxa canvis amb un seguiment per part d'ells.

Una altra alternativa és que al costat del responsable del diagnòstic, els membres de l'organització participin en la seva elaboració. Aquest tipus de diagnòstic comprèn i implica tots els membres de l'organització que participen en les seves diferents etapes (Lawler i Drexler, 1980). Un dels beneficis d'aquesta manera de fer és que els membres poden, gràcies al coneixement de la vida organitzacional que tenen, aportar dades d'interès com a experts, i ajudar en el seu anàlisi. A més la participació en el projecte de diagnòstic, fa que els membres sentin el treball com a important, no només per a l'organització sinó per a ells. Tenen, per tant, un *feedback* més directe del que s'està fent.

Com element important cal destacar que en la posada en funcionament d'accions, els membres se sentiran molt més implicats i compromesos.

Al contrari, com a punt negatiu, s'assenyala l'"objectivitat de les seves afirmacions" o fins i tot la por de dir certes coses per les represàlies que això pot portar, o l'observació dels seus comportaments, com poden ser interpretats.

Per aquests motius, normalment, en el diagnòstic els equips solen ser mixtos, és a dir, actuen per una part els experts externs a l'organització i, per una altra, de forma conjunta el personal de l'organització.

Recordem que les organitzacions les hem conceptuades com a sistemes oberts formats per persones que interactuen per a aconseguir uns objectius. Cada un d'ells, i els grups de pertinença, tenen una "manera especial" de veure les coses i de construir la realitat. El diagnòstic de l'organització, veure les coses i de construir la realitat. El diagnòstic de l'organització, de les unitats o departaments ha d'abraçar "totes" les visions compartides de la realitat, amb les resistències i afavoridors amb els quals conviuen les persones. Una anàlisi des de fora, pot aportar llum però s'haurà de contrastar amb les "realitats compartides" dels actors organitzacionals.

1.3. L'auditoria interna

Quan utilitzem el terme *auditoria* ens referim al verb llatí *audire* que vol dir "escoltar". Malgrat el seu origen, en algunes ocasions aquesta accepció ha estat oblidada, i apareix la idea de "revisió formal de l'estat de les coses" i més concretament dels "comptes" d'una organització en el treball quotidià de les empreses.

El model d'auditoria que s'associa al terme *comptable* necessita uns **criteris preestablerts d'avaluació** i partint d'ells, l'auditoria el que fa és verificar-los. Aquest requisit previ ens permet diferenciar l'*auditoria comptable* del que coneixem com a *auditoria sociolaboral*, i que actualment es presenta com una forma d'avaluació de la realitat laboral. Els criteris, en el cas de l'auditoria sociola-

boral, determinaran resultats totalment diferents segons l'agent informant: la direcció de l'organització, els treballadors, l'administració pública, organismes de control independents, etc.

S'afirma que *l'auditoria* és un instrument que atorga legitimitat a determinada activitat organitzativa. Tanmateix, en el cas de l'auditoria comptable aquesta legitimitat pot entendre's com l'adequació a la legalitat de l'activitat financera o comptable de l'empresa. La legitimitat de l'auditoria sociolaboral l'atorga el sistema de referència a què al·ludeix la bondat de l'activitat sociolaboral de l'organització.

D'una forma àmplia també es defineix l'auditoria com una forma d'"arribar a l'anàlisi del sistema social de les organitzacions" per a conèixer la realitat dels problemes que hi ha, i que de vegades deriven d'una mala gestió social. De nou aquesta accepció se centra a legitimar la gestió duta a terme i detectar "la mala gestió" d'alguna de les parts de l'organització.

1.3.1. Marc teòric i conceptual de l'auditoria interna

Afirmacions com "cada organització té la seva pròpia idiosincràsia, la seva història i esdeveniments especials"; amb dirigents que assumeixen determinats valors fruit del seu context social i que això fa que es visqui "l'organització de forma diferent" o "cada organització està arrelada en un entorn cultural, polític, físic, tecnològic, i un llarg etcètera" han donat lloc al fet que es parli d'un "concepte dinàmic" de l'organització i fins i tot d'un "comportament organitzacional".

Si pensem que els problemes que sorgeixen en les organitzacions, com a problemes socials, van més enllà dels directius que les dirigeixen durant el seu pas per l'empresa o de les persones i el seu període de treball, podem deduir que les causes que els provoquen, poden anar més lluny que l'espai on es donen o el temps que estem en el treball. Aquestes reflexions van fer sorgir el que es va acabar dient *balanç social, auditories o investigacions de l'entorn social de les organitzacions*.

Exemple

El 1977, per exemple, ja el govern francès va publicar la primera llei sobre el *balanç social*, i després de treballs intensos, la República francesa va afegir al seu Codi del Treball un article que obligava les empreses de més de 300 treballadors a declarar les seves actuacions en el camp social, registrar les realitzacions dutes a terme i mesurant els canvis esdevinguts durant l'any transcorregut i els dos precedents. Les entitats bancàries van fer balanços similars en aquelles etapes.

El 1976 l'Associació Xilena de Seguretat va crear per al seu personal un document denominat *balanç social* que va ser un model per a l'època. Aquest document, en el seu índex, apuntava els temes següents:

Objectius:

- Qualitat de vida i estructura del balanç social
- La qualitat de vida pel que fa al país
- Qualitat de vida i empresa
- Objectius i Programa d'Acció

Informe:

- Resultats del balanç social 1975-76
- Balanç social intern
- Prioritats per al 1977
- Factors de satisfacció i insatisfacció

És, com es pot veure, una iniciativa per tal de buscar la integritat dels interessos socials i els empresarials. Si el citem és perquè ens sembla interessant, ja que per primera vegada s'estava **prenent consciència** que l'empresa té un altre client, a més de l'extern a qui ven i en el qual impacta, i que és el propi treballador, i ambdós exigeixen un tracte competent i digne.

Per a alguns autors (Ravalec, 1986; Vatie, 1988; Nevado Peña, 1999), es va concebre l'auditoria sociolaboral com un instrument de gestió a les mans de la direcció. Aquest plantejament no sempre ha estat compartit pels experts i s'han argumentat precisament les clares diferències que hi ha entre els dos tipus d'auditoria.

L'auditoria comptable (AC), com a instrument de gestió, se centra en una informació que ja hi és. L'auditoria sociolaboral (ASL) ha d'establir mecanismes adequats per a obtenir gran part de la informació. Aquesta informació és majoritàriament subjectiva, procedeix de subjectes que responen a aquesta recerca d'informació de diferents formes (participació, expectatives, pors, rebuig, etc.), d'aquí la necessitat d'utilitzar diferents maneres per a accedir a aquesta informació.

Els criteris de valoració en l'AC es troben fixats per la llei o norma corresponent. En l'ASL estan bastant oberts i no és convenient que s'opti per tancar-los, sinó al contrari. Aquesta obertura i negativa a deixar fixos els criteris són fruit de la complexitat de l'objecte que ajuda a mantenir certa provisionalitat en les propostes d'auditoria sobre els aspectes humans de l'organització.

Es podria afirmar que les organitzacions, amb aquests intents assenyalats, van començar a assumir que "un bon recurs humà és un bon actiu per a l'empresa i com a conseqüència apareixen reforçats els conceptes de competitivitat i qua-

litat" (Sáinz, 1990, p. 182). Els objectius socials, com a accions aïllades, s'havien d'integrar amb certa coherència als aspectes tècnics, econòmics i socials d'una empresa. No es tractava simplement de fer atenció a certs temes com la negociació, la concertació a aspectes socials dels treballadors, sinó que les noves exigències del mercat havien de respondre des d'altres premisses: qualitat, creativitat i competitivitat. Això exigia una tecnologia avançada, uns productes competitiu i de qualitat, de noves prestacions, i tot això obligava a optimitzar el cost del recurs humà.

L'absentisme exagerat, l'excessiva rotació de personal, les irresponsabilitats, aturades o mala qualitat podien representar un excés de cost massa gran per a assumir-lo per part de l'empresa. El canvi del mercat reclamava una resposta ràpida i activa, flexible i molt connectada amb la realitat. Era imprescindible, doncs, que el personal estigués motivat, els equips de treball ben dirigits i, per sobre de tot, mantenir un clar objectiu: una gestió eficaç.

Ja tenim la base establerta per a plantejar "en lloc d'accions socials aïllades, la definició de polítiques integrades a la gestió social de l'empresa i encaminades a integrar tant les necessitats de l'empresa com les demandes dels treballadors" (Sáinz, 1990, p. 183).

A partir dels objectius de l'empresa i de les polítiques globals es defineixen els objectius referents als recursos humans, és a dir, els objectius per a la gestió social. Aquests poden ser des de la planificació de la formació permanent per a l'èxit del desenvolupament personal dels recursos humans, fins a la definició d'un clima laboral més actiu i amb nivells alts de satisfacció, passant per uns *managers* més professionalitzats que siguin vertaders líders dels seus equips, o la implantació de noves tecnologies que agilitin el treball i la qualitat de vida laboral. És a dir, la gestió social passa per definir el desenvolupament del personal, en un context organitzatiu actualitzat, amb una plantilla integrada en aquest context i una adequada qualitat de vida laboral.

Aquesta seria la gestió social que s'hauria de plantejar en l'empresa i suposaria, de fet, dues actuacions:

- a) Control de resultats a partir d'uns objectius definits des de la mateixa organització, i
- b) Control d'uns objectius que es defineixen partint dels resultats de l'**auditoria social** per a la gestió i que estan integrats en la globalitat de l'empresa.

Lectura recomanada

J. Sáinz (1990). La auditoría Social. A J. M. Gil et al. *Nuevas tendencias de gestión de RRHH*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Aquesta s'hauria de fer amb el màxim rigor, ja que es tracta no només de conèixer l'organització de la qual estem parlant, sinó de conèixer de manera "objectiva" els elements que afavoreixen el seu desenvolupament i els seus recursos humans i els elements que l'entorpeixen. Auditar el recurs humà i els aspectes socials de cada organització.

Llavors, a què anomenem *auditar*? És el reflex de la situació d'una empresa en un moment donat, i per tant, l'auditoria social serà el reflex de la situació dels aspectes socials d'una empresa en un moment determinat. Si ens quedem només amb aquesta definició probablement és tan àmplia i general que poca cosa ens afegirà al mateix que seria fer una foto.

Necessitem fer-la operativa i, en aquest sentit d'acord amb Sáinz (1990), direm que busquem:

- Que sigui un instrument de mesurament-avaluació.
- Que sigui una eina per a la gestió social.
- Que sigui un element de diagnòstic.
- Que sigui un element imprescindible per al *management*.
- Que sigui un element operacional d'actuació.
- Que sigui un element integrador que origini *feedback*.

(Extret de Sáinz, 1990, p. 186)

Això ens permet donar una definició una mica més completa del que serà l'*auditoria social*: 'Diagnòstic operatiu dels aspectes socials de l'empresa, que permeten establir tant les estratègies, com les polítiques i objectius dins del marc de la gestió social'.

Però amb anterioritat hem dit que no tots els experts conceben l'auditoria sociolaboral com una simple eina de gestió. Domínguez (2003) proposa una funcionalitat de l'ASL molt més àmplia que la simple eina de gestió, una funcionalitat que legitima les pràctiques directives i en aquest sentit ens parla d'"un consens conjuntural" o d'"un disens complexitzador".

L'ASL deixa de ser un instrument a les mans d'uns quants per a ser un instrument a les mans de tots. Continuarà essent un instrument de gestió, però també es pot convertir en instrument reivindicatiu, pot ser útil per a assolir objectius econòmics, però també per a aconseguir objectius ètics de la societat respecte a l'activitat laboral.

Aquest plantejament, que ens sembla molt interessant, amplia la capacitat legitimadora que s'havia atorgat a l'ASL en les pràctiques sociolaborals o de recursos humans, la dels mateixos col·lectius que es reivindiquen amb capacitat per a sol·licitar una auditoria. La diversitat de referents és un intent d'agafar la realitat complexa i contradictòria en alguns casos, però mai unívoca. Tot això fa de l'auditoria sociolaboral, entesa així, una estructura democràtica. O dit d'una altra manera, deixa de ser una simple tècnica d'aplicació gairebé

mecànica, la qual no requereix una participació de tots, per passar a un procés d'"entesa entre els agents socials" implicats en ell (procés comunicatiu) i que aniria en la línia del que la psicologia social postmoderna postula.

L'auditoria, així entesa, incorpora la *teoria dels agents socials implicats (Stakeholder Theory)* que pretén l'obertura del diàleg entre ells i no la reducció dels agents implicats no propietaris a tan sols una presa de decisions.

La definició àmplia que proposa Freeman (1984) sobre els *stakeholders* com a "qualsevol persona o grup que hi ha i participa en" l'organització, obliga a fer-ho operatiu en el dia a dia de l'organització. Aquesta és la teoria de Calton i Kurland (1995) quan parlen d'*habilitació dels agents socials implicats*.

Això fa pensar en distorsions que es poden produir al si de la mateixa auditoria sociolaboral. El tema no és fàcil de resoldre i la psicologia social amb el seu coneixement de la realitat i del funcionament pot aportar elements de gran valor.

Observació

Totes les "veus" són escoltades en la recollida d'informació, i no només algunes.

Des d'aquesta perspectiva l'auditoria sociolaboral pot generar un instrument i no quedar-se en mera reflexió metateòrica. Aquest instrument estaria més orientat a la mateixa organització que a la comparació amb altres organitzacions, no donaria informació sobre processos correctes o incorrectes respecte als millors del sector, sinó si és adequat a la situació contingent de l'organització (aquí i ara). Seria sempre provisional, no hauria de tenir un criteri definitiu. El resultat seria el coneixement tan ampli com fos possible de la relació entre l'activitat de l'organització i els agents socials implicats.

1.3.2. Indicadors per a l'auditoria interna

L'auditoria com a tècnica d'anàlisi grupal analitza les experiències i dades sistemàticament controlades sobre el comportament de les persones en les organitzacions. És a dir, el comportament dels treballadors com a element dinàmic de l'empresa. El treballador en l'organització té les seves necessitats, expectatives i motivacions i és, a més, una part important d'un col·lectiu. Els grups que configuren les organitzacions estan formats pels treballadors amb un nivell més alt de complexitat que la pròpia individualitat. Persones i grups de persones¹ formen el sistema humà de l'organització i són la seva base.

⁽¹⁾No hi ha organització si no hi ha persones.

Els indicadors, per tant, seran presents en l'espai d'interacció que s'articula entre les persones, els grups i les estructures i el seu accés: **observació de la conducta laboral**.

Si la missió de l'auditoria interna és proporcionar un servei constructiu a totes les parts de l'organització, ha d'escollir les operacions que se sotmetran a l'auditoria i que potencialment es beneficiaran amb la revisió que aquesta efectui.

Prenguem com a exemple l'ASH (Auditoria del Sistema Humà) de Quijano (1991), definida com un conjunt d'instruments per al diagnòstic o avaluació dels RH en la petita i mitjana empresa. Es recolza en un model teòric de comportament organitzacional en el qual es destaquen els elements bàsics que defineixen una organització i que hem assenyalat en apartats anteriors, és a dir, entorn, estratègia, disseny, processos psicològics i psicosocials i resultats de qualitat i efectivitat organitzativa.

La figura 5 mostra el model:

Entorn	Estratègia	Disseny sistemes i tecnoestructura		Processos psicològics i psicosocials	Resultats	
					Qualitat RH	Efectivitat organitzativa
Àrees: Polític Jurídic Mercat Laboral Ecològic Recursos Econòmic Tecnològic Comercial Mercats Sociocultural Valors Dimensions: Estabilitat Complexitat Hostilitat Incertesa Textura: E. plàcids E. flexibles E. ebullició E. turbulent	Visió-missió (valors) Objectius generals Objectius específics Plans d'acció	Gestió i des. RH - Selecció - Formació - Retribució - Avaluació rendiment - Comp. internacional - Ident. pot. i plans carr. - Risc i salut - Planificació RH	Estructura organitzacional T E C N O L O G I A	Psicosocials: C U L T U R A Lideratge Conflicte Participació Presa decisions "Canvi" Grupalitat	Clima organitzatiu Clima grupal Func. equips	Econòmics Financers Comercials Productius Socials Externs Interns Ambientals Productivitat grupal
		Relacions laborals - Assessoria jurídicolaboral - Negociació col·lectiva	Administració personal - Disseny de llocs, tasques i processos	Psicològics: Conflicte rol Ambigüitat rol Sobrecàrrega treball Equitat Autoeficàcia Conc. resultats Conc. responsabilitats Significat treball Instrumentalitat	Identificació i compromís Motivació Competències Estrès. <i>Burnout</i> Satisfacció Qualitat de vida Professional	Resultats Acompliments Accidentab. Absentisme Rotació

Font: S. Díaz de Quijano (2000).

Partint del mateix, Quijano proposa l'ASH com "un instrument d'ajuda als directors de RH o consultors" composta d'escales i qüestionaris que reuneixen les característiques següents:

- Basada en el model teòric de comportament organitzatiu de nivell individual, grupal i organitzacional.
- Capaç de mesurar de forma vàlida i fiable els constructes compresos en les teories.
- Facilita una visió sistemàtica i global de l'organització.
- Contribueix a l'avaluació de l'impacte que els sistemes de gestió dels RH tenen en les persones i en l'efectivitat organitzativa.

- Ofereix informació quantitativa susceptible de ser tractada informàticament.
- Pot ser aplicada en un temps relativament breu.

És, per tant, un sistema d'auditoria operativa o d'eficàcia o estratègia, d'acord amb la definició que fa Nevado (1998) els seus camps d'anàlisi són:

- Els sistemes de gestió de RH en la seva totalitat i la seva integració entre ells i amb els objectius de l'organització.
- Els resultats/processos en les persones o qualitat dels RH en els diferents nivells de l'organització.
- Cinc processos psicosocials: cultura, desenvolupament dels grups formals, participació, lideratge i factors facilitadors o que entorpeixen els processos de canvi.
- Criteris utilitzats en l'efectivitat organitzativa.

L'instrument dissenyat per a avaluar les polítiques de RH, l'ASL, és un bon exemple de com operar de forma global per a tenir "auditades", d'acord amb els objectius generals i estratègics d'una organització, les accions sociolaborals.

Qualsevol anàlisi del sistema social de l'organització necessita no només que aquesta s'integri en una estratègia global de l'empresa, sinó comptar amb la participació de totes i cada una de les persones que la integren. Necessitem la seva implicació i sabem que per a aconseguir aquesta implicació és necessari participar activament en un projecte. La despersonalització no porta a desenvolupar els projectes i la informació és necessària per a la personalització

A les persones no ens agrada fer alguna cosa sense saber la seva finalitat, el per a què, sense conèixer si el que farem serveix per a alguna cosa. Ens agrada sentir-nos útils i fer un paper dins del grup. La falta d'informació genera incertesa, por de fallar o de ser manipulat. Com que no és això el que es pretén, sinó tot el contrari, ja que després de dur a terme una auditoria sociolaboral, el que posteriorment caldrà fer és actuar des del grup de treballadors, caldrà donar informació a les persones per a evitar la despersonalització en el projecte i aclarir la finalitat i conseqüències que es poden assolir dels resultats obtinguts. Tal com hem dit anteriorment comptar amb tots els *stakeholders*, i el que pot ser més important, comptar amb les seves propostes acordades d'acció.

Exemple

Posem un exemple com a resum: en una empresa, posen en marxa un sistema d'auditoria dels processos de selecció. L'empresa és conscient que quan es produeix una baixa, que no estava planificada, el treball de tots es ressent, ja que cal fer el que la persona feia entre tots, mentre el departament de selecció troba la nova persona. Per a pal·liar això el Dept. de Selecció es proposa, com a objectiu de qualitat, escurçar el procés en trenta dies. Al cap d'un temps, l'auditor intern duu a terme la seva auditoria, analitza les diferents seleccions fetes, demana els materials i procediments, busca totes les dades i pregunta als responsables de selecció pel treball fet. El departament és felicitat per haver aconseguit el seu objectiu i seguir el procediment adequat. Però, com es va sentir el candidat en el procés? Quants han abandonat des de la seva entrada i per què? Com es va sentir el seleccionador? Com s'ha viscut la situació respecte a les opinions de tots?

No hi ha prou amb la nostra capacitat d'observar per a veure la realitat social. L'organització amb el pas del temps i la seva història personal deixa marcada una sèrie de valors que són difícils de canviar de cop i volta, i que formen part de la seva cultura organitzacional, que seran presents al llarg del projecte i en els seus resultats. Qualsevol aplicació d'una metodologia aïllada d'aquesta realitat pot donar resultats absurds i pèrdues de temps, en definitiva, resultats ineficaços.

2. La consultoria de processos

Les organitzacions actuals necessiten professionals cada vegada més competents per fer front, no només als problemes que es poden plantejar, sinó per a preparar-se davant dels canvis que poden esdevenir-se en l'entorn, i sobretot, per a generar la suficient força econòmica i humana que permeti impulsar l'organització cap a un futur complex.

És, per tant, lògic, que es nodreixi de persones amb certes competències, capaces de dur a terme aquest treball i que estiguin disposades a aprendre i construir noves alternatives. Es podria dir que en aquest panorama la figura del consultor, com un professional més en l'àmbit de l'organització, ha trobat un lloc i un lloc de treball, cada dia més consolidat. Ens estem referint al consultor intern que comparteix el seu treball amb altres professionals de l'empresa (economistes, advocats, etc.) i que també es responsabilitza de les activitats que s'emmarquen en el departament de recursos humans o de personal (encara avui la denominació d'aquesta unitat funcional té noms diversos i particulars a cada organització). I òbviament, el consultor extern que des d'aquest ser fora de l'organització, impulsa l'acció i la intervenció i troba en el seu homòleg en l'empresa una forma de continuar la seva tasca.

Els processos s'han donat sempre en les organitzacions, però l'interès pel seu estudi ha sorgit d'una forma més evident en la dècada dels vuitanta i emmarcat en una filosofia de qualitat, de millora, de redefinició d'aquests de cara a la seva optimització.

Què entenem per procés? Harrington (1991) el defineix com "l'activitat o grup d'activitats que agafa una *entrada*, li afegeix un valor i proveeix un *output* a un client intern o extern", és a dir, estem parlant d'una seqüència de passos, tasques o activitats que transformen els *inputs* en uns *outputs* i que poden implicar un grup de persones, diversos departaments, en definitiva, tota l'organització. Un procés, tal com assenyala Hammer (1996) és diferent d'una tasca. Aquesta és una unitat de treball, una activitat laboral generalment feta per una persona. Un procés és un grup relacional de tasques, que conjuntament creen valor per al client. Un problema apareix no perquè una tasca està mal feta, sinó perquè el procés funciona malament.

Així, un procés és:

Més horitzontal (mirant l'organigrama) que vertical.

Si és necessari, transfuncional. Com més funcions inclogui, més complex i ric serà.

Una transformació o aportació de valor. Aquesta és una característica imprescindible.

En els processos, tal com assenyalàvem, estan implicats diversos grups d'interès (clients, proveïdors, directius, treballadors, creditors, inversors, governs i grups comunitaris), i gran part del treball requerit per a treballar-hi i millorar-los consisteix precisament a saber equilibrar cada un d'aquests participants.

Implica dos o més persones, departaments, divisions, etc., en els quals un és el client i l'altre el proveïdor intern i aquests rols s'intercanvien. És a dir, en els processos ocorren relacions o en les organitzacions ocorren "processos de relació", a més dels processos operatius.

La direcció d'una empresa és la que ha de mantenir l'equilibri entre totes aquestes forces, que de vegades resulta molt difícil i, per això, necessita aquest assessorament, avaluació, elements destacables, que són vistos per persones "**des de l'exterior o interior**" que per la seva formació i competències, poden ajudar a la presa de decisions. Ens referim a la figura del **consultor**.

2.1. L'avaluació des de la consultoria

Abans d'obrir el panorama d'activitats possibles del consultor (extern o intern), val la pena que caracteritzem la consultoria i les maneres de fer que semblen definir-la.

El món de la consultoria és heterogeni. La consultoria es caracteritza per la seva oferta de *matèria grisa*, de solucions que optimitzin els processos. Des de l'assessorament i orientació, fins al manteniment de les plantes industrials, la diversitat de comeses és amplíssima. "La demanda és gairebé infinita, però està poc definida en el sentit de cap a on vol anar i quant vol fer", escrivia un consultor de renom.

No oblidem, també, que cada consultor entrarà a descriure l'organització segons la seva àrea de coneixement, el seu bagatge. Possiblement el financer donarà una gran importància als recursos, o l'expert en mercats ho farà del sector a què pertany, el psicòleg estudiarà els tipus de lideratge, els processos psicosocials, etc. Sense que prevalguin uns sobre d'altres, ni minimitzar els factors que poden incidir en la marxa de l'empresa, el consultor "hauria de saber donar una visió de conjunt".

Observació

El consultor s'aproxima a la realitat que pretén entendre des d'un punt de vista global.



En l'àmbit de la consultoria, Gouldner (1961) distingeix diferents tipologies de consultors. L'*expert*, que pren la iniciativa en els problemes que cal tractar i, el consultor *facilitador*, que ajuda la direcció a prendre partit en el seu problema. La diferència és senzilla i clara i podem entendre-la fàcilment apropant-nos a la realitat. Pensem en ella:

El consultor *expert* té un bon coneixement de la realitat i experiència en el terreny, es concentra en el problema i construeix una solució. Segur de la seva competència, fa el necessari per a influir i fer que s'adopti la solució que ell preconitza. Quan treballem amb ell, ell porta el problema i ell aporta la solució.

El consultor *facilitador* és un addicte a la frase "ajuda't i el consell t'ajudarà". La hipòtesi subjacent és que el client ha de continuar portant el problema i que ell pugui aportar una part important de la solució. Necessita una guia que l'ajudi a fer néixer la idea.

Així doncs, el consultor expert se centra en el problema que cal estudiar, el facilitador centra l'atenció en la manera com cal estudiar el problema, el procés de treball entre el consultor i el seu client.

Estarem d'acord que, per a cada situació, es necessitarà o un expert o un facilitador. Si estem davant d'un problema nou, tècnic, urgent, etc., segurament es requerirà el perfil de l'expert; mentre que si el problema no és urgent, els temes fan referència al desenvolupament de les persones o la comunicació, la millora de comportaments o canvis d'actitud, en la qual el factor temps serà molt important (no es canvia de la nit al matí), la intervenció requereix un altre professional, que faciliti els canvis.

Seguint amb l'observació de la realitat, podem pensar en el tipus de relacions que desitgem establir entre consultor i l'empresa. Volem que aquest es centri en un problema tècnic o sobre les persones que estan "patint" aquest problema? Preferim que imposi accions, com a expert, de forma directiva o que es presentin en forma d'alternatives? Desitgem que prengui com a pròpia la situació o hi volem estar com a empresa fortament implicats?

La contestació a aquestes qüestions obre possibilitats d'intervenció que requereixen alternatives no sempre iguals.

A més, haurem de tenir present que una de les fases més delicades de la intervenció d'un consultor és la fase final, ja que es tracta de consolidar el canvi, és a dir, d'integrar de forma duradora les transformacions que han estat concebudes quan el consultor se'n va, és a dir, quan ja no es compta amb la seva presència. Els consultors facilitadors, en el vertader sentit de la paraula, tenen més efectivitat perquè suscitaven canvis duradors, ja que inciten el client a participar més en els seus problemes, els "posen a treballar" i per tant, a exercir la seva responsabilitat com a caps en el canvi. Per a alguns experts el paper del

Lectura recomanada

Ch. Botín (1991). *Diagnostic et changement. L'intervention des consultants dans les organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

consultor intern és importantíssim en aquesta etapa de canvi. No s'exclou la utilització d'ambdós, un pot definir i treballar en el canvi i l'altre és el responsable de "pilotar" el canvi des de dins i mantenir l'alerta al llarg del procés.

Un altre autor, Schein (1969) utilitza el símil mèdic quan ens parla del consultor expert i la seva manera d'intervenir. Parla del "model de consultor mèdic".

Els experts són bons per a construir solucions, a condició que el client hagi possibilitat un bon diagnòstic.

La pregunta que podem plantejar és: necessitem un expert capaç de fer el diagnòstic de la situació en la qual som immersos? La metàfora de la medicina potser no ens aclareix massa, ja que moltes vegades aquest ens envia a fer anàlisi, per a després fer el diagnòstic.

No sempre tenim davant un problema difícil. El fet d'avisar al consultor anirà, doncs, condicionat per la dificultat i l'originalitat del projecte. Eiglier i Langedard (1989) van realitzar algunes consideracions sobre això. Hi ha certs projectes, ens diuen, que requereixen de consultors del tipus *gros cerveaux* ('grans cervells', "gurus"). Cal solucionar problemes realment complexos, nous, cal construir solucions originals.

Però també hi ha projectes que requereixen la intervenció de consultors *cheveux gris* ('amb cabell canós'). És important aquest saber fer, necessari davant dels problemes que no són radicalment nous, però que presenten algunes dificultats.

Finalment hi ha una sèrie de projectes que tenen poca dificultat i que corresponen a una intervenció que podríem denominar *rutinària*, encara que no per això menys important. Per a poder obtenir èxit en aquests assumptes és necessari estar disponible, ser actiu i eficaç.

Podríem concloure que els consultors no són en absolut intercanviables. Ens hauríem de preguntar prèviament com caracteritzaríem el nostre projecte d'intervenció? Es necessita un "cervell", un cervell ja canós o un consultor "tot terreny"?

Per a finalitzar, Meter Block (1981) distingeix tres tipus de consultoria que corresponen als tipus de consultors abans comentats: la que denomina *de donar un cop de mà*, la d'expert i la de col·laborador.

"Model de consultor mèdic"

Es tracta d'un expert a l'hora de diagnosticar una situació i anticipar remeis.



Gros cerveaux

La competència requerida en el consultor *gros cerveaux* és la creativitat.

Cheveux gris

La competència requerida en el consultor *cheveux gris* és precisament la seva experiència.

Observació

La presència del consultor és important i sobretot la seva energia.

L'estil de *donar un cop de mà* compta amb el fet que el projecte està pràcticament a les mans del client. Aquest decideix quin és el problema i la solució, i en conseqüència el consultor només ha de posar les solucions en pràctica.

Exemple

Un exemple podria ser la demanda d'un responsable al consultor que diu:

"els meus venedors tenen problemes a l'hora de negociar amb els seus clients, el mercat ha canviat i es necessiten noves estratègies. Vull que els doni un curs de formació sobre negociació en forma de taller dissenyat a la seva mesura. Avisi'm quan tingui planificat el curs."

El client ha detectat el problema (dificultat de negociar) i ha determinat la forma com resoldre'l (programa de formació), espera que el consultor posi en pràctica aquesta decisió per a "donar-li un cop de mà". Aquest tipus de procediment, té avantatges i inconvenients:

Avantatges	Inconvenients
1) La resposta i, per tant, la posada en marxa sol ser molt ràpida. 2) El consultor no ha de prendre decisions. 3) El client se sent atès, se li fa cas.	1) Pot ser que l'acció no sigui la més adequada. 2) Les causes acostumen a ser variades per la qual cosa optar per una acció (formació) serà insuficient perquè es produeixi el canvi. 3) Si no ocorre el canvi es responsabilitza el consultor del fracàs. 4) Quan el consultor no negocia la solució accepta implícitament la solució decidida pel client.

L'estil d'expert és el que assumeix el control de totes les accions. El client fa suggeriments i el consultor li diu què és el que s'ha de fer.

Exemple

Posem el mateix exemple anterior:

Client: "Les vendes estan baixant. Són bons venedors, però tinc la sensació que el mercat ha canviat. No sé si els interlocutors dels meus venedors tenen expectatives diferents. Abans parlaven amb el cap de compres i ara aquest és un economista expert".

Consultor: "La situació del mercat sanitari ha canviat i aquest interlocutor que vostè diu vol que els seus venedors li proposin avantatges econòmics per la compra del seu producte. Formarem els seus venedors en tècniques de negociació específiques del sistema CSN".

A continuació s'assenyalen els avantatges i inconvenients d'aquesta forma de procedir.

Avantatges	Inconvenients
1) El consultor té el control. 2) Pot prendre decisions ràpidament.	1) El client, per la seva escassa participació, no té les accions assumides com a seves. 2) Pot ser que el consultor no hagi fet un diagnòstic correcte i faltin detalls subtils. 3) No són clares les responsabilitats del client pel qual la responsabilitat per a bé o mal és del consultor.

P. Block assenyala l'estil col·laborador com el més eficaç, ja que utilitza els coneixements del consultor i els que posseeix el client sobre la seva empresa i les seves formes de fer.

Exemple

Posem la mateixa situació anterior com a exemple il·lustratiu:

Client: fa la mateixa petició.

Consultor: "Analitzarem conjuntament amb els seus venedors que està passant, per què els arguments que abans utilitzaven com a estratègies de venda no donen els resultats desitjats, analitzarem amb ells les peticions que els fan els nous compradors i dissenyarem accions que puguin ser afegides a les que ja s'estan fent i que siguin integrades a poc a poc en el seu dia a dia. Segurament aquest canvi no és igual per a tots els venedors, les seves zones de venda no són idèntiques i poden no necessitar un canvi total en totes elles. A partir d'aquí, podem dissenyar un taller, formació, etc.". Què li sembla?

Aquest estil afavoreix que les decisions i responsabilitats siguin compartides entre el client i el col·laborador. Assenyallem els avantatges i inconvenients:

Avantatges	Inconvenients
1) El diagnòstic fet entre consultor i client segurament és més exacte. 2) El client recolza les decisions ja que hi ha participat. 3) Segurament els resultats esperats afloraran quan es facin diverses accions. 4) Ambdues parts aprenen durant la col·laboració. 5) S'estableix una relació de confiança i respecte que afavoreix el projecte.	1) Exigeix més temps, tant per al client com per al consultor. 2) Els clients que els agrada "dir" o "que els diguin" no estan disposats a treballar conjuntament.

2.2. Rols del consultor

La classificació anterior no esgota els intents fets per a caracteritzar el consultor i/o la consultoria. Greiner i Need, el 1989 i després d'analitzar diferents intervencions en un nombre ampli d'empreses franceses, conclouen amb una tipologia de rols més àmplia que les anteriors i que mostra les diferents formes de treballar del consultor.

Definirem els cinc tipus de rols que pot adoptar un consultor.

1) **Aventurers intel·lectuals.** Es tracta de persones amb una sòlida competència científica, que gaudeixen dels reptes que representen problemes difícils de resoldre i alhora poc habituals: estudis de prospectiva, identificació de nous sectors de mercat, etc. Saben realitzar una anàlisi en profunditat i càlculs estadístics. Amb la seva "ànima" d'investigadors saben imaginar solucions originals. Però el pas a l'acció no és la seva primordial preocupació: se centren en la redacció d'"informes" molt detallats.

2) **Navegadors estratègics.** Són capaços de dirigir un estudi de forma molt metòdica sobre aspectes econòmics, s'interessen per l'entorn com els aventurers intel·lectuals i són coneixedors del mercat. Els seus estudis parteixen de

grans granelles de dades fetes després de l'anàlisi i proposen accions estratègiques. Es tracta d'ajudar la direcció a prendre decisions financeres, comercials, tecnològiques, etc., i es preocupen també de la posada en marxa, la qual cosa els converteix en planificadors excel·lents que ajuden a construir el futur.

3) Doctors en *management*. Són experts a l'hora de fer el diagnòstic del funcionament d'una organització per tal de millorar la seva efectivitat. Des d'una aproximació global de l'empresa, recullen informacions de les persones per a verificar les seves informacions. Una vegada fet el diagnòstic s'impliquen per a acompanyar les seves prediccions.

4) Arquitectes del sistema. Apliquen els dispositius de direcció segons les modalitats tècniques que ells coneixen bé. Difonen la metodologia. La intervenció es desenvolupa com un projecte que el consultor ajuda a pilotar fins a la posada en marxa satisfactòria. El seu acostament no és global, fa referència puntual als recursos humans o la implantació de sistemes nous, etc. Coneixen bé on volen anar a parar, però sempre referit a un aspecte puntual de la situació. Aquests consultors arquitectes saben concebre o adaptar els sistemes de gestió a projectes de canvi.

5) Copilots amics. Generalment són antics *managers* que aconsellen els responsables de l'empresa. Se'ls demana la seva opinió per a diferents accions: reclutament, elecció d'un pla de desenvolupament, inversions, etc. Eventualment, solen suggerir la intervenció d'experts. Acompanyen certs dirigents en la presa de decisions com a persones amb experiència.

Els autors que proposen aquesta classificació han constatat que davant de la mateixa petició per part de l'empresa, cada tipus de consultor fa un tipus de prestació diferent: l'aventurer intel·lectual explica l'evolució del sector professional en qüestió, el navegador estratègic construeix un producte estratègic per a atacar eficaçment una part del mercat, el doctor en *management* observa l'organització i les polítiques per a aportar la seva valoració. L'arquitecte presenta els seus mètodes per a la planificació, el pilotatge, la mobilització necessària per a conduir l'estratègia i el copilot amic ajuda el directiu a realitzar millor allò que vol fer.

La figura del consultor, intern, és a dir, que opera com un membre de l'organització, o extern, que es sol·licita per a la seva intervenció, constitueix actualment una de les peces fonamentals en el desenvolupament de l'organització, perquè sap veure o fer veure, recordem el que fins ara hem llegit, allò que l'organització per si sola no és capaç de veure. I el que és més important: ajuda com a expert o facilitant les accions, que l'organització aprengui a resoldre les seves situacions més complexes.

2.2.1. Funcions del consultor intern/extern

Entrevista amb el director de RH d'una empresa:

"[...] El meu departament està format per un 'grup de persones' que tenen funcions diferenciades; cap de selecció, cap de formació, cap de reclutament i informació [...], als quals 'he de coordinar i formar', i això per a mi implica 'parlar amb les persones, saber en quin nivell es mou la gent [...]'. Per a desenvolupar la formació interna he de 'buscar un llenguatge comú, parlar a un nivell afectiu amb la gent' no connectar només a nivell de tasca, ja que el resultat em portaria a 'robotitzar la meva funció'. També 'he de filtrar la turbulència', donar possibilitat perquè se sàpiga tot, però tamisat perquè la turbulència no entri. El mateix passa amb els conflictes, que hi ha, però que es parla d'ells filtrats, eliminat el que no 'val', el que no correspon.

Sóc responsable de 'donar seguretat al sistema o subsistema i ho faig dient: que fas tu, com ho fas, coordinant [...], control jo diria que és molt autocontrol'. Per a mi és important 'parlar, escoltar activament, pensar i crear' tenint en compte la importància que té el grup, les persones en un determinat context, que fan possible que aprengui [...]. Davant del conflicte actuo de facilitador, no prenc part, deixo que s'analitzi... En definitiva, 'nosaltres som un departament de serveis, a mi em demanen coses que he de ser capaç d'aconseguir, millor que si se les busqués el mercat. Però al factor serveis és fonamental vendre'ls, al cap i a la fi, els nostres departaments de vendes, de producció, etc., són els nostres clients i és important crear una bona relació amb ells'.

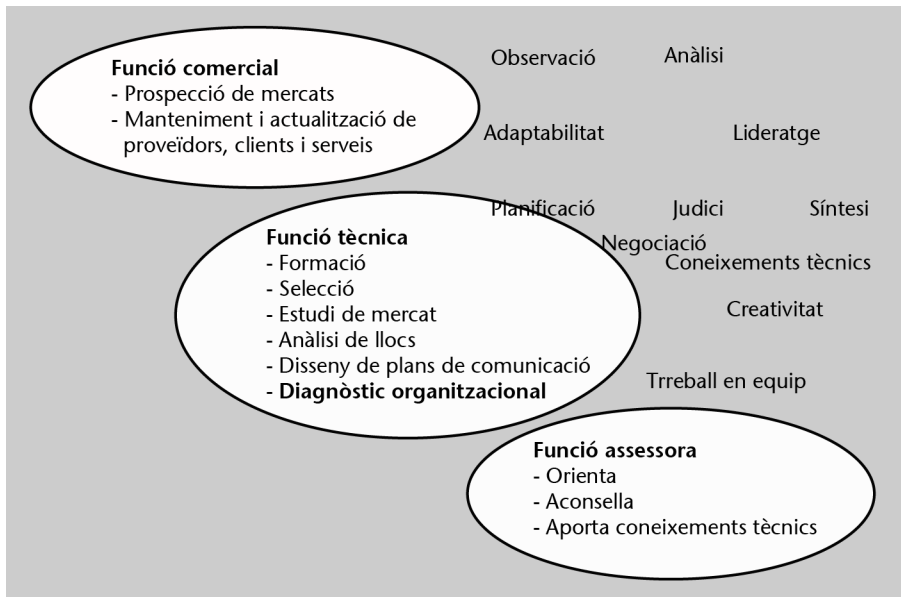
Veig la persona globalment, de forma completa..."

Aquesta entrevista ens permet analitzar les funcions que es desenvolupen en un departament de recursos humans, però si reprenem les seves paraules al final de l'entrevista "som un departament de serveis", podem adonar-nos que el símil amb la consultoria és fàcil. Com a persones de recursos humans la resta de departaments són els clients interns als quals cal atendre de la mateixa manera que ho fa un consultor extern.

Vegem més detingudament quines són les funcions que duu a terme un consultor intern/extern i les diferències entre ambdós.

Tal com han assenyalat Pallarés i Martínez (1994) en el seu estudi sobre les funcions més representatives del consultor, aquest desenvolupa les funcions comercial, tècnica, de diagnòstic, de coordinació i assessora (figura 6).

Figura 6. Funcions del consultor de recursos humans



Vegem quines són cada una d'aquestes funcions:

a) La **funció comercial** és molt important, ja que suposa una projecció a l'exterior del "que se sap fer". Entre les tasques que poden descriure l'activitat d'un consultor (sense diferenciar la seva posició) hi ha:

- Gestionar la cartera de clients.
- Contactar amb nous clients.
- Atendre demandes o peticions d'antics clients.
- Gestionar els preus.
- Visitar i entrevistar clients.
- Ampliar coneixements de l'empresa clienta.
- Seguiment de la satisfacció dels clients.

Aquesta sèrie d'activitats ens pot fer pensar en el consultor extern més que en l'intern, però plantejades les funcions des de dins de l'organització, són perfectament assumibles pel consultor intern. Els seus clients són els altres departaments de l'empresa, producció, comercials, qualitat, etc., amb els quals ha de contactar, atendre o "vendre el seu producte" i avaluar la seva intervenció. En una paraula "sortir del despatx" i donar-se a conèixer a tota l'empresa.

b) La **funció tècnica** suposa l'exercici a la pràctica del que se sap fer. Serien tasques del tipus:

- Fer processos de selecció.
- Crear un pla de formació.
- Disseny de sistemes d'avaluació i promoció.
- Disseny i realització de plans de carrera.
- Implantació de grups de millora.
- Anàlisi de llocs de treball.

- Definició de les competències de certs llocs de treball.

Tant des de la consultoria interna, com des de l'externa, suposa el coneixement d'unes activitats pròpies d'un professional dels recursos humans.

c) La **funció diagnòstica** és una de les activitats més lligades a la pròpia consultoria: saber fer un bon diagnòstic d'aquella organització que necessita la consultoria i que no sap si necessita "orientació", "assessoria", "solucionar un problema immediat". Serà el consultor el que amb seu saber fer "diagnosticarà" la situació, el problema, la realitat en la qual és immersa l'organització-client. Aquest diagnòstic, per tant, pot ser global, corporatiu, estratègic o simplement "puntual".

d) Una altra de les funcions assenyalades en el consultor és la seva **funció de coordinació interna/externa**.

Important en la tasca del consultor és la funció que hem denominat *de coordinació*, tant de l'equip de persones de la pròpia consultoria, com de l'equip de l'empresa clienta. Implica una acció de validació del programa amb l'equip intern, convocatòria de reunions de treball i seguiment de l'acció i fins i tot de posada en comú (presentació) entre el client i l'equip seleccionat per a dur a terme l'acció.

e) Finalment assenyalem la **funció assessora** que com el seu nom indica acompanya i orienta el client davant una problemàtica concreta (orientació continuada de l'organització), coordina diferents projectes i apunta vies de solució a la problemàtica presentada.

2.2.2. Competències del consultor intern/extern

Cada una d'aquestes funcions suposa en el "consultor" una sèrie de coneixements necessaris per a dur-les a terme amb èxit: des d'un coneixement de com funciona una organització, coneixement del mercat, del producte que es pot oferir o de les tècniques de fidelització quan estem parlant de desenvolupar la funció comercial.

Robinson (1999) ho defineix com a *coneixement del món empresarial*.

Llenguatge que afavoreix que el client tingui aquesta confiança necessària per a poder confiar en el consultor.

"Per a poder aportar alguna cosa a la reunió amb els directius, és necessari comprendre el llenguatge financer i de màrqueting que usen a diari, parlar aquest idioma permet que es puguin establir aliances."

No ens referim a un coneixement d'expert, però com a consultor haurà de poder entendre les repercussions que certes accions que es proposin poden tenir en àmbits de l'empresa que no són directament el comportament de les persones. Així doncs, el consultor ha de ser capaç de:

- Entendre un informe anual de l'empresa.
- Parlar sobre les ràtios que s'empren per a mesurar la "salut operativa de l'organització" en comparació amb els objectius.
- S'ha assolit la rendibilitat prevista?
- Han assolit els ingressos d'explotació un nivell adequat? Quines són les causes del desfasament?
- Buscar les causes externes a l'organització que es poden convertir en amenaces per a la seva evolució.
- Quines accions de competències són les que s'han de posar en acció?

Coneixements tècnics pròpiament, que van des de tècniques d'entrevista, tècniques de formació, selecció de personal, dinàmica de grups, màrqueting intern, avaluació de competències, etc., quan el treball que cal desenvolupar gira entorn de la funció tècnica.

Tècniques de recollida d'informació, diferenciació clara del que és el funcionament de l'organització en tant que estructures, persones, processos, funcionament econòmic d'una empresa, coneixement de models de diagnòstic, etc., per a poder fer un diagnòstic del client i el seu problema. **Coneixements del funcionament dels grups**, de l'ús que es fa de reunions, de les persones, és a dir, "entendre la psicologia de les persones" apuntava un consultor, a fi de coordinar els diferents col·lectius. I finalment, la funció assessora requereix coneixements tècnics sobre recerca de possibles sortides o alternatives que es presentin.

Robinson (1999) continuava afirmant que hauria de tenir **coneixements sobre la tecnologia del rendiment humà**.

Significa que el consultor sap quan el rendiment d'una persona és el resultat de tota una sèrie d'influències, reconeixement, motivació, informació de com fer les coses, les capacitats i l'experiència. Totes elles es combinen i s'influeixen. El consultor ha de saber com és i com hauria de ser el sistema de funcionament en l'organització, per a esbrinar les causes que poden fer que els resultats no siguin correctes.

Observació

Detectar els punts forts i febles del sistema que afecten el comportament de les persones i inhibeixen la seva activitat.

I, habilitat per a crear aliances. Un consultor treballa amb la direcció, amb altres membres de l'organització i s'ha de guanyar la seva confiança. Aquest fet no es produeix de la nit al matí, i és el temps i saber establir contactes el que genera la confiança necessària per a intervenir. El consultor necessita formar aliances amb els diversos membres de l'organització, comandaments intermedis, líders o experts en altres matèries per a poder portar a bon port el projecte. Sol utilitzar alguns procediments per a aconseguir-ho, per exemple, l'assignació a algun d'ells o grup de tasques, "un grup de pilotatge", pot ser una bona acció. Fan de mediadors entre l'empresa i el consultor, si és extern, o en el cas de ser intern serveixen de mediadors entre la situació que cal resoldre i el consultor. Una altra acció acostuma a ser crear xarxes (*networking*) amb persones de diversos nivells de l'organització que poden intervenir o rebre informació de forma ràpida.

Aquest ventall de coneixements, que segurament s'adquireix des de la formació reglada (universitat) o a partir d'estudis de formació continuada (màsters, postgraus) i l'experiència acumulada, és el bagatge que permetrà treballar en l'àmbit de la consultoria, però no hem d'oblidar les aptituds i actituds que també es requereixen per a exercir de "consultor".

Podríem donar un ampli llistat de capacitats (Pallarés i Martínez, 1994), però ens limitarem a aquelles que en les diferents funcions són bàsiques:

- Capacitat d'observació,
- Capacitat d'escoltar activament,
- Capacitat d'anàlisi, síntesi i elaboració molt ràpida,
- Capacitat de negociació,
- Visió pràctica,
- Capacitat resolutiva,
- Concentració,
- Planificació,
- Capacitat comunicativa,
- Rapidesa de decisió a l'hora d'aportar solucions,
- Adaptació a situacions,
- Creativitat.

Des del punt de vista dels valors i actituds que són presents a l'acció, el consultor necessita una sèrie d'actituds que es concreten en empatia, honestedat, actitud positiva, confiança que genera confiança, gust pel detall, discreció, assertivitat, treball en equip, cooperació "ho fem entre tots", flexibilitat, sensibilitat, acceptació d'opinions diverses i "saber ser expert".

Els estudis duts a terme per Pallarés i Martínez (1994) per a definir les competències del consultor i dissenyar un *assessment center* que avalués les competències i potencials de les persones que treballen o pensen treballar en aquest camp, han destacat les següents competències bàsiques (*core skills*) i transversals:

Adaptabilitat	Mantenir l'eficàcia en una gran varietat de situacions.
Anàlisi	Capacitat d'identificar els principals elements d'informació significativa de diverses fonts, sense perdre el punt de vista global.
Comunicació	Habilitat per a expressar fets o idees en termes comprensibles per a l'interlocutor, de manera que permeti rebre informació o donar-la mitjançant un lèxic o un estil gramatical adequat.
Coneixements tècnics	Comprensió i aplicació de materials tècnics o informacions professionals rellevants.
Creativitat	Generar i/o reconèixer solucions imaginatives i innovadores a problemes coneguts en situacions relacionades amb el treball.
Empatia	Capacitat de sentir i comprendre les emocions alienes com a pròpies.
Iniciativa	Intents actius per a aconseguir un objectiu. Originar acció en comptes d'acceptar-la.
Judici	Habilitat per a desenvolupar cursos d'acció alternatius, basant-se en suposicions lògiques que reflecteixen fets complexos.
Lideratge	Utilització d'estils i/o mètodes apropiats per a guiar les persones proporcionant-los confiança.
Negociació	Intents per a aconseguir un acord per ambdues parts en situacions conflictives d'interessos en relació amb la necessitat de prioritzar unes accions o altres, i obtenir el màxim benefici de la situació.
Observació	Capacitat d'atenció i concentració especialment orientada a la detecció de detalls rellevants de l'entorn.
Planificació	Pla global organitzat per a treballar amb eficàcia utilitzant apropiadament els recursos.
Síntesi	Capacitat d'englobar relacionant les dades més rellevants d'un conjunt d'informació.
Treball en equip	Capacitat d'incorporar a les pròpies accions les dels altres compartint la informació i tasques.

Font: Pallarés i Martínez (1994).

Malgrat haver assenyalat un paral·lelisme entre el consultor intern i l'extern, ens agradaria que quedés clar que no tenen el mateix rol en l'empresa, pel simple fet de ser un fora i l'altre dins de l'empresa. Vegem a la taula següent algunes consideracions que cal tenir en compte respecte a aquesta posició:

Consultor extern	Consultor intern
Ha de ser acceptat per l'organització.	Depèn del sistema i està mancat de prou autonomia.

Consultor extern	Consultor intern
Dedica menys temps perquè té menys tracte amb l'empresa.	Dedica més temps a l'organització.
Ve amb més prestigi.	S'ha de guanyar el prestigi en l'organització, on és vist com un més.
No té àrees delimitades.	Té una àrea delimitada d'actuació (els seus superiors).
No forma part del problema.	És part del problema. Com que forma part del sistema té interessos creats, polítics, etc. (és jutge i part).
Pot perdre el client, però només això.	Té menys llibertat d'abandonar el sistema.
Pot negociar els seus honoraris.	Està pagat per a altres funcions, a més de la de consultoria, i cobra segons la seva jerarquia.
És percebut com més car.	És percebut com més barat.
És especialista en organitzacions, coneix menys a fons l'organització específica.	És especialista en l'organització (valors, llenguatge, objectius).
És vist més com un especialista.	Funciona amb la problemàtica que ningúno és profeta a la seva terra.
Assessora la direcció general.	Mai no és assessor de la direcció general, ja que en depèn.
No troba resistència interdepartamental, però pot ser resistit perquè és vist com un estrany.	Troba resistències, fruit del seu estatus, a l'hora d'entrar en el terreny d'altres departaments.
Les dades que rep són més reals.	Les dades que rep de l'organització són més de "color rosa".
Només pertany a una professió.	Té doble afiliació o pertinença: professió i organització.

2.3. Desenvolupament d'un projecte de consultoria

Què anomenem *projecte de consultoria*? Podem considerar que un projecte de consultoria és un conjunt d'accions dutes a terme en col·laboració amb el client, per tal de dinamitzar una organització. Aquí podríem reprendre allò dit en el primer apartat. S'assumeix l'auditoria des del model d'expert: el consultor analitza, diagnostica i diu el que convé fer. O bé s'assumeix des del model de facilitador: el consultor facilita la tasca al client perquè dona a conèixer quin és el seu problema i troba solucions que siguin adequades, segurament referents a processos de l'organització.

Tant si és des d'un rol o un altre, el projecte de consultoria té per objectiu modificar, dinamitzar i canviar el sistema organitzatiu.

En el projecte de consultoria hi són presents tres aspectes fonamentals: l'interès i competència del consultor, l'interès i la necessitat del client i la limitació de l'àmbit d'intervenció.

Aquí no només hi està present l'interès personal, sinó les competències per a dur-la a terme, per aportar el "saber" necessari per a trobar una sortida a la situació actual, tant si és com a expert o en col·laboració amb el client. I finalment, el consultor es qüestiona si l'organització està disposada a invertir diners i temps en el projecte.

Exemple

Abans de l'inici d'una possible acció el consultor s'hauria de preguntar: interessarà el client? Resol el seu problema? Millorarà el funcionament de la seva àrea o departament? És a dir, el client té una necessitat a la qual se li dona resposta que és d'interès per a ell. En aquest qüestionar-se l'acció, el consultor es continua interrogant: té interès per a mi? M'interessa el tema? I puc fer-ho?

De manera general podem assenyalar que en el desenvolupament del projecte de consultoria el primer pas fonamental és el contacte amb el client.

El **contacte amb el client** s'efectua normalment mitjançant entrevistes en les quals el consultor ha d'aclarir una sèrie de qüestions: sobre què vol parlar el client? Pot ser que vulgui exposar-nos un problema, demanar-nos una cosa concreta, suggerir-nos que l'ajudem o que li reforcem les seves opinions. Qui és el client? A primera vista podem pensar que és el que ens ha cridat o amb el qual hem contactat. Però, qui hi ha darrere? Pot ser el director general, o simplement es tracta d'una situació a nivell departamental. Quina importància té el projecte per al client? Això ens donarà idea del temps i l'esforç que està disposat a dedicar-hi perquè surti bé. Vol començar ja o només saber la nostra opinió?, i finalment, qui són els *stakeholders* del projecte?

En la majoria dels projectes de consultoria hi ha més d'un client i és important identificar-los. Aquests són els que accepten la proposta, fixen els objectius, aproven les accions i reben l'informe dels resultats del treball. De vegades no són presents en els primers contactes, però generalment són aquells que davant de la nostra proposta qüestionen els passos, els recursos, les accions que cal emprendre i, en definitiva, donen via lliure al projecte.

Els *stakeholders* són aquelles persones que seran afectats pel producte o servei del treball del consultor.

La introducció del terme *stakeholder* en la ciència social es produeix a través del dret el 1930 de la mà d'A. Berle i M. Dodd, gràcies a la seva postura d'incloure les demandes i expectatives de les persones afectades d'alguna forma per la seva activitat, encara que no siguin propietaris, en les exigències de responsabilitat als propietaris de les organitzacions. Dodd defensa la seva participació i els denomina *propietaris absents* (*absentee owners*). *Propietaris*, ja que no inverteixen capital però sí assumptes i preocupacions propis (Jenning, 1999).

El terme torna a ressuscitar pels seixanta i és l'obra de R. E. Freeman (1984) la que instal·la definitivament el terme en les ciències socials, però ja no en l'àmbit del dret sinó en el de la direcció estratègica. Aquest autor defineix els *stakeholders* com "qualsevol grup o persona que pot afectar o ser afectat per l'èxit dels objectius d'una organització" (Freeman, 1984, p. 25).

Actualment hi ha un ampli nombre de llibres i articles sobre la teoria dels *stakeholders* i de posicionament en àmbits diferents. Aquí, des de la consultoria, caldrà tenir-los en compte i en parlarem com "els patidors" d'una acció.

Podríem distingir per tant, els propietaris del projecte, els actors (agents) i els beneficiaris i/o afectats en general pel projecte. Aquesta fase de contacte permet al consultor contrastar el model d'organització del client i el seu, recollir informació per a reformular la demanda del client, i elaborar la proposta de consultoria.

2.3.1. Proposta de consultoria

El **contracte amb el client** es fa a través de la **proposta d'actuació** que el consultor presenta i que té la següent estructura de tipus:

1) Resum de la proposta

Objecte de la demanda
Anàlisi de la situació

2) Proposta d'actuació

Principis claus
Passos a seguir
Organització del treball
Planificació
Recomanacions

3) Documents annexos

Preu i condicions
Condicions generals

Lectura recomanada

T. Donaldson i L. E. Preston (1995). The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *A Academy of Management Review*, 20 (1), 63-91.

L'esquema que presentem no ha de ser pres de forma rígida, i segurament trobarem altres propostes que cada consultor elabora d'acord amb la seva "manera de fer"; tanmateix és important destacar que la proposta és un tot i cada element no pot ser pres separatament dels altres. Comentarem breument cada un dels apartats.

a) Objecte de la demanda. Fa referència a la petició efectuada, títol, document oficial a què fa referència. Ha de constar el que se'ns demana: "un diagnòstic, consell metodològic, formació, disseny estratègic d'un pla d'acció". Reprendre els termes de la petició del client o de la demanda oficial, ajuda a clarificar la demanda.

b) Anàlisi de la demanda. Fa referència a l'anàlisi de la situació. El consultor aporta el seu punt de vista sobre la petició a partir de les informacions donades pel client, el coneixement que es té del context, l'experiència en peticions similars i les tornem al context de l'organització del client en termes de possibilitats, obligacions, objectius del client, terrenys tocats, prioritats, possibles conseqüències dels problemes, obstacles que cal evitar i principis d'una acció de millora. Seria convenient incloure en aquest apartat també els resultats esperats pel que fa a les persones, dels departaments i de l'empresa.

c) Activitat proposada. Són les línies directrius de l'acció i mitjans proposats per a passar de la situació actual a la situació desitjada. Això implica definir els fonaments de l'esmentada acció, els principis metodològics i de gestió de la proposta (comitè de pilotatge, responsable de l'acció, etc.), nivells de problemes abordats i el que aporta el client, així com la durada global i el calendari.

S'hi inclourien els passos que cal seguir, etapes principals i el seu encadenament. Tasques per etapes, durada i resultats tangibles. És important indicar els punts de validació del client.

Organització de l'actuació, rols de l'equip i participants, logística per a posar-ho en marxa, dispositius de confidencialitat, regles i obligacions del consultor.

Temporalització de les etapes, esdeveniments que poden ocórrer i calendari detallat del que es farà.

En aquest apartat s'inclouen també les recomanacions. Pot ser necessària la preparació dels participants o interferències amb altres projectes.

d) Preu i condicions de pagament. Preu estàndard i especificar el que assumeix el consultor i la seva justificació. Data límit i renegociació abans d'aquesta data. Formes de pagament i condicions generals que poden modificar les activitats o retardar l'acció i les seves repercussions en el projecte.

Com a contracte portarà la data i firma. En un annex s'inclouran els *currículums vitae* de les persones, consultors que intervindran.

El contracte amb el client és l'acord mutu establert entre ambdós partint de la proposta presentada. S'acostuma a efectuar mitjançant una reunió en la qual són presents els "vertaders clients" del projecte.

El **pla de treball** fa referència a l'elecció de la metodologia operativa per a desenvolupar el projecte acordat. Sobre els "actors", ja definits en la proposta, fixarem els grups amb què treballarem, pel que fa a les persones, de grups o l'organització. Definirem, en segon lloc, el tipus de tècnica que utilitzarem. Poden ser entrevistes, *focus groups*, qüestionaris, anàlisi de documents, sessions de discussió, etc.

Una vegada obtinguda la informació pertinent dels grups elegits, haurem de distingir el que són problemes de l'entorn, problemes d'estructura, de tecnologia i socials. Cada un d'aquests problemes podem identificar-los en diferents nivells: el nivell del sistema organitzatiu, el nivell de les unitats, departaments o grups i el nivell de les persones. Recordem el que hem vist al capítol de diagnòstic.

El **diagnòstic** efectuat ha de ser retornat al client (*feedback*). S'haurà de tenir en compte, per una part, l'estructuració de la presentació, i per una altra, la identificació i el tractament de les resistències.

En la reunió en la qual expliquem la situació ha de quedar clara l'anàlisi del problema tècnic, o de negoci que s'ha tractat, l'anàlisi de com el problema es gestiona actualment i les recomanacions, és a dir, el que pot ser objecte d'algun compromís per part de l'organització per a treballar en el seu canvi. Els experts donen algunes consignes respecte al llenguatge que cal utilitzar:

Hauria de ser	No hauria de ser
Descriptiu	Avaluatiu
Focalitzat	Global
Específic	Estereotipat
Breu	Llarg
Senzill	Complicat

Durant la reunió s'haurà de tenir en compte:

- El contracte original (que volíem fer).
- Els passos donats (com hem procedit).
- El diagnòstic (que hem obtingut).
- Escoltar el client (és l'esperat?).
- Què fer a partir d'ara (continuem?).
- Donar suport al client (poden sorgir dubtes).
- Preguntar-nos si hem obtingut el que volíem (volíem que el client veiés el que ha vist?).

Deixarem clar que en qualsevol intervenció en l'àmbit organitzacional:

- 1) Atès que afecta persones, en la primera fase es necessita un inici de sensibilització i informació.
- 2) En qualsevol projecte d'intervenció en grups de treball ha de quedar clara la seva finalitat, però sobretot cal saber comunicar-la.

Així evitem el rebuig, la falta de participació i el que és pitjor: la predisposició a no acceptar-ne els resultats.

3. Planificació estratègica

L'interès pels temes relacionats amb l'estratègia, ha estat molt influït per l'existència, d'una banda, dels processos d'expansió de les empreses, tant pel que fa als productes com als mercats i, d'altra banda, per les situacions de crisi que han posat en perill la supervivència de les organitzacions. Podríem dir que l'estudi formal sobre el tema sorgeix com a resposta a la demanda davant un ambient complex. Aquest marc ha justificat l'interès per l'anàlisi estratègica, l'anàlisi de l'entorn en el qual l'empresa es troba i l'anàlisi de la gestió que fa l'organització.

Estratègia

Però, què entenem per estratègia?, l'estratègia es percep, abans que res, com un procés de direcció de l'organització:

Orientador de l'evolució de l'organització durant un termini de temps, seguint un mètode relativament estructurat que passa per dues fases indissolublement unides: l'elaboració i l'aplicació.

Consisteix en un conjunt de decisions, en la fase d'elaboració, relatiu al diagnòstic dels recursos, a la formació dels objectius generals i a les eleccions entre opcions possibles, però no limitadores, ja que, durant la fase d'aplicació en podrien sorgir d'altres.

Consisteix en un conjunt d'accions, en la fase d'aplicació, que organitza l'articulació dels recursos dins del marc de plans operacionals, l'execució efectiva d'aquests últims i, naturalment, la seva avaluació.

Concerneix tant a l'àmbit extern (productes/mercats, competència, tecnologia, estat, etc.) **com a l'intern** (organització, cultura, expectatives del personal) de l'empresa.

Implica la participació d'un nombre de persones que pot anar d'unes quantes (el nucli estratègic) a la majoria (l'aprovació estratègica).

Així, l'empresa davant la complexitat de l'entorn, intentarà identificar amb anterioritat els canvis que es produeixen tant en el seu entorn intern com extern, a fi de poder donar respostes adaptatives i no de sorpresa per a l'organització, marcant una estratègia que caldrà seguir.

3.1. Disseny del canvi organitzacional

Abans d'explicar com es dissenya un programa de canvi en una organització, pensem de quin tipus de canvi estem parlant.

Sembla evident que l'entorn en el qual operen les organitzacions està experimentant des de fa alguns anys, múltiples canvis.

Aquestes, per fer front a aquest entorn dinàmic, flexible, competent, han de **renovar les seves capacitats, entrar en l'àmbit de nous productes, usar adequadament les restriccions de recursos i desenvolupar-se a nivell internacional**. I per a això les organitzacions s'han de reorganitzar, a través de processos de fusió, d'aliances estratègiques i altres formes d'hibridació, que segons Peiró (1996) comporten implicacions organitzatives, de gestió, socials i humanes.

Davant d'aquest panorama, molts estan d'acord a afirmar que l'empresa eficaç del segle XXI és aquella capaç d'anticipar-se, d'adaptar-se, de transformar-se permanentment i de manera més ràpida que els seus competidors per a reforçar cada vegada més la seva posició competitiva.

3.1.1. Concepte de canvi

Segons French i Bell (1996), "un canvi és un nou estat de les coses diferent de l'antic estat de les coses". En èpoques anteriors, el canvi era percebut com estrany, com un parèntesi, en el qual l'empresa feia una cosa diferent, per tal d'aconseguir passar a una altra part. Era vist com una cosa dolenta però inevitable, que es tractava de reduir al màxim. Ara la noció de canvi és diferent, el canvi és percebut com una cosa pròpia de l'empresa, forma part del seu funcionament, de la seva vida.

La idea que tot és perpetu ja no existeix, res no és definitiu: un tipus d'estructura, una tecnologia, un tipus d'organització del treball, etc. Això de vegades produeix reaccions adverses entre les persones que conformen l'organització, menys compromís, més acceptació de les imperfeccions: es percep que la situació canviarà, per tant? Segons Grouard (1995), davant d'aquestes situacions, "**el canvi es converteix en la coartada ideal**" per a no involucrar-se, "per a no fer res". A més, pensem que per als treballadors significa reciclatge continu i un esforç per a aprendre.

En aquesta línia, moltes vegades els canvis són percebuts com el resultat d'errors per part de la direcció, ineficàcia en la gestió i una estratègia mal definida.

Les empreses excel·lents, les que volen funcionar a la perfecció, de vegades són les que més dificultats tenen per a canviar (tot està tan calculat i programat, dissenyat a la perfecció) que la seva capacitat de reacció és mínima, es fan reajustaments, però no canvis.

Canvis en les organitzacions

Per exemple, les organitzacions de serveis estan experimentant forts canvis que impliquen més relació dels membres de l'organització amb el client, fet que comporta que determinades competències socials siguin tingudes en compte en els perfils d'aquests llocs de treball en aquest tipus d'organitzacions.

Canvi

La gestió del canvi és un art difícil. El canvi s'ha convertit en un fet indispensable.

Desordre

Les empreses s'esforcen a gestionar el desordre i el desequilibri, i el canvi suposa desordre, desequilibri, inestabilitat.

"He vist grans negocis que s'han convertit en només el fantasma d'un nom a causa del fet que algú va pensar que podien ser gestionats com sempre, i encara que la forma de gestionar va poder ser excel·lent en el seu dia, l'excel·lència d'un negoci consisteix a estar alerta a la seva època i no en l'esclavatge del seu passat."

Henry Ford, *La mort de l'èxit*.

Cap empresa no escapa a la necessitat de canviar, però els responsables de l'empresa poden obligar-s'hi, o ser obligats. La situació és diferent: el canvi voluntari és més eficient. Hi ha una diferència clara entre aquests dos tipus de canvi. El canvi voluntari, és aquell que és dut a terme per a millorar allò que ja hi és o per a anticipar-se a possibles problemes. En aquest cas l'empresa té marge per a realitzar una maniobra. El canvi que s'ha encarat tard, és el que s'anomena canvi "patit", és el canvi caòtic (acomiadaments, cessacions d'activitat, etc.).

Per tant el **canvi es gestiona**, com es gestionen les relacions, les tecnologies, les competències.

Però què mobilitza el canvi? Quan una empresa decideix fer un canvi és fruit d'una anàlisi de múltiples variables: el mercat, la competència, els resultats, el funcionament de l'empresa, les característiques dels treballadors. Així, la combinació de totes aquestes variables fa que el canvi sigui diferent per a cada una de les empreses.

Comentarem aquestes causes, diferenciant-les en primer lloc entre causes internes i causes externes, segons la classificació de B. Grouard i F. Meston (1995).

- **Causes externes.** Elements de l'entorn extern de l'organització:
 - Clients compradors actuals i potencials. L'empresa ha de respondre a les seves necessitats. Cal que el comprador no deixi de comprar. I, fins i tot, es pot modificar el producte o servei, més qualitat, preu.
 - La competència: les accions que faci la competència (un nou producte, un servei de distribució nou o millor, un nou procés de treball que permeti baixar preus, etc.), obliguen l'empresa a, com a mínim, avaluar si aquesta acció pot ser una amenaça. L'empresa ha d'analitzar, constantment, les possibles amenaces i oportunitats del seu entorn extern.
 - La innovació tecnològica, millorant els productes i els mètodes de treball.

- La legislació i la reglamentació, factors entre altres com les reduccions fiscals per als compradors, fixació d'un nombre d'hores de treball, la imposició del seguiment de normes mediambientals, etc.
 - L'accionariat que pot marcar canvis en l'objectiu de l'organització a nivell de resultats financers: l'exigència de millors resultats que donen lloc a fusions o integracions en nous grups.
 - L'evolució de la societat: formes de vida, valors, etc. Els canvis en els valors socials incideixen en els individus i aquests com a treballadors, en les organitzacions. És a dir, avui emergeixen valors d'autonomia, independència, responsabilitat, valors que han de ser integrats a la mateixa empresa, modificant les estructures jeràrquiques i augmentant la responsabilitat als llocs.
- **Causes internes.** Canvis induïts per la mateixa empresa que corresponen a una visió de futur.

Podríem parlar de dues causes, pròpiament, el desenvolupament de l'empresa i la visió del directiu:

- El desenvolupament de l'empresa fa referència al seu creixement. L'augment de l'activitat, del nombre de clients, els mercats, el nombre de treballadors, fa que l'empresa es reorganitzi, redefineixi canals de distribució de comunicació, redefineixi el procés de treball, etc. El mateix creixement produeix canvis a què l'empresa s'ha d'adaptar.
- La visió del directiu, o responsable és el que vetlla pels interessos de l'empresa, en aquesta línia és el que la gestiona per a fer-la més eficient. L'empresa es veu obligada a canviar per la voluntat del directiu.

Exemple

Canvis externs idèntics provoquen reaccions diferents entre les empreses d'un mateix sector.

3.1.2. Tipus de canvi

El canvi pot tenir diferents facetes, pot ser **proactiu**, canvi de millora contínua per a anticipar-se a tendències internes i externes de l'organització, o **reactiu**, canvis com a reacció a fets desencadenants interns o externs de l'organització. La magnitud del canvi pot ser petita o gran, pot arribar a molts nivells de l'organització (estructura, processos psicosocials, sistemes de treball, creences, etc.) o a pocs, pot ser ràpid o lent, però sempre crearà un nou estat de les coses diferents de l'anterior.

Podem parlar de tres dimensions del canvi: **la profunditat, la rapidesa i el mode d'imposició.**

La rapidesa amb què es realitza un canvi és la combinació entre la seva durada i la profunditat d'aquest (a quins sistemes de l'organització afecta, un o diversos). La durada del canvi dependrà de la seva profunditat i de l'adaptació de l'empresa. La durada d'un canvi ha de ser tan curta com sigui possible, per dues raons:

- Perquè es mobilitzen molts recursos, per exemple en el cas de les persones, que deixen de fer per un temps les seves funcions per a la consecució dels objectius de l'organització i passen a treballar en l'estudi de com ha de ser aquesta funció.
- Per la capacitat de compromís dels treballadors. Es perd la motivació, els canvis de més d'un any de durada debiliten el personal.

Un altre aspecte molt important que cal destacar és la manera d'**imposar el canvi**. Normalment, si el canvi no és natural, la direcció s'esforçarà a convèncer les persones, si els canvis es consensuen es tradueixen en una forta adhesió per part dels treballadors.

Consens

Els canvis consensuats es tradueixen en una forta adhesió per part dels treballadors.

3.2. Processos de canvi

Així, tots els processos de canvi s'han de planificar degudament, tenint en compte que han d'incloure: conèixer i analitzar l'entorn extern; analitzar i diagnosticar adequadament la mateixa organització; plantejar-se una visió a mig i a llarg termini, definint plans i estratègies que caldrà seguir i estructurar el procés de canvi necessari.

Les fases més comunament acceptades que requereixen un programa de canvi planificat són les següents:

- investigació, anàlisi i diagnòstic
- planificació d'accions i programes de millora organitzacional
- posada en marxa dels programes
- avaluació i seguiment dels programes.

Aquestes fases representarien els tres components bàsics de qualsevol programa de canvi (French i Bell, 1996): **diagnòstic, acció i administració del programa**.

La fase de diagnòstic és l'etapa més important, ja que condiciona totes les altres. Beckhard (1969) remarca aquesta importància quan afirma que:

"El desenvolupament d'una estratègia per a la millora sistemàtica d'una organització requereix un examen de l'estat actual de les coses. L'esmentada anàlisi habitualment estudia dues àrees molt àmplies. Una d'elles és el diagnòstic dels diferents subsistemes que constitueixen l'organització total. Aquests subsistemes poden ser 'equips naturals', com l'alta gerència, el departament de producció, o un grup d'investigació; o bé poden ser nivells com l'alta gerència, la gerència a nivell mitjà, o la força laboral.

La segona àrea del diagnòstic es compon dels processos organitzacionals que estan passant. Aquests processos inclouen els de presa de decisions, els patrons i estils de comunicació, les relacions entre els grups interfase, el maneig del conflicte, l'establiment de metes, i els mètodes de planificació."

Com pot extreure's d'aquesta definició del procés de diagnòstic, en aquesta fase és necessari recollir la màxima informació a fi de detectar els punts febles i forts, és a dir, les deficiències, necessitats i problemes que hi ha en l'organització i que es volen millorar, tant pel que fa a l'estructura com als processos. Es tracta de conèixer i valorar la situació en la qual es troba l'organització per a poder dissenyar estratègies de millora amb la participació de tots els nivells del personal.

És necessària a més, la recollida d'informació de l'entorn extern, a fi de conèixer les seves amenaces i oportunitats.

Se sol parlar en aquesta fase d'un "mapa de diagnòstic" en el qual és imprescindible determinar la naturalesa, símptomes i problemes de l'organització. És a dir, es tracta de definir (Mateu, 1984):

- els problemes que cal corregir,
- els factors determinants d'aquests problemes i
- les forces que poden actuar a favor i en contra del canvi.

Per a realitzar aquest mapa podem utilitzar els diferents models vistos en l'apartat 1.2.1.

A tall de resum en aquesta fase s'hauran d'explorar i conèixer les opinions del personal, les dades, fets, conflictes i indicadors de l'organització. Recollir i analitzar informació sobre: l'estructura de l'organització i el seu funcionament, els processos de treball, la cultura i el clima organitzacional, els sistemes i estils de direcció, el poder i l'autoritat, els conflictes intergrupals i intragrupal, la presa de decisions i la solució de problemes, la motivació i satisfacció en el treball, etc.

En definitiva, es tracta de buscar les necessitats que hi ha per tractar de corregir les deficiències i saber quines són les accions que es poden dur a terme per a millorar.

Per a recollir aquesta informació s'utilitzen diferents instruments. Com s'ha apuntat anteriorment és fonamental comptar amb la participació i implicació del personal, per tant, estem fent referència a tècniques que faciliten la participació i permeten conèixer les opinions que té el personal sobre diferents aspectes de la seva activitat laboral.

També s'utilitzen diferents tècniques segons quins són els objectius i els diferents subsistemes de l'organització que es veuen afectats.

Aquest quadre resum de Senge (1990), mostra aquelles tècniques més utilitzades per a recollir informació segons el procés organitzacional que estiguem analitzant:

Procés organitzacional	Tècniques
Patrons, estils i fluxos de comunicació.	Observacions, qüestionaris, entrevistes, discussions de grup.
Establiment de metes.	Qüestionaris, entrevistes i observacions.
Presa de decisions, resolució de problemes i planificació de l'acció.	Observació de juntes de resolució de problemes.
Resolució i maneig del conflicte.	Entrevistes, observacions de terceres parts, juntes d'observació.
Administració de les relacions interfase.	Entrevistes, observacions de terceres parts, juntes d'observació.
Relacions superior-subordinat.	Qüestionaris, entrevistes.
Sistemes tecnològics i d'enginyeria.	No és àrea d'experiència del consultor en DO, però les tècniques més utilitzades són: les entrevistes, les discussions de grup.
Administració estratègica i planificació a llarg termini.	Entrevistes, discussions de grup, examen de registres històrics.

3.2.1. Nivells d'intervenció

Com hem assenyalat, anteriorment, segons la profunditat del canvi, el nivell de redisseny serà més o menys important. Els canvis podran afectar:

- 1) L'estructura organitzativa (la forma com s'organitzen els recursos de l'organització).
- 2) Els processos i sistemes de treball (de producció, de gestió, de control, de promoció, de presa de decisions, etc.).
- 3) Les creences, valors i comportaments de les persones (la part humana del canvi).

4) Els productes i mercats.

Podem afirmar que els nivells d'intervenció faran referència a l'estratègia de l'organització, a la seva gestió i a nivell operacional.

A partir del diagnòstic fet, i una vegada que es coneix tot el que és necessari modificar, es planifica i defineix quines són les accions que s'han de dur a terme per a millorar l'organització. És a dir, el diagnòstic realitzat sempre, s'ha de traduir en un pla d'acció. Accions adequades que resolguin els problemes i necessitats detectats. En aquesta fase és important:

- Definir els objectius generals i específics dels canvis que cal fer.
- Seleccionar l'enfocament, els mètodes i tècniques necessàries per a aconseguir els objectius.
- Establir la seqüència i accions que es duran a terme i que, generalment, s'inclouen en els projectes específics.

No hem d'oblidar que perquè el procés de canvi sigui eficaç s'han de respectar els acords presos i establir-se al llarg del procés. A més, haurem d'aconseguir que els grups participin de forma significativa, ja que les persones són l'element clau en la presa de decisions i en el liderat de les accions.

En aquest sentit s'ha d'establir com es prendran les decisions, i elaborar un projecte que sigui comprensible per a tots.

En aquesta fase també s'han de tenir en compte les forces de l'organització que actuaran a favor i en contra dels processos de canvi, que d'acord amb Lewin (1952) es denominen *forces proactives* i *reactives*, respectivament. L'equip o agent de canvi ha d'identificar-les i tractar de disminuir les resistències que sempre apareixen als canvis per part del personal.

Tinguem en compte que les **persones** adopten diferents actituds davant d'una situació de canvi de la seva empresa. El canvi produeix "pors" que són causades per diferents factors, com:

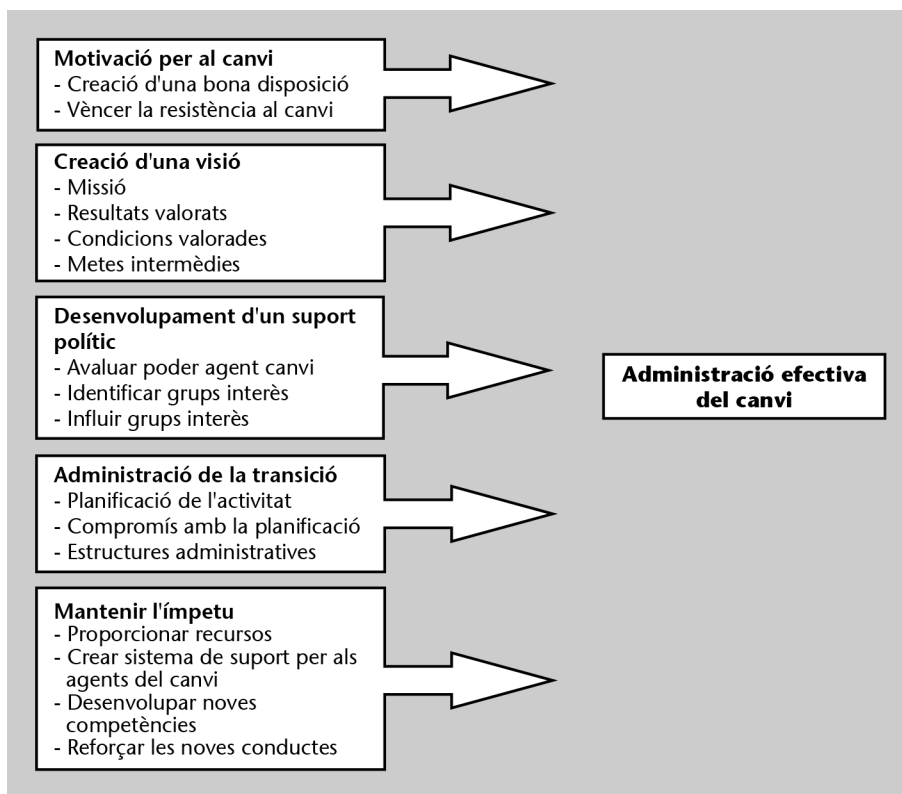
- Por del desconegut
- Falta d'informació
- Desinformació
- Factors històrics
- Amenaces a l'estatus
- Amenaces al poder
- Beneficis no percebuts
- Clima de baixa confiança organitzacional
- Relacions pobres
- Por del fracàs

- Resistència a experimentar.

Veiem, doncs, que l'actitud de les persones davant el canvi no és la mateixa. Podem trobar-nos persones amb una actitud positiva, que col·laboren amb l'empresa i que veuen en el canvi una oportunitat per a ells. Són els anomenats *agents de canvi*. Un altre grup de persones són les que mantenen una actitud d'espectadors, però que se sumaran al procés de canvi quan vegin quin benefici els pot donar. D'altra banda, tenim les persones que "passen del canvi" que són indiferents, i les opositores a ell, que d'una forma clara i activa es mostren contràries al canvi.

En aquesta fase de planificació/intervenció s'hauran de crear les condicions per tal que el personal afectat pels canvis col·labori i s'impliqui en el procés que l'organització desenvoluparà. Per a això, és important dur a terme un pla de sensibilització per a l'administració efectiva del canvi com el descrit a la figura següent:

Figura 7. Figura de colors



Font: Cummings i Worley (1993).

Cummings i Worley (1993) van dissenyar un model per a l'administració del canvi que gira entorn de cinc conjunts d'activitats que tenen per objectiu la seva administració efectiva.

A l'esquema es pot observar que el primer pas que Cummings i Worley destaquen és aconseguir que les persones desitgin el canvi, que creguin en ell i es comprometin mitjançant processos de sensibilització (mostrar el perquè del canvi, mostrar l'estat futur que es desitja, mostrar les expectatives realistes de millora del canvi, etc.).

El segon pas té com a objectiu proporcionar una imatge de futur, és a dir, com les persones i els grups s'adaptaran a aquell futur, mostrant una imatge de futur realitzable.

En tercer lloc, destaquen la necessitat de transició, que comporta la planificació d'activitats, el compromís en elles i el disseny d'estructures paral·leles que guiïn i facilitin el canvi. Segons French (1996) és com dissenyar un mapa de carreteres per als membres de l'organització. I per acabar, calen un conjunt d'activitats que van dirigides a mantenir i estabilitzar el canvi. Serà necessari acompanyar els plans d'acció de plans de formació, per tal que facilitin les accions que s'han de desenvolupar a través de l'adquisició de coneixements, desenvolupament d'habilitats i canvi d'actituds.

3.2.2. Implantació del canvi

És la fase en què es duen a terme les accions planificades prèviament en els programes seguint el calendari establert. En funció de les estratègies que s'hagin determinat prèviament es porten a la pràctica totes les accions d'acord amb l'enfocament, els mètodes i les tècniques que s'havien previst.

Hi ha diferents enfocaments de canvi organitzacional, si tenim en compte les variables d'interacció més significatives de l'organització.

a) Enfocaments estructurals

Es tracta de canvis d'estructura que poden ser:

- **Orientats a la tasca.** Consisteixen a millorar l'acompliment de la tasca clarificant i definint funcions i responsabilitats
- **Orientats cap a la descentralització de les decisions.** Consisteixen a descentralitzar les estructures, la qual cosa afecta l'acompliment de tasques, ja que permet una participació més gran en les decisions que afecten el treball. Es creen centres de decisió i de rendibilitat, creacions que faciliten l'autonomia en el treball.

b) Enfocaments tecnològics

Consisteixen en innovacions tècniques de canvis de mètodes o tecnologies que no solen preveure l'aspecte humà de l'organització.

c) Enfocaments orientats cap a les persones

Aquests canvis estan orientats cap als recursos humans en l'organització. Incideixen en el comportament de les persones i afecten els processos psicosocials de l'organització (processos de comunicació, relacions intergrupals i intragrups, estils de direcció, desenvolupament d'equips, clima, cultura, etc.).

A més de l'enfocament que determinarà els mètodes i les tècniques, també serà necessari tenir en compte el tipus de canvi que s'ha de realitzar, segons el nivell de la intervenció, que pot ser: individual, grupal i organitzacional.

En resum, en aquesta fase es tracta d'implantar el canvi de forma eficaç, marcant un objectiu clar, patrocinant i liderant el canvi, i desenvolupant les competències i el compromís dels membres de l'organització cap al canvi. Per tant, en aquest procés és important comunicar a les persones la visió del canvi i motivar-les per a això.

3.2.3. Grups que intervenen

Perquè un procés de canvi sigui efectiu, l'organització s'ha de potenciar i assegurar que compta amb els recursos i temps necessari per a fer-ho possible, que les persones disposin de les competències i els mitjans necessaris, que existeixin sistemes de coordinació i que es doni la participació requerida per a la potenciació del canvi. En aquestes circumstàncies el paper dels grups és vital.

La direcció de l'organització serà la responsable de definir les estratègies que caldrà seguir i la visió "final del canvi" (cap a on anem). Serà la direcció la responsable de vetllar per l'evolució de tot el procés i garantir les condicions necessàries per a això. Segons Grouard i Meston (1995) la direcció haurà de:

- Dissenyar l'estructura necessària per al procés de canvi.
- Assignar els recursos, els equips d'assessorament i suport.
- Realitzar un seguiment de les grans fases del procés (temps, etapes, organització, etc.).
- Validar totes les accions en la línia de coherència amb la visió del canvi de l'empresa.
- Eliminar les possibles barreres al procés.
- Garantir la comunicació i la formació necessària.
- I sobretot, generar la participació dels grups que configuren l'organització.

Els líders hauran de generar compromís, recolzar la gent al llarg del procés, animar les persones perquè aprenguin, proporcionar oportunitats d'aprendre i recompensar els èxits aconseguits.

Un altre equip necessari en tot procés de canvi és el **grup de pilotatge** o també anomenat **agent del canvi**. Gasalla (1995) resumeix el rol d'aquest equip, afirmant que l'equip que dirigeix el canvi és, bàsicament, un facilitador de processos en el diagnòstic de l'estat actual de l'organització; en la fixació de metes per al canvi; el que fa l'aportació de tècniques, la interrelació i integració de necessitats i problemes, i la recerca d'estratègies i organització d'alternatives.

També hem de comptar amb els anomenats **equips de transició i equips d'implantació**. Els primers són els responsables de coordinar els grups d'implantació, fer un seguiment del progrés, informar els líders dels passos realitzats i els resultats aconseguits. L'equip d'implantació és el que implanta les accions, es coordina amb els altres grups i fa participar les persones en diferents grups, segons l'aportació que cal fer, i avalua els resultats de les accions.

A més, l'equip que dirigeix el canvi ha d'estar configurat per consultors externs i personal intern, per a poder assumir riscos, ser objectius i impulsar el canvi sense els condicionants que tindria el personal intern de l'organització, tal com ja hem destacat anteriorment.

Un altre tipus d'equips en aquests processos són els anomenats **equips de competències**. Aquests grups tenen la funció de buscar solucions als diferents interrogants del procés, assegurant el seguiment i la posada en marxa de la solució. Aquests equips depenen de la tasca assignada, normalment estan integrats per diferents membres de l'organització, tant comandaments com personal de base per tal, d'entre tots, buscar les solucions d'un determinat procés.

També en aquests processos intervenen els **equips de suport**, aquests grups tenen la funció de recolzar les accions dels equips de competències. Concretament, se centren en els processos econòmics, de comunicació i de formació. Així, tindrem diferents equips especialitzats en àmbits necessaris per a posar en marxa el procés de canvi. L'equip de formació és el responsable de planificar les accions formatives necessàries per a posar en marxa el pla i mantenir-lo. Per tant, seran els encarregats de dotar de competències, habilitats, i fomentar el canvi d'actituds dels membres de l'empresa davant de la nova situació de l'empresa.

En general en aquesta fase d'implantació s'hauran de crear les condicions perquè el personal afectat pels canvis col·labori i s'impliqui en el procés que l'organització desenvolupa.

Per a finalitzar, comentar alguns dels factors pels quals de vegades els processos de canvi no arriben a un bon final:

- Visió no compartida. Quan la visió no és clara ni convincent. Les persones no entenen el perquè del canvi i en què els pot beneficiar ("esforçar-se per a què"). Si no hi ha una visió, no hi ha estratègia clara ni camí per a seguir.
- Comunicació inexistent. Quan no s'informa de la visió ni dels canvis que es faran. La informació "brilla per la seva absència". Si volem de les persones un compromís, haurem d'explicar per què.
- Els líders. El comportament contrari del líder quant al canvi. Sense l'exemple de els líders, poc compromís crearem.
- Tractar els canvis sense la importància que es mereixen, com a mers processos de funcionament de l'organització.
- No disposar ni dels recursos, ni de la infraestructura, ni de les competències necessàries per al canvi.
- Els comportaments/accions i la visió van en sentit contrari: "un exemple val més que mil paraules".
- Quan el canvi es converteix en quotidià i no en excepcional.
- Quan no es motiva ni es reforça ni es recompensa les persones pels esforços fets.
- Quan no s'informa dels resultats que s'obtenen.
- Realitzar una mala planificació pel que fa als temps d'aprenentatge que necessiten les persones per a fer les accions.
- La cultura no ha canviat. El canvi es produeix quan les persones implicades canvien els seus missatges i les seves conductes.

3.3. Avaluació i seguiment del canvi

Com a última fase. Una vegada que s'han dut a terme les accions es tracta de comprovar si realment s'han aconseguit els canvis previstos i també serà important realitzar un seguiment posterior, amb l'objectiu d'analitzar l'estabilitat del canvi.

Per a això, s'estableixen criteris i s'apliquen tècniques per a l'avaluació i seguiment continuat.

Els objectius d'aquesta fase seran:

- Avaluar els canvis que s'han dut a terme i comunicar-los.
- Definir les responsabilitats perquè la implantació sigui permanent.
- Establir un procés de seguiment i renovació.

Respecte al primer objectiu és necessari revisar tot el pla prèviament establert i les modificacions que s'hagin realitzat. Obtenir dades tant quantitatives com qualitatives dels resultats aconseguits. Fer un informe amb tota la informació i amb els resultats i impactes dels canvis. I establir un sistema de comunicació per a comunicar a tots els membres de l'organització l'impacte del canvi (els resultats aconseguits).

Quant a l'assignació de responsabilitats, és necessari definir aquestes per a assegurar-se que el procés de canvi continua. Per a això, se seleccionen persones de l'organització (normalment, són persones que han participat directament en els grups d'implantació) que seran els responsables de mantenir els canvis i establir elements de millora.

L'organització en funció del canvi generat s'ha de dotar de procediments que li permetin ser flexible i aprendre de forma contínua. Per a això s'estableixen grups permanents de treball, o sistemes de *feedback* d'informació de forma periòdica. L'objectiu és augmentar la capacitat de resposta de l'organització i de respondre de forma proactiva als canvis de l'entorn intern i extern.

Les tècniques que s'utilitzen per a recollir la informació necessària i aconseguir els objectius de la fase d'avaluació són:

- Reunions periòdiques entre els diferents grups: líders, implantació, competències, etc.
- Sessions de formació permanent per a desenvolupar les competències necessàries per a fomentar la permanència del canvi.
- Mecanismes d'avaluació continuada.
- Qüestionaris.
- Entrevistes.
- Observacions, etc.

Tenint en compte les tècniques que s'hagin utilitzat en la fase de diagnòstic, pot ser convenient aplicar-les en l'avaluació, a fi de comprovar si s'han aconseguit els canvis i resultats esperats.

Resum

En aquest mòdul hem pogut conèixer el procés d'avaluació i intervenció que habitualment se segueix en les empreses. Des del moment que **detectem la necessitat** de modificar, corregir, optimitzar una cosa referent al món del treball, es comença a desenvolupar tota una sèrie d'activitats que configuraran el procés **d'intervenció**.

Canviar què, ens preguntem, i a qui afecta el canvi. El canvi pot ser a nivell macro, és a dir, pot afectar tota l'organització, els seus objectius, els seus valors, etc., però això significa que caldrà preguntar-se el per què i el per a què. Pot afectar les polítiques que es duen a terme i que els grups desenvolupen en els seus espais d'interacció en l'organització. Caldrà preguntar-se com es farà el canvi i quines millores obtindrem. Pot ser que el canvi afecti la tasca o forma de dur-la a terme, i caldrà treballar amb les persones i les seves actituds i aptituds.

Hem vist diferents maneres **d'avaluar** la realitat, de recollir la informació, en totes elles hem deixat ben manifest que ha de ser una avaluació exhaustiva i clara, amb la intervenció de tots. Tant la direcció, com els grups i les persones individualment. Fins i tot, s'ha apostat perquè el procés de canvi sigui dut a terme acompanyat per una consultoria interna i/o externa, per tal de tenir tots els elements que permeten fer front als diferents agents del canvi, les seves pors i resistències.

Activitats

L'estudi d'un cas pràctic és una de les formes utilitzades per a demostrar-vos a vosaltres mateixos que heu entès tota allò que el mòdul didàctic us ha presentat. Està pensat perquè pugueu seguir la lògica de la seva anàlisi i perquè pugueu aplicar els vostres coneixements adquirits. Penseu en el que acabeu de llegir i a mesura que us endinseu en el cas, com si fóssiu un consultor (intern o extern), anoteu tot el que us pugui ser útil. Penseu que heu de contestar a unes preguntes, però no les busqueu, per a no condicionar-vos en les seves respostes. Llegiu i anoteu tot el que us sembli interessant. Quan contesteu el cas us adonareu si sou bons observadors (competència d'anàlisi-síntesi), si heu captat "tot" l'important (perquè us ho diu una persona que per a ella ho és) i l'accessori; però que per a la vostra avaluació us pugui ser d'interès. Haureu de proposar accions, però no les proposeu fins que tingueu tota la informació recollida.

Metodologia

Al material que s'adjunta, trobareu tota la informació necessària per a poder treballar, al llarg de l'estudi del mòdul, un cas pràctic que us situa al si de l'empresa **Forten, SA**.

Paral·lelament a la vostra evolució en l'estudi del manual, podreu anar descobrint les aplicacions pràctiques de tota la teoria, a través del dia a dia en la vida d'una organització empresarial com Forten, SA.

Podreu reflexionar sobre els aspectes positius i negatius tant de l'entorn extern com intern d'aquesta empresa, decidir com recollireu informació per a realitzar el diagnòstic, reflexionar sobre el tipus de consultor que es necessita i plantejar a l'empresa possibles accions per a fer. És a dir, treballar a partir d'un cas fictici (basat en experiències reals) sobre els diversos elements del tema avaluació i intervenció.

Presentació del cas Forten, SA

La companyia Forten, SA és una empresa de capital català que manufactura grans portes lliscants fabricades a base de làmines d'alumini primes unides per bandes gruixudes d'hule, que permeten que la porta s'obri. Algunes de les portes mesuren fins a sis metres i s'utilitzen en edificis per a separar àrees de gran extensió. Els primers anys de la companyia, fundada per Albert Fabregat el 1974, van ser pròspers i va créixer ràpidament, gràcies sobretot a l'expansió del programa de construcció del principal client de la companyia, que representava gairebé el 90% del negoci de Forten, SA. Les seves instal·lacions aviat van quedar obsoletes en qüestió d'un parell d'anys. Així, el Sr. Fabregat es va veure obligat a traslladar-se a unes noves instal·lacions més grans i millors a Barberà del Vallès, carrer Circumval·lació s/n. Aquesta continua essent la ubicació de l'empresa avui.

Quan la companyia Forten va iniciar el negoci, era l'única empresa fabricant de portes lliscants de mida gran. Recentment, tanmateix, altres empreses han començat a vendre portes similars. Una empresa determinada ha estat presentant ofertes per a obtenir comandes del principal client de la companyia Forten. Per temor que el competidor pugui presentar una oferta més atractiva, el director general, el Sr. Fabregat, ha començat a pressionar el subdirector, el Sr. Joan Martí, per a augmentar l'eficiència i reduir costos de producció.

Des dels seus inicis, a Forten sempre hi ha hagut un ambient gairebé familiar. No existeix una supervisió directa de la direcció respecte als treballadors, i difícilment se'ls pressiona perquè assolixin els estàndards de producció. Diversos empleats treballen temps extra de forma regular sense supervisió. Amb freqüència, els encarregats i operaris juguen a cartes durant l'hora del menjar i els actes socials entre els empleats de la companyia després de les hores de treball són comuns i molt populars. Normalment, el Sr. Fabregat té un tracte amistós amb tots els empleats, encara que és sabut que es pot enutjar amb facilitat quan alguna cosa li desplaui. Habitualment, també participa espontàniament i lliurement en les diferents actes de l'empresa.

Com a subdirector, en Joan Martí, és el responsable que la companyia assolixi els objectius establerts pel Sr. Fabregat. La majoria dels empleats el consideren treballador i persuasiu i s'ha creat una fama de no cedir fàcilment davant de les reclamacions i demandes dels empleats.

Recentment, Antoni Fabregat, fill del Sr. Fabregat, ha estat nomenat director de producció de Forten. Immediatament després del seu nomenament, van començar a circular comentaris entre diversos empleats sobre com a l'Antoni li agradava demostrar la seva força davant dels altres. Se sabia que era molt meticulós perquè sempre volia mantenir el taller ordenat i net, fins al punt de comprovar que les caixes d'empaquetament estiguessin apilades "a la seva manera". Amb freqüència, es comentava entre els altres empleats com l'Antoni sempre semblava estar tractant d'impressionar el seu pare. Molts treballadors compartien l'opinió que l'única raó per la qual l'Antoni era director de producció, era que la companyia pertanyia

al seu pare. També estaven molestos perquè l'Antoni havia utilitzat empleats i materials de l'empresa per a construir un gronxador als seus fills.

Un dia, l'Antoni va comentar amb en Joan que el principal problema de producció eren els obrers; va agregar que persones del tipus dels empleats de la companyia Forten no enteníen com era d'important reduir costos, i que preferien estar asseguts i conversar tot el dia en comptes de treballar. L'Antoni poques vegades parla amb els obrers personalment, i deixa la majoria de les reprimendes i acomiadaments a mans de la seva subdirectora, la Sra. Freixas.

La companyia Forten té una plantilla de setanta treballadors per a les operacions d'emmagatzemament, acoblament i construcció de les carcasses de les portes, així com per a les operacions d'emmagatzemament, tramesa de les portes i gestió comercial i administrativa. Un encarregat supervisa cada operació i els equips de treball varien de tres treballadors en l'emmagatzemament a vint-i-cinc treballadores en el departament d'acoblament. En general, els encarregats són els empleats amb més antiguitat en l'empresa i són els responsables de la qualitat del producte i que la producció surti a temps. La majoria dels encarregats tenen bones relacions amb els membres dels seus equips.

La majoria del treball realitzat per la companyia Forten consisteix en tasques repetitives i monòtones d'acoblament, que requereixen escassa habilitat o capacitació. Per exemple, en el departament de reblada, els obrers operen amb una premsa de perforació que fa orificis a les plaques. Els treballadors comenten que és molt cansat i tediós estar tota la jornada en la mateixa postura al costat de la premsa sense descansos freqüents.

A nivell salarial, els salaris de l'empresa es consideren modestos. Encara que ajustats a l'establert al conveni sectorial, són inferiors en comparació a altres empreses de la competència i del mateix sector del metall. Els operaris de producció reclamen millores salarials, i compensen els baixos salaris prenent descansos freqüents durant el seu torn i treballant hores extra fora de la seva jornada laboral. La majoria dels operaris que treballen temps extra estan en el departament de carcasses de portes, l'operació que requereix més qualificació. Diversos d'aquests empleats treballen molt poc o a un ritme lent durant les hores de temps extra que compten com a treballades amb posterioritat.

La majoria d'homes ocupats són joves. Hi ha a Forten un alt nivell de rotació del personal, sobre tot entre els treballadors joves i solters. En el cas de les treballadores dones, la majoria són grans i casades.

Poc després que el Sr. Fabregat comencés a posar èmfasi en la necessitat de reduir el cost i incrementar la producció, l'Antoni va reunir els encarregats i els va explicar que ells eren els responsables d'aplicar una disciplina més estricta entre els empleats. Si cada encarregat no aconseguia reduir els costos i incrementar la producció en la seva secció, seria reemplaçat o no rebria increments salarials en el futur.

Els esforços dels encarregats perquè els empleats abandonin activitats improductives i augmentin la producció han provocat resistències i ressentiment de forma immediata. Diversos encarregats han expressat el seu descontentament i han manifestat que no els agrada que des de la direcció els utilitzin per a transmetre les males notícies i els facin semblar "els dolents" davant dels treballadors. Aquests últims no han canviat els seus hàbits de treball com a resultat de la pressió dels encarregats, sinó que ha sorgit un creixent esperit d'antagonisme entre els treballadors i els encarregats.

Després de setmanes en què no hi va haver cap millora evident en la producció, en Joan va reunir els treballadors per a anunciar-los que la planta començaria a operar només quatre dies a la setmana, amb torns de deu hores de treball al dia a fi de reduir els costos d'operació. En Joan va emfatitzar que els treballadors es beneficiarien de tenir un cap de setmana de tres dies. Alguns dels empleats més joves van rebre la notícia amb entusiasme, però diverses dones d'edat es van queixar argumentant que aquest horari seria massa aclaparador per a elles i que preferien treballar cinc dies a la setmana. Es va sotmetre a votació i es va aprovar el nou horari per dos vots a un.

A continuació, en Joan va anunciar que ja no hi hauria més temps extra sense supervisió i que tot el temps extra hauria de ser autoritzat prèviament per l'Antoni. Es permetria treballar temps extra només quan hi hagués un treball específic que per a acabar. Aquells que havien estat treballant temps extra van protestar enèrgicament, dient que aquesta mesura només causaria retards al programa, però en Joan es va mantenir ferm sobre aquesta nova mesura de contenció de costos.

Poc després de la reunió, diversos treballadors del departament de carcasses van fer plans per a disminuir el ritme de treball, de manera que el departament es retardés amb el programa i haguessin de treballar temps extra per a acabar la producció. Treballadors d'altres departa-

ments van idear tàctiques semblants. D'altres van comentar que si no podien tenir temps extra buscarien una feina més ben pagada en una altra part.

L'Antoni, quan va observar el que succeïa, va dir a en Joan: "Es pensen que no m'adono que estan planejant disminuir la producció premeditadament. Bé, senzillament no autoritzaré cap temps extra i quan el departament del Sr. Pujol es retardi, el responsabilitzaré d'haver retardat el programa".

Després de diverses setmanes de continu retard, l'Antoni va formular un conjunt de regles específiques, que es van col·locar al tauler d'anuncis de la companyia cada dilluns al matí (veure document annex 1).

Aquest fet va provocar tot seguit la crítica dels treballadors. Durant la següent setmana van continuar violant deliberadament les regles establertes. El departament d'acoblament (en el qual tot el personal són dones) van iniciar una aturada per a protestar per l'acció presa contra una empleada de la companyia des de pràcticament la seva fundació. Aquesta situació va sorgir d'un enfrontament entre l'encarregada del departament i aquesta empleada. La Sra. Rigol havia cridat l'atenció a la treballadora per descansar massa. La treballadora havia estat enviada a casa i se l'havia suspes del pagament d'aquell dia. Algunes de les seves companyes havien organitzat l'aturada després de la mesura presa per la supervisora.

Quan l'Antoni va saber l'incident va tractar de fer broma amb les treballadores i les va amenaçar de broma amb acomiadar-les si no començaven a treballar novament. Quan va veure que no aconseguia res, va tornar al seu despatx.

En Joan va aparèixer gairebé tot seguit i va fer cridar la Sra. Rigol al seu despatx per a conversar amb ella. Després, va persuadir les treballadores que tornessin a treballar i els va dir que hi hauria una reunió amb tot el personal femení dilluns al matí.

En Joan es preguntava quines decisions havia de prendre per a resoldre els problemes a la companyia Forten. Els esforços de la direcció per a augmentar l'eficiència i reduir els costos havien provocat definitivament ressentiment entre els treballadors. Encara més descoratjador era el fet que l'analista de la companyia havia anunciat que el desaprofitament i els costos havien augmentat des que s'havia instituït el nou programa, i havia explicat que Forten estava més retardada en els seus lliuraments que mai.

En Joan Martí no podia recordar una altra situació en la història de la companyia en la qual hi hagués hagut tants problemes laborals i tants ressentiments entre els empleats. Era conscient que el Sr. Fabregat el responsabilitzaria dels problemes amb els treballadors de producció, ja que suposava que en Joan ajudaria el seu fill, l'Antoni, a complir en el seu nou lloc de treball. L'Antoni no era gaire acceptat entre la majoria dels empleats, però els fets de les últimes setmanes van provocar que encara estiguessin més ressentits amb ell. Aquest ressentiment havia augmentat fins al punt que diversos empleats van renunciar i totes les empleades del departament d'acoblament es negaven a treballar.

Els programes que havien provocat el ressentiment entre els treballadors els va instituir l'Antoni per a reduir el desaprofitament i reduir costos de producció, però havien donat resultats completament oposats. En Joan sabia que dilluns al matí hauria d'explicar al Sr. Fabregat per què els treballadors havien reaccionat així i hauria de presentar un pla per a resoldre els problemes amb els empleats, reduir el cost de producció, i passar de la ineficàcia a l'eficiència.

Document annex 1

Tauler d'anuncis

A/A: Tot el personal de l'empresa Forten, SA

DE: Antonio Fabregat - Dtor. Producció

1. Qualsevol persona que arribi tard a la feina perdrà mitja hora de sou per cada cinc minuts de retard. Aquesta mateixa regla serà aplicable a l'arribada després de dinar.
2. Ningú no ha de deixar la seva màquina o lloc sense permís del supervisor.
3. Qualsevol persona que sigui sorpresa sense treballar serà anotada en un registre i aquesta persona serà acomiadada si hi ha un nombre suficient de reincidències.

Document annex 2**Una trobada inesperada**

L'Antoni Fabregat va quedar sorprès de veure la Sra. Rigol a la porta del seu despatx.

Entri Sra. Rigol –va dir l'Antoni–. Espero que no faci gaire temps que s'està aquí. Com sap, el temps emprat a conversar ens causa retards. Per què no em va avisar? M'hauria agradat venir a veure-la davant de la seva màquina si em necessitava per a alguna cosa.

Bé, no és exactament que el necessiti –va dir la Sra. Rigol. L'Antoni no li havia dit que s'assegués i romania dempeus al costat de l'escriptori de l'Antoni–. Es tracta d'aquest nou motlle. Veurà, he descobert que puc tancar-lo amb una mordassa addicional, amb la qual cosa es milloren les toleràncies. A més, amb això evito tenir tot l'estona l'Elena entorn de mi, enfadada i tornant-me peces. Per aquest motiu em preguntava si...

Està bé, Sra. Rigol –la va interrompre l'Antoni–. Si funciona correctament em sembla perfecte, però mentrestant la seva màquina roman inactiva i estem perdent el temps. Sap que necessitem cada una de les peces que puguem fabricar per a atendre totes les nostres comandes i lliurar-les en el termini previst.

D'acord Sr. Fabregat, però li he de dir que la meva màquina es troba en funcionament sota la vigilància de la Carolina. Estem totalment compenetrades respecte a això i, per tant, no hi ha pèrdua de temps si una de nosaltres s'ha d'absentar durant un minut. –La Sra. Rigol va somriure ara, sentint-se més confiada–. Bé, doncs, com anava dient, sobre aquesta mordassa addicional...

He parlat d'això amb alguna de les empleades –va interrompre l'Antoni de nou–, i ja que és aquí, crec que els ho he d'explicar clarament també. No vull que cap faci el treball de l'altra. La descripció que prové de les meves anàlisis de llocs de treball explica clarament el que ha de fer cada una. Per tant, com pot fer la Carolina el que està prescrit mentre... I ara, què és el que passa allà fora? –L'Antoni, mentre continuava parlant, s'havia dirigit a la finestra que donava sobre la sala de fabricació.

Vol fer una ullada? –li va dir a la Sra. Rigol–. Veu, això demostra el que estava dient. La Carolina no està vigilant la seva màquina en absolut. Ni tan sols presta atenció a la seva. Maleïda sigui! És a l'altre extrem del local agitant els punys contra un magatzemista.

Oh!, ja sé què passa –va començar a dir la Sra. Rigol precipitadament mentre feia una ullada–. Veu, han estat col·locant els nostres subministraments en el punt erroni. I la Carolina els ho ha repetit una i altra vegada, però sense cap resultat. Aquests nois! Una els demana que facin alguna cosa i sempre troben una excusa.

D'acord Sra Rigol, no es preocupi sobre això, no és el seu problema ni el de la Carolina. Torni a la seva feina i no deixi sola de nou la seva màquina. Si em necessita crid'm o esperi que es produeixi un descans o un canvi de treball.

Molt bé Sr. Fabregat –va murmurar la Sra. Rigol–. Crec que podem parlar sobre aquesta idea de la mordassa en alguna altra ocasió.

Però l'Antoni, mirant de nou a la sala de fabricació, no semblava sentir-la. La Sra. Rigol va mantenir la seva mà al pom de la porta durant uns segons i després se'n va anar.

La Carolina ja havia tornat a la seva màquina quan la Sra. Rigol va sortir. Van intercanviar unes breus paraules, van mirar l'Antoni, i després van tornar a la seva feina.

Document annex 3

La lliçó de l'Antoni

L'Antoni no podia treure's del cap la discussió de l'altre dia amb la Sra. Rigol. De fet, era una altra cosa el que realment preocupava l'Antoni; el que la Sra. Rigol havia dit sobre que l'Elena li tornava peces considerades no satisfactòries. Això no li semblava normal a l'Antoni. Va anar, doncs, a la sala de fabricació, es va dirigir a l'Elena i li va preguntar:

Què és el que fa, l'Elena, quan creu que el treball que rep d'una màquina és defectuós?

L'Elena es trobava al seu nou lloc, eliminant les rebaves d'una partida d'engranatges ja completats. Aquest era un altre aspecte de la tasca que duien a terme les noies. L'Elena va acabar amb l'engranatge que tenia a les seves mans i el va col·locar a la caixa que estava al costat d'ella abans de contestar:

Doncs bé, m'apropro a l'operari implicat i li dic que seria millor que mantingués els ulls ben oberts i deixés de fer les coses malament.

Però, Elena, com sap vostè que ho està fent malament? Vostè no és una especialista de mètodes o un preparadora. Aquesta no és la seva tasca i no està ensinistrada per a efectuar-la.

Però sempre ho hem fet d'aquesta manera, Sr. Fabregat. La Isabel i jo identifiquem el treball defectuós quan el veiem.

No, Elena –va interrompre l'Antoni–. Aquesta no és la qüestió. Sens dubte, pot identificar la tasca mal feta, però al que jo em refereixo és que no pot saber el perquè està malament. Veurà, aquesta és la meua responsabilitat. Jo sóc el que ha de mantenir el nivell de qualitat en aquest departament, i per tant, m'ha d'avisar quan ocorren aquestes coses. A partir d'ara, l'Elena, quan vostè o la Isabel descobreixin una peça defectuosa, vull que m'avisin. D'aquesta forma podré veure què és el que va malament i buscar la forma de solucionar-ho.

L'Elena havia tornat a centrar la seva atenció als engranatges en els quals estava treballant.

D'acord, Sr. Fabregat –va dir sense aixecar la mirada–. Si això és el que vol, això és el que tindrà.

I l'Antoni ho va tenir. Quan va tornar de menjar, uns quants dies després, es va trobar amb una caixa que contenia diversos centenars de parts de peces sobre el seu escriptori. A la caixa hi havia unida una nota: "He cregut que vostè voldria veure aquestes peces. No són bones. Elena".

Quina ajuda que això suposava. Ella no li deia quin era el defecte de les peces i ell no el sabia veure. L'Antoni va començar a caminar cap a la sala de fabricació, però es va adonar que les dues noies encara no havien tornat de menjar.

Per tots els... –va murmurar l'Antoni amb sentiment de frustració–. Quan s'adonaran que tot això ho faig per al seu propi bé?

Després va prendre una de les peces de la caixa i la va llançar contra el seu escriptori.

Document annex 4

El departament de producció

El departament de producció, pilar de l'empresa Forten, està format per tres grans àrees d'organització del treball: logística, carcasses i acoblament.

A la secció de logística, formada per nou magatzemistes, es realitza l'emmagatzemament i expedició de les mercaderies. Aquesta secció es divideix, al seu torn, en dues seccions més: magatzem i empaquetament/tramesa.

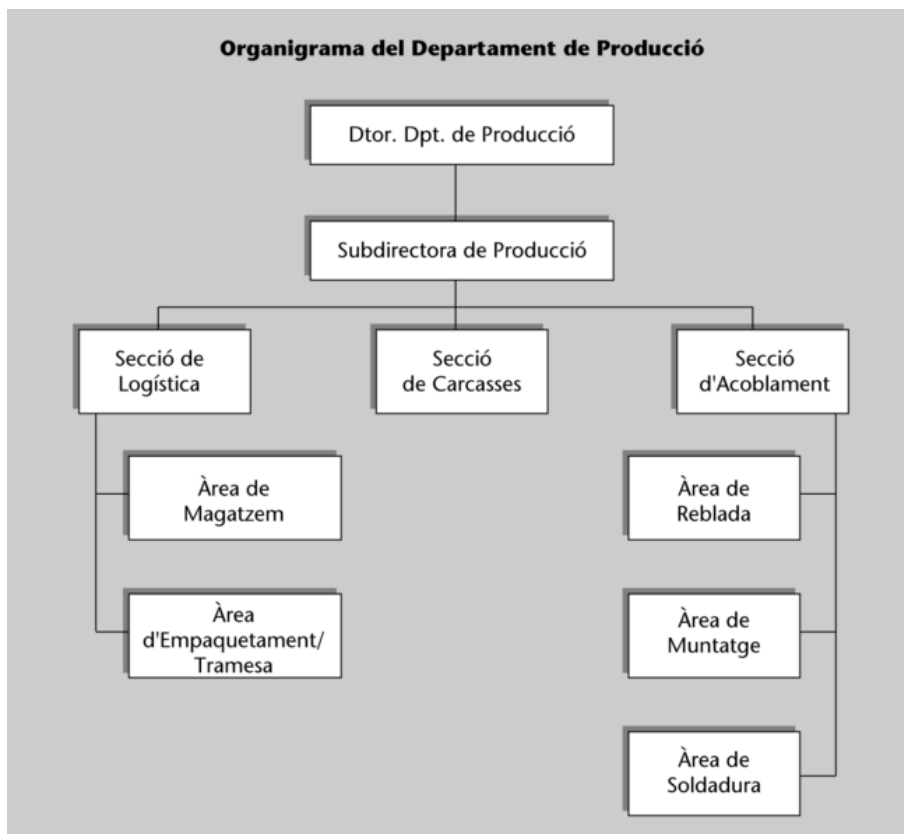
A la zona de magatzem, els treballadors realitzen la recepció, classificació i l'estoc de les matèries primeres i els productes acabats. Consta d'un equip de tres persones. Mentre que a la zona

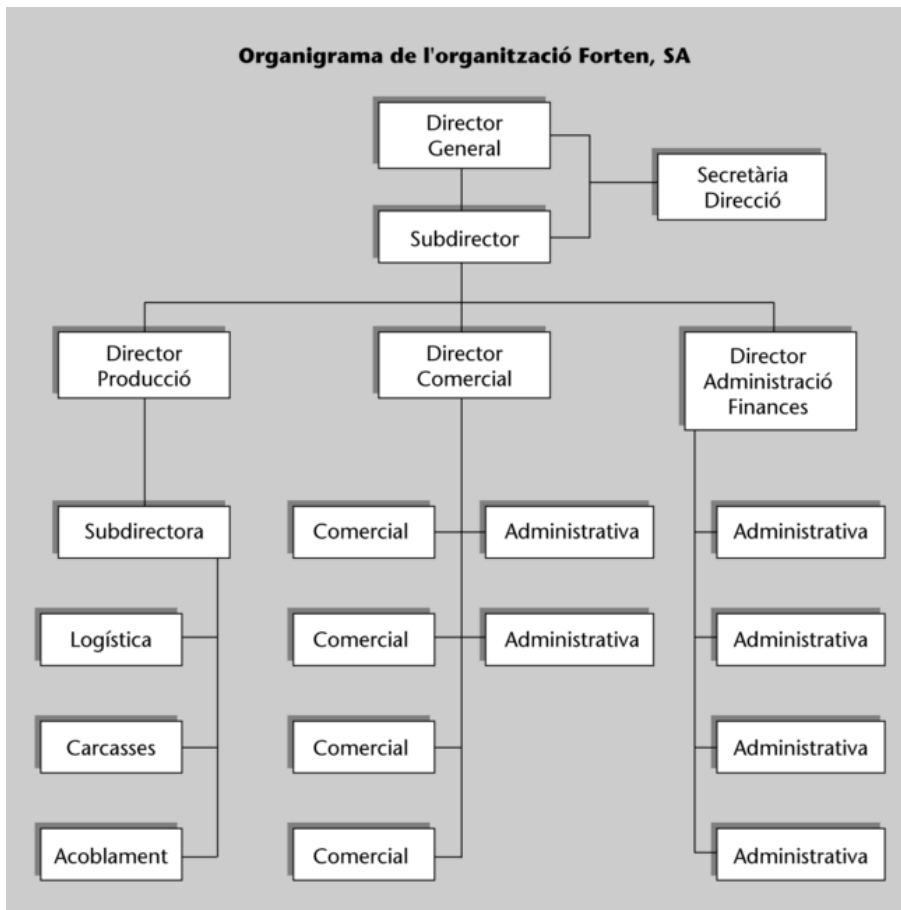
d'empaquetament/tramesa, és on es fan les operacions d'empaquetat dels productes acabats i la tramesa dels materials. Consta d'un equip de sis persones.

A la secció de carcasses, formada per divuit operaris qualificats, s'efectua la construcció i muntatge de les portes lliscants. Es tracta d'operacions de muntatge i soldadura d'estructures metàl·liques d'alumini i altres materials plàstics.

A la secció d'acoblament, formada per vint-i-cinc operàries, es fan les operacions per a la preparació i el muntatge de peces. Aquesta secció es divideix, també, en tres àrees diferents: reblada, muntatge i soldadura.

A la zona de reblada, les operàries realitzen orificis a les plaques metàl·liques mitjançant el maneig de premses manuals d'estampació. Consta d'un equip de quatre persones. D'altra banda, a la zona de muntatge, es donen operacions simples de muntatge manual de diferents components de peces d'alumini. Hi treballen disset persones, i és la secció de l'empresa on més empleades hi ha. Finalment, a la zona de soldadura, es duen a terme operacions de soldadura per punt a les peces. Aquí l'equip consta de quatre persones.





1. A partir de la informació presentada de Forten, SA, elaboreu un informe/presentació sobre aquesta. L'informe ha de recollir les respostes a les preguntes següents:

- Activitat que realitza l'empresa.
- Ubicació geogràfica.
- Dades de l'evolució de l'empresa (la seva història: mercat, competència, etc.).
- Objectiu de l'organització davant la situació de competència en la qual es troba.
- Situació de la plantilla (número de treballadors, edat, antiguitat, etc.).
- Organigrama/estructura.
- Quin és el procés de treball que es realitza.

2. Feu una descripció dels personatges del cas (qui són, quins comportaments tenen, quins rols desenvolupen, quins càrrecs ocupen, etc.). Descripció de la percepció dels treballadors cap als personatges. Descripció del clima de treball abans i després dels canvis.

3. Quin és el problema de Forten, segons l'Antoni? Quina estratègia se segueix per a reduir costos i incrementar la producció? Quins canvis s'han introduït? Com són viscuts pels treballadors? Analitzeu la nota comunicativa del Sr. Fabregat (comenteu l'impacte i les característiques d'aquest medi formal de comunicació; quines barreres s'han donat; com hauríeu elaborat la nota). Analitzeu les converses mantingudes per diversos dels personatges de Forten (aspectes positius i negatius).

4. Amb la informació que teniu feu un esquema d'aquells punts que considereu positius de la situació global de Forten i d'aquells que considereu negatius per al procés de canvi de l'empresa (barreres, obstacles, etc.).

5. Després de l'anàlisi feta, penseu quina informació necessitaríeu per a realitzar un diagnòstic de la situació. Quins instruments utilitzaríeu per a recollir la informació? A qui preguntaríeu?

6. Quin tipus de consultor creieu que és necessari per a resoldre la situació? Si fóssiu el consultor, quina proposta donaríeu? (feu el guió de la proposta).

Glossari

actitud *f* Des de la psicologia social s'han donat moltes definicions d'aquest concepte. Katz i Stotland el 1959 el defineixen com la "tendència o predisposició de l'individu a avaluar en certa forma un objecte o un símbol seu". Hi ha en aquest concepte un component avaluatiu, cognitiu i conductual que porta a la persona a actuar davant d'una situació determinada.

actor organitzacional *m* Persona qualsevol d'una organització que té un paper important. És actor participant de la seva dinàmica. És un agent actiu que no s'accontenta amb respondre de forma mecànica als estímuls tècnics, financers o de l'entorn. Estan dotats d'intel·ligència i d'un marge de llibertat que els permet desenvolupar les seves pròpies estratègies.

cicle de vida *m* Moments pels quals passa una organització. Es fa el símil amb els cicles de vida dels éssers vius. Naixement, creixement, maduresa. Tanmateix, l'organització no mor necessàriament. Només si no assolix els resultats previstos pot veure's abocada a la seva desaparició. D'aquí la importància d'estar en constant equilibri amb l'entorn.

client *m* Persona o grup a qui afecten les necessitats de l'organització, de rendiment i del context de treball i que reben l'ajuda del consultor intern o extern en algun aspecte.

competències *f/pl* Conjunt de coneixements, característiques, oportunitats que donen la facultat de dissentir, consultar i decidir sobre allò concernent al propi treball. És aquesta una definició donada pel diccionari Larousse comercial i il·lustrat (1930) quan les defineix en entorns laborals. Actualment s'aplica habitualment aquest concepte en l'àmbit dels recursos humans.

comportament organitzacional *m* Manera de ser-hi i fer d'una organització, fruit del context social amb el qual interactua, de tal manera que fa "viure" l'organització d'una manera determinada diferent d'una altra organització.

consultor *m* Persona que intervé en l'organització des d'una posició d'expert coneixedor de la realitat empresarial, per a facilitar processos de canvi o de millora de la seva realitat organitzativa. A qui se li consulta, pregunta, reclama en situacions necessàries per a l'empresa.

consultoria *f* Procés sinèrgic que aprofita al màxim l'experiència del consultor i la del client.

contracte *m* Definició clara de les expectatives mútuament compartides per a deliberar i emprendre accions durant un projecte.

cultura *f* Conjunt de valors i supòsits bàsics expressats en elements simbòlics, que en la seva capacitat d'ordenar, atribuir significats, construir la identitat organitzacional, actuen tant com a elements de comunicació i consens, com poden ocultar i instrumentalitzar les relacions de poder.

desenvolupament organitzacional *m* Procés de canvi planificat en la cultura d'una organització, mitjançant la utilització dels principis i pràctiques de la ciència aplicada del comportament, a fi d'aconseguir una millora organitzacional. sigla: DO

DO *m* Vegeu desenvolupament organitzacional.

entorn organitzacional *m* Context que fa referència tant a elements socials, econòmics, polítics o culturals que influeixen en l'organització, com a amenaces o oportunitats per a l'empresa.

estratègia *f* Procés de direcció d'una organització. S'assenyalen dos moments en aquest procés, el d'elaboració que implica un diagnòstic i la presa de decisions, i el d'aplicació que suposa la posada en marxa d'accions que posteriorment seran avaluades.

funció *f* Operació que es desenvolupa a l'interior d'una empresa, tal com Fayol va definir-la. Aquestes són explícites, quan són en l'estructura de l'empresa i les desenvolupen diverses persones, per exemple, la funció comercial que és realitzada pels venedors. També poden ser implícites quan no es localitzen en cap departament de l'estructura, però es fan, per exemple, la funció de personal pot no existir com a departament, però tots els líders s'han de preocupar pels seus equips.

investigació acció *f* Estudi, desenvolupat pel Tavistock Institute, que té per objectiu aportar una contribució alhora a les preocupacions pràctiques de les persones que es troben en situació problemàtica i al desenvolupament de les ciències socials per mitjà d'una col·laboració que les vincula segons un esquema ètic mútuament acceptable.

postmodernisme *m* Corrent de pensament psicosocial que en l'àmbit organitzacional té destacats representants com Gergen i la seva obra *Organization Theory in the postmodern Era*, i Clegg i la seva *Modernist and Postmodernist organization*. Ambdós, quan comparen les empreses modernes i postmodernes destaquen característiques d'aquestes com la participació, democràcia, més obertura a l'exterior, més flexibilitat, amb una coordinació i control més consensuat.

procés *m* Grup d'activitats que transforma els *inputs* (entrades) en *outputs* (resultats), i en el qual hi ha implicats diferents grups de persones o departaments. És un grup relacional de tasques que conjuntament creen valor per al client.

stakeholders *m* Persona qualsevol o grup que participa en l'organització.

tasca *f* Unitat bàsica de treball d'un lloc. A diferència dels processos, la implicació és individual. Qualsevol activitat la podem dividir en fraccions que serien les tasques més simples. Les tasques i responsabilitats d'un lloc de treball els anomenem *deures del lloc*.

testing *m* Paraula que s'utilitza quan parlem dels tests, de les proves que s'apliquen per a comprovar, sotmetre a examen una cosa o persona. Demostrar que s'ha aconseguit alguna cosa o que passa alguna cosa.

textura de l'entorn *f* Ambient que envolta l'organització: Tolman i Brunsvick al·ludeixen a l'origen i naturalesa de la interdependència entre l'entorn i l'organització.

Bibliografia

- Alvira Martín, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid: CIS.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Block, P. (1981). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Diego, California: Pfeiffer.
- Bordeleau Y. (1986). *La fonction de conseil auprès des organisations*. Paris: Chotard.
- Bottin, Ch. (1991). *Diagnostic et Changement*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Calton, J. M. i Kurland, N. B. (1995). A Theory of Stakeholder Enabling. Giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse. A D. M. Boje, R. P. Gephart i T. J. Thatchenkery (Eds.), *Postmodern management and organizational theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Casas, F. (1991). *Els indicadors psicossocials*. Barcelona: Escola Universitària de Treball Social (La llar del llibre).
- Cummings, T. G. i Worley, C. G. (1993). *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*. Minneapolis, MN: West Publishing Company.
- Daft, R. L. i Steers, R. M. (1992). *Organizaciones. El comportamiento del medir y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Díaz de Quijano, S. (2000). *Organizaciones ¿Qué son? ¿Cómo han sido pensadas? Su comportamiento. Su evaluación*. Barcelona: Bardenas.
- Donaldson, T. i Preston, L. E. (1995). The Stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications. *A Academy of Management Review*, 20 (1), 63-91.
- Domínguez, R. (2003). La Psicología Social como base democrática de la Auditoría Socio Laboral. *A Encuentros en Psicología Social*, I (5), 187-190.
- Eiglier, P. i Langeard, E. (1989). Le marketing du conseil. *A Reviste Française de gestion*, 76 (novembre).
- Emery, E. i Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *A Human Relations*, vol. 18, 21-32.
- Fernández Romero, A. (1993). Cómo preparar una oferta de Consultoría. *A Nueva empresa*, 382, 44-46.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- French, W. L. i Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispano Americana.
- Garay, A., Iñiguez, L., Martínez, M., et al. (2002, setembre-octubre). Evaluación cualitativa del sistema de recogida de sangre en Cataluña. *A Revista Española de Salud Pública*, 5, 76, 437-450.
- García Ferrando, J., Ibáñez, J., i Alvira, F. (Comp.). (1986). *El análisis de la realidad Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza, 1990.
- Gasalla, J. M. (1995). *El DO y Cambio Cultural de las unidades de Recursos Humanos*. Barcelona: Curso de consultoría de gestión del cambio y desarrollo organizacional.
- Gilley, J. W. i Goffern, A. J. (1993). *The Rol of Internal Consultant*. Burr Ridge, Il.: Irwin Professional Publishing.
- Greiner, L. i Nees, D. (1989, novembre). Conseils en management, tous les mêmes? *A Reviste Française de gestion*, 76.
- Grouard, B. i Meston, F. (1995). *Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa*. Barcelona: Marcombo.
- Guba, E. G. i Lincoln, Y. S. (1990). *Fourth Generation Evaluation*. London: Sage.

- Husenman, S. (1985). *Gestión de los Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Tesis doctoral. Departament de Psicologia. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ivancevich, J. M., Szilagyi, A. D., i Wallace, M. J. (1977). *Organizational Behavior and Performance*. Santa Monica: Goodyear.
- Jennings, M. M. (1999). *Stakeholder Theory: Letting anyone interested run the business- no investment required*. Conferència Corporate Governance: Ethics across the board, abril de 1999. Center for Business Ethics at Houston University of St. Thomas.
- Lambert, T. (1999). *Manual de Consultoria*. Barcelona: Gestió 2000.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *A Journal Social Issues*, 2, 34-36.
- Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- Nevado Peña, D. (1999). *Control de gestión social: la auditoría de recursos humanos*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Pallarés, S. i Martínez, M. (1994). *Assessment Center para evaluar el potencial del consultor de RRHH* (vídeo didàctic). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Patton M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociològiques*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J. M. (1996). Psicología de las Organizaciones. AJ. L. Álvaro, A. Garrido i J. R. Torregrosa (coords.) *Psicología Social Aplicada* (pp. 195-197). Madrid: McGraw-Hill.
- Rao, T.V. (1999). *HRD audit. Evaluating the Human Resource Function for Business Improvement*. New Delhi: Response Books. Sage.
- Ravalec, J. P. (1986). *L'audit social y juridique*. Paris: Montchrestien.
- Robinson, D. G. i Robinson, J. C. (1999). *Consultoria del rendimiento. Más allá de la formación*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1996). *Metodología de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sáinz, J. (1990). La auditoría social. A J. M. Gil et al., *Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consultation*. Reading: Mass. Addison-Wesley.
- Schlemenson, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- Schick, P. i Lemant, O. (2002). *Guía para el Diagnóstico Global de la Empresa*. Barcelona: Gestió 2000.
- Taylor, S. J. i Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Thiébaud, M. i Rondeau, A. (1995). Les processus en consultatio. *A Psychologie du Travail et des organisations*, 1(1), 85-106.
- Thomas J. (1998). *La consultoria en els processos de les organitzacions: teoria i casos pràctics*. Barcelona: EUB.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Trouvé, P. et al. (1990). *Nuevas tendencias de Gestión de Recursos Humanos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Van de Ven, A. H. i Morgan, M. A. (1980). A revised framework for organizational Assessment. A E. E. Lawler, D. A. Nadler i C. Camman (Eds.), *Organizational Assessment*. New York: Wiley.

Vatier, R. (1988). *Audit. De la gestion sociale*. Paris: Les éditions d'organisation.

Vincent, Ch. (1993). *Invitation au changement a la francaise*. Paris: Les editions d'organisation.

Visauta, B. (1986). *Modelos Causales. Técnicas de investigación Social*. Barcelona: Hispano Europea.

Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for trouble with or without a Theory. *A Groups and Organization Studies*, 1, 430-447.