

Evaluación e intervención en psicología del trabajo

Maite Martínez González
Susana Pallarés Parejo

PID_00172987



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Introducción	5
Objetivos	7
1. Modelos teóricos de evaluación	9
1.1. Evaluación interna de la organización	10
1.1.1. Modelos de evaluación interna	10
1.1.2. Evaluación de la eficacia y/o de la eficiencia	17
1.2. El diagnóstico organizacional: concepto	19
1.2.1. Modelos de diagnóstico	20
1.2.2. Proceso de diagnóstico	23
1.2.3. Participación de los miembros de la organización en el diagnóstico	27
1.3. La auditoría interna	28
1.3.1. Marco teórico y conceptual de la auditoría interna	29
1.3.2. Indicadores para la auditoría interna	33
2. La consultoría de procesos	37
2.1. La evaluación desde la consultoría	38
2.2. Roles del consultor	43
2.2.1. Funciones del consultor interno/externo	44
2.2.2. Competencias del consultor interno/externo	47
2.3. Desarrollo de un proyecto de consultoría	50
2.3.1. Propuesta de consultoría	52
3. Planificación estratégica	56
3.1. Diseño del cambio organizacional	56
3.1.1. Concepto de cambio	57
3.1.2. Tipos de cambio	59
3.2. Procesos de cambio	60
3.2.1. Niveles de intervención	62
3.2.2. Implantación del cambio	65
3.2.3. Grupos que intervienen	66
3.3. Evaluación y seguimiento del cambio	68
Resumen	70
Actividades	71
Glosario	78

Bibliografía.....	80
--------------------------	-----------

Introducción

Toda acción implica previamente un análisis de la situación de partida y un conocimiento de la realidad en la que se está, para poder decidir mantenerla, mejorarla, corregirla o sencillamente cambiarla. No es una tarea fácil, porque no todas las realidades son accesibles, no se dejan conocer de igual forma, y mucho menos cambiar.

En el mundo del trabajo, los cambios han afectado a diferentes aspectos del mismo. La internacionalización de la actividad empresarial lleva implícito el aumento de competencia en los diferentes mercados. La terciarización de la economía ha hecho que las competencias demandadas de los trabajadores por las empresas estén cambiando. La diferenciación de la demanda de consumo obliga a las empresas a realizar esfuerzos de adaptación e innovación. Éstos serían cambios económicos, pero también debemos señalar cambios sociales como los demográficos, que afectan cuantitativa y cualitativamente a la configuración de los mercados de trabajo, que provocan la necesidad de gestionar plantillas con edades diversas, afluencia de trabajadores locales a los mercados externos de trabajo, diferenciación de géneros, razas e ideologías que hacen que la gestión de los recursos humanos sea cada vez más complejo. En este sentido, la propia concepción de la función de recursos humanos queda configurada de diferente manera: desarrollando modelos teóricos para explicar y comprender la realidad en la que debe intervenir.

Así pues, podemos afirmar que en el mundo de la empresa actual, sea cual sea su sector, su ciclo de vida, su trayectoria, ésta se ha visto abocada a una serie de cambios para permanecer en él. Cambios que en algunos casos han sido planificados de antemano, fruto de un análisis exhaustivo de los elementos positivos y negativos con los que se contaba y una apuesta firme por "**aprender nuevas formas de hacer**". Seguramente estamos hablando de empresas que han sabido hacer una evaluación de su realidad y se han lanzado, con una estrategia clara, a asimilar la nueva realidad.

En otras empresas seguramente se han cambiado aquellos procesos que también, después de haber hecho un buen diagnóstico de lo que funcionaba correctamente y de lo que entorpecía el desarrollo de los mismos, de cara a una adaptación a los nuevos momentos, han dedicado esfuerzo y tiempo para compartir la nueva realidad y mejorar o corregir lo que no permitía un desarrollo adecuado.

Otras empresas, conscientes de que las mejoras siempre son necesarias, han auditado sus procesos y sobre todo han buscado acciones que tuvieran en cuenta a las personas y sus relaciones.

Algunas han podido llevar a cabo estas acciones desde su propia organización, diseñándolas desde el interior de las mismas. En otros casos, la figura de un consultor/a ha sido el facilitador de los procesos de cambio, ya que ha ayudado a realizar el análisis de cada realidad y ha acompañado este proceso.

El capítulo que os presentamos nos propone que conozcamos esas realidades, que aprendamos a evaluar nuestra organización, diagnostiquemos lo que tiene que ser redefinido, compartamos la auditoría sociolaboral y seamos capaces de entender y diseñar un proceso de cambio, que hagamos de consultores internos y propongamos acciones cuando, como en el ejercicio final, nos piden que actuemos como facilitadores de las mejoras.

Objetivos

Al finalizar el estudio de este módulo seréis capaces de realizar las siguientes operaciones:

1. Conocer las diferentes formas de análisis de la realidad organizacional.
2. Conocer diferentes modelos de diagnóstico organizacional.
3. Conocer diferentes modelos de evaluación de la organización.
4. Reflexionar sobre los conceptos de evaluación, diagnóstico y auditoría.
5. Situar en la organización qué elementos debemos conocer para intervenir.
6. Comparar diferentes técnicas de recogida de información según sus ventajas e inconvenientes.
7. Reflexionar sobre la importancia de la participación de las personas de la organización, en la evaluación e intervención.
8. Explicar las funciones y competencias del consultor.
9. Comparar los roles del consultor interno/externo.
10. Aprender a realizar una propuesta de consultoría.
11. Reflexionar sobre la necesidad de un tipo de consultor según la demanda de la organización.
12. Describir tipos de cambios a los que se enfrenta la organización.
13. Saber definir qué etapas configuran un proceso de cambio.
14. Distinguir los diferentes equipos que intervienen en un proceso de cambio.

1. Modelos teóricos de evaluación

Retomando la traducción de *assessment*, se suele concebir *evaluación* como 'valoración', puesto que *evaluación* y *valoración* son sinónimos. La evaluación es un término frecuentemente utilizado en entornos educativos y de formación profesional. Se evalúan las necesidades, las aspiraciones, los proyectos, realizaciones, conocimientos adquiridos, las competencias, etc., la formación a partir de referenciales y también las instituciones que imparten esa formación y como consecuencia, los responsables y el personal. La evaluación es una palabra clave que asegura la función de **control** sistemático en un doble sentido: verificar y dirigir el funcionamiento de cada elemento y de cada parte de la organización (Lemoine, 1993).

La conceptualización de las organizaciones como "sistemas abiertos" puso en evidencia la necesidad de su estudio de una manera integradora, en la que lo micro y macro-organizativo estuvieran presentes, así como la interrelación con los sistemas en los que se ubica la organización. Surge así el concepto de evaluación organizacional, al que Peiró 1990 se refiere diciendo:

"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 psicosociológicas*. Barcelona: PPU.

La evaluación de las organizaciones es necesaria no sólo con la intencionalidad de facilitar el conocimiento del mundo empresarial, sino porque de ella depende una adecuada comprensión de "esa realidad que le es propia", permite el rediseño más preciso de la misma para favorecer la adaptación a su entorno y obviamente una mejor consecución de los objetivos marcados. (Peiró, 1990). Según Lawler, Nadler y Cammann (1980), se trata de un campo emergente en el panorama del comportamiento humano en las organizaciones, y que está, según nuestro parecer, estrechamente ligado a la intervención.

En las organizaciones es preciso evaluar cuatro grandes aspectos; a saber: el contexto, el diseño, los resultados y productos y la retroalimentación. Los diferentes modelos que veremos a continuación abordan dichos aspectos ampliamente.

1.1. Evaluación interna de la organización

1.1.1. Modelos de evaluación interna

En la evaluación organizacional, sea con un objetivo de investigación, o sea para intervenir, partimos de un modelo que guía esa actividad. Modelo que, según los expertos, debe ser "explícito, basado en una teoría, definido operacionalmente, validado empíricamente y generalizable". Estas características son las que nos permite tener la garantía de que nuestra evaluación es correcta. En palabras de Lawler, Nadler y Cammann (1980) tendremos "una medida sistemática del funcionamiento organizacional desde una perspectiva de sistema conductual..." para poder explicar lo que está pasando en la organización, aquí y ahora, y orientar la intervención.

De todas formas hay que destacar que los modelos que guían las explicaciones no siempre son formulaciones matemáticas. A veces son aproximaciones a la realidad que simplemente marcan o dibujan un boceto de actuación, pero éste, con la participación de todos "los actores organizacionales" va cobrando sentido a medida que se "construye" la evaluación (Guba, 1989).

Sí parece existir un acuerdo entre los evaluadores de que ésta debe referirse a diferentes niveles de la organización, es decir, desde la evaluación a nivel de tarea, persona o puesto, a nivel de grupo o departamento (unidad funcional) y a nivel global o sistémico analizando las relaciones entre los subsistemas de la organización, y el entorno próximo en el que se ubica.

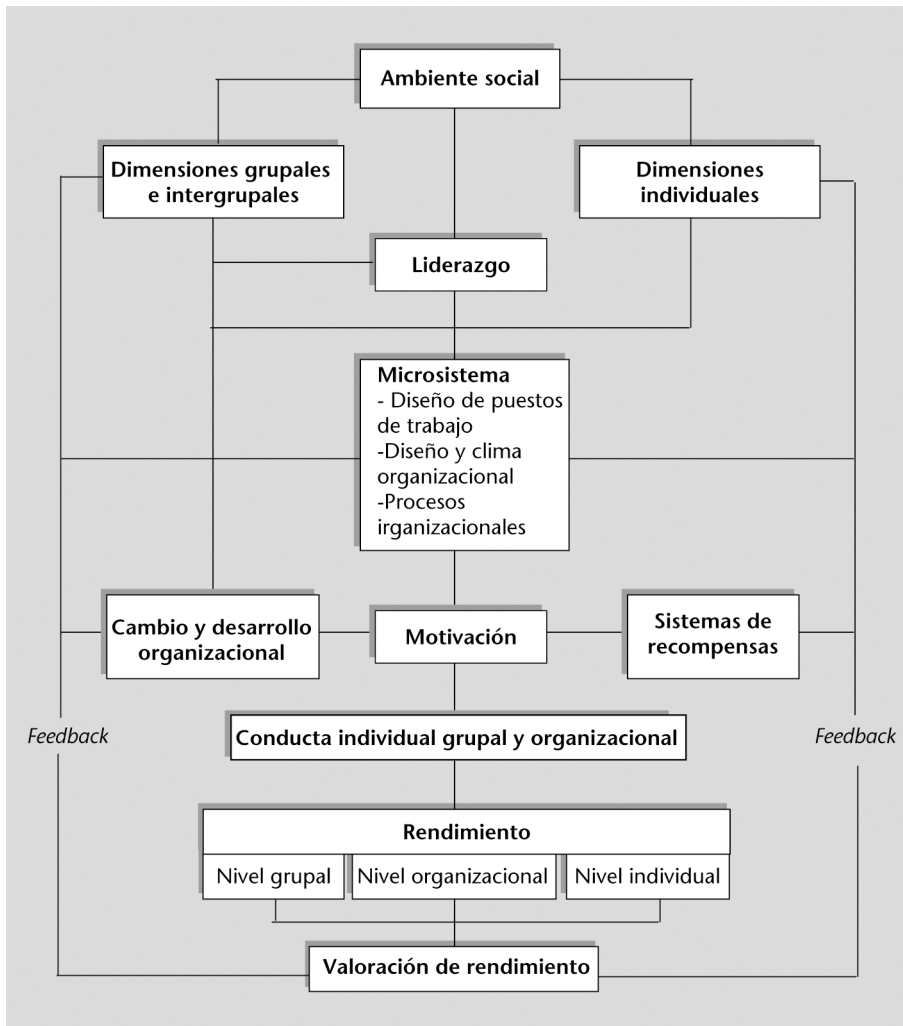
Una amplia bibliografía al respecto nos permite profundizar en los diferentes modelos existentes. Destacaremos aquí simplemente el modelo de Ivancevich, Szilagy y Wallace de 1977 y el de Van de Ven y Morgan (1980), que muestran claramente la integración de los diferentes niveles de evaluación (micro y macro).

Lectura complementaria

Para una explicación de lo que son los modelos desde una perspectiva matemática podéis consultar.

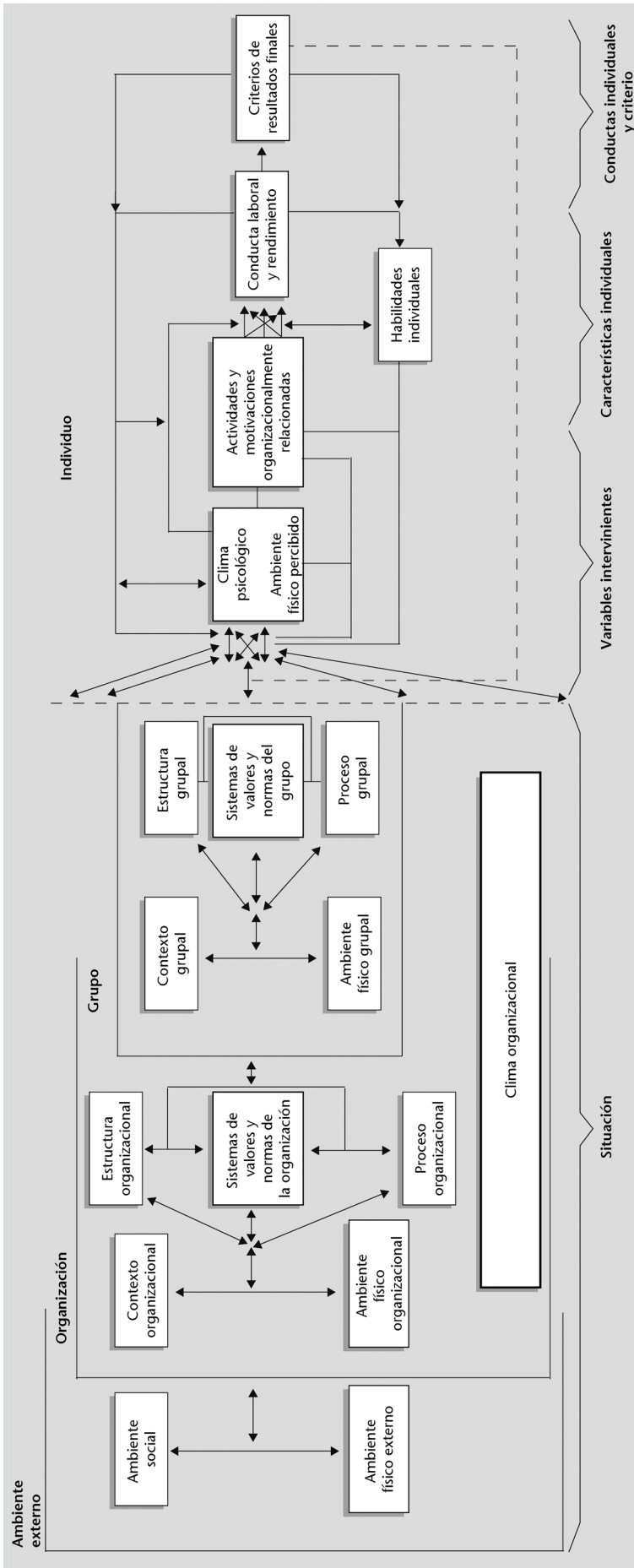
B. Visauta (1986). *Modelos causales. Técnicas de investigación social*. Barcelona: Hispano europea.

Figura 1. Modelo de Ivancevich



De igual manera, Van de Ven y Morgan proponen una evaluación que va desde las unidades mínimas, los puestos, hasta la organización en su conjunto.

Figura 2. Modelo de Van de Ven y Morgan (1980)



Peiró (1990) hace una amplia recopilación de las diferentes posturas al respecto, y propone "los elementos que deben cubrir los modelos de evaluación organizacional", partiendo de un concepto de organización "como sistema abierto", que posee diferentes subsistemas y por tanto permite una aproximación "desde múltiples niveles", que se posiciona en un "contexto" y que "es susceptible de redefinición" es decir, de cambiar en aras a una adaptación a la realidad que vive. Así pues, todo modelo de evaluación organizacional deberá ceñirse a la valoración del: contexto, diseño, resultados y retroalimentación.

Lectura complementaria

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

Una muy buena aproximación al tema de la evaluación organizacional.

Contexto

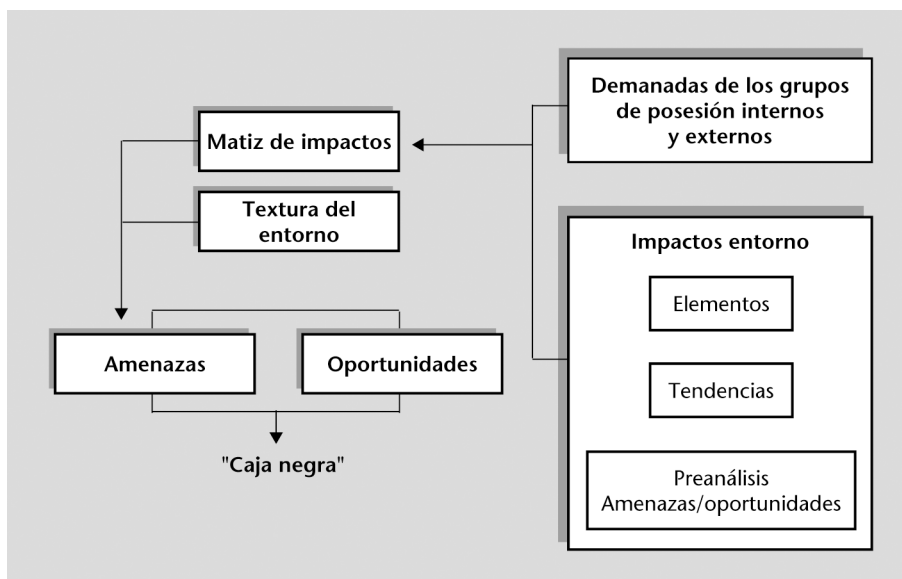
Hace referencia al entorno en el que la organización se posiciona y del que no sólo recibe influencias, como sistema abierto, sino en el que actúa, y al que modifica también con su actuación.

El entorno es lo que está fuera de la organización. Esta afirmación nos puede llevar a pensar que la organización tiene una identidad tan clara, y delimitada que le permite dibujar la línea de separación entre lo que está dentro y lo que está fuera, pero esto no es tan sencillo a la hora de establecer dónde empieza y acaba el margen de la organización. El entorno no es un constructo fácil de estudiar; más bien es complejo y repetidamente se nos menciona su carácter "cambiante". Cuando evaluamos el entorno, estamos intentando determinar cuáles son las amenazas y oportunidades que se ofrecen para la organización.

Es éste un aspecto que cada día ha recibido más atención por parte de la organización, ya que de esta manera puede hacer frente a la sensación de incertidumbre que provoca un alto grado de cambio, especialmente tecnológico.

Así pues, la evaluación del entorno supone la valoración de la "textura del entorno" y "su impacto".

Figura 3. Evaluación del entorno



El entorno suele clasificarse de acuerdo a grandes categorías y en cada una de ellas se establecen los indicadores correspondientes. Por ejemplo, si hablamos del *entorno demográfico*, los indicadores serían la población, el empleo, los ingresos, etc. Si hablamos de *entorno tecnológico*, los indicadores serían los gastos en I + D (investigación y desarrollo), comunicaciones electrónicas, desarrollo de productos, etc. Es fácil ante esta aproximación al entorno evidenciar el fenómeno de intercambio que ocurre entre la organización y el entorno y cómo se da una interdependencia entre ambos. El comportamiento organizacional no es fruto del mero azar, sino de una compleja relación de intercambio con el exterior.

Ejemplo

Pongamos un ejemplo:

El Sr. Santiago tiene una empresa de artes gráficas. Siempre explica que años atrás el cliente que quería confeccionar un póster de publicidad se sentaba en su mesa y abría una carpeta con varias cartulinas donde había un diseño dibujado de la imagen que quería que representara su póster. El Sr. Santiago tenía una maquinaria moderna y renovada cada cuatro años que le permitía pasar la idea del cliente a un formato editable.

Ahora el cliente le deja al Sr. Santiago un CD con su idea encima de la mesa.

¿Qué ha tenido que hacer el Sr. Santiago? Seguir renovando su infraestructura tecnológica para poder leer (no siempre está en el mismo programa) la idea del cliente. Su personal igualmente se ha visto obligado a adquirir competencias nuevas para poder trabajar con esas nuevas tecnologías. Incluso su sistema de trabajo ha tenido que verse alterado. El coste económico para el Sr. Santiago es además más alto.

Pero no todos los elementos del entorno son de igual relevancia para todas las organizaciones. En la evaluación habrá que escoger aquellos que efectivamente son fundamentales para la organización que estamos evaluando y que van a tener una mayor influencia.

El entorno es heterogéneo, está sujeto a cambios y existe una situación de intercambio entre el comportamiento organizativo y el propio entorno. Por ello la evaluación del entorno es de interés para gestionar la capacidad adaptativa de una organización.

Para estudiar el entorno suelen definirse las dimensiones del mismo sobre la base de:

- Estabilidad del entorno: cambios fuertes, variabilidad e inestabilidad del entorno.
- Complejidad: heterogeneidad de los componentes.
- Diversidad del mercado: "en cuántos" mercados se mueve la empresa.

- Hostilidad: frente a las prácticas organizacionales o aceptación de las mismas.
- Incertidumbre: falta de información para la toma de decisiones.

La forma en que tenemos para aproximarnos al entorno pasa por dos métodos, el de vigilancia (*surveillance*) y el de búsqueda (*search*). El primero es una manera de buscar informaciones y presentarlas a la organización para que "tome conciencia" de lo que ocurre fuera de ella. De intensidad baja, vaga y frecuentemente asistémica, dependiendo del observador. "Miramos el entorno y enfocamos en las áreas de mayor interés."



El segundo método supone un análisis específico e intenso sobre el entorno. Es sistemático y tiene un propósito definido.

Refiriéndose a las dimensiones señaladas, algunos autores (Emery y Trist, 1965; Husenman, 1985) describen la **textura del entorno** en cuatro tipos o comportamientos del mismo: plácidos, flexibles, en ebullición y turbulentos.

Diseño

Es la evaluación de la "forma" en que la organización ha decidido configurarse, la estructura formal en la que se dibujan las estructuras de poder, de autoridad, de comunicación, de toma de decisiones, incluyendo no sólo el dibujo a nivel macro, sino también cómo se dibujan los departamentos o unidades, sus tomas de decisión, su resolución de conflictos.

Además, supone una evaluación de las características y procesos psicológicos del individuo, los aspectos relativos a la tarea y el rol que desempeña, las conductas más relevantes en este desempeño, ya sean funcionales o disfuncionales, y los valores laborales, creencias, intereses y necesidades. Supone también una óptica más grupal que implica una evaluación de las características gru-

Lectura complementaria

A propósito del manejo del cambio en situaciones de crisis tenemos:

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

Buenos Aires: Paidós.

pales, tamaño, edad, cohesión, así como de la tecnología y de las tareas y su dificultad. Liderazgo, toma de decisión, relaciones de poder, etc., son procesos que deben ser evaluados. Desde la perspectiva de la globalidad, se evalúa la estructura de la organización, análisis de redes y estructura dimensional. Implica un análisis de los procesos de comunicación, influencia, control y conflictos.

Resultados

Es la evaluación de actitudes y experiencias subjetivas como la satisfacción laboral, la identificación con el trabajo, el estrés y la tensión laboral, la frustración, etc. Desde una óptica grupal se evalúa el rendimiento, la calidad del producto y la calidad de vida y, globalmente, la organización será evaluada por su eficiencia (optimización del proceso) y eficacia (resultados).

Retroalimentación

Se evalúa el efecto de proporcionar a los miembros de la organización determinada información extraída de resultados previos de dicha organización, para facilitar así el cambio de comportamientos y del contexto en el que se dan. Desde la perspectiva grupal son los procesos y efectos de los mismos los que son evaluados.

De la relación evaluación y resultados se obtienen las estrategias de desarrollo, el re-diseño de la organización, el diagnóstico de la situación y, obviamente, la intervención para el **cambio organizacional**.

Para llevar a cabo la evaluación contaremos con toda una serie de métodos cuantitativos que nos permitirán obtener "una fotografía" razonablemente precisa de la realidad que queremos evaluar y los métodos cualitativos que nos acercan a los procesos que queremos comprender e interpretar, aunque éstos exigen la concentración en ámbitos delimitados contextualmente y que no permiten una universalización o extensión generalizada.

La evaluación mediante métodos cualitativos supone la asunción de ciertos principios:

- a) el ámbito de la evaluación son todas las personas implicadas en el proceso,
- b) la principal finalidad es conseguir la optimización de las prácticas,
- c) la evaluación se hace a través de un agente externo a la organización,
- d) la ejecución de la evaluación se realiza respetando escrupulosamente a las personas de la organización,

e) la recogida y el análisis de la información se diseña y ejecuta con máximo rigor,

f) la evaluación se hace en un contexto de diálogo y relación y

g) las mejoras se darán no sólo por la evaluación, sino por la ayuda que la información generada representa para los implicados.

1.1.2. Evaluación de la eficacia y/o de la eficiencia

La intencionalidad de evaluar la organización, los grupos y las personas nos remite a uno de los conceptos que ha tenido múltiples interpretaciones, no sólo desde los teóricos, sino incluso en el propio ámbito de la organización (Brinkerhoff y Dressler, 1990; Pritchard, 1992), y que además puede ser entendida de diferentes maneras por parte de organizaciones distintas. Nos estamos refiriendo a la **efectividad organizacional**.

Este término nos obliga a pensar primero en **eficacia y eficiencia**. La primera haría referencia a la 'relación *outputs* conseguidos / *outputs* esperados o estándares' y la segunda, la eficiencia, incluiría 'los costos y/o los recursos utilizados' para conseguir dichos objetivos. La efectividad organizativa sería el resultado de eficacia y eficiencia de la empresa.

La *eficiencia* se entiende como '**hacer bien las cosas que se hacen**' y esta afirmación llama la atención, ya que en la organización "se dedica mucho tiempo y esfuerzo a hacer correctamente y bien cosas que no interesa hacer en absoluto". Pensemos cuántas veces hemos oído decir que "tenemos a una persona dedicada a un 'diseño de un proyecto' que sabemos positivamente que no vamos a poder llevar a la práctica por falta de recursos".

La evaluación de la eficiencia puede abordarse desde la consideración de un macro-enfoque de la eficiencia organizacional, o desde un micro-enfoque. El primero incide en la consideración de la organización de modo integral y el segundo se centra en la problemática de cada persona ocupando su puesto de trabajo, su puesto de responsabilidad.

Lectura complementaria

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

Nos permite ver cómo se pueden evaluar las organizaciones desde una perspectiva cualitativa, sus supuestos y análisis de resultados.

Eficacia: capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas.

Cuando esos conocimientos están organizados se potencia la posibilidad de aplicarlos con eficiencia.

Eficiencia: capacidad para lograr los objetivos y metas con la menor **inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.**

La eficacia conduce al **crecimiento** y al **éxito.**

La eficiencia produce la **rentabilidad** y **optimización.**

Los diferentes modelos que hemos utilizado para explicar lo que son las organizaciones han llamado la atención sobre diferentes criterios que definen esa efectividad. Para algunos, más centrados en búsqueda de recursos, o en procesos de transformación o más situacionales de impacto.

En nuestro caso, cuando nos referimos a la evaluación de la **efectividad del comportamiento organizacional**, los criterios a los que aludimos se sitúan a nivel individual o del puesto de trabajo, a nivel grupal o departamental y a nivel organizativo. D. de Quijano (2000) señala que "a nivel individual evaluaremos los resultados alcanzados por las personas, su desempeño, la accidentalidad, absentismo o abandonos y cuál es la repercusión en las personas. A nivel grupal podemos evaluar los resultados alcanzados por el equipo, el clima laboral, y los niveles de satisfacción del equipo, y desde una perspectiva macro, es decir, a nivel organizacional, nos fijaremos en aspectos tanto económicos, como sociales, ecológicos, etc."

En las organizaciones eficientes se sabe que no hay que concentrarse en los problemas, sino en las oportunidades. El volumen de recursos que se asigne a los problemas debe mantenerse al nivel de mínimos adecuados. No se deben desaprovechar los escasos recursos en la resolución de problemas, sino que es preciso dirigirlos hacia las verdaderas oportunidades. Ello requiere conocer a fondo sus propios negocios y sus propias realidades económicas.

También hay que recordar que no es un análisis de cada producto o servicio, sino un análisis con visión de conjunto, de forma sistemática y con **visión tanto de futuro como de presente.** Es importante tener claro que el futuro habrá que construirlo con los mismos recursos de mercado, personas y dinero que se requieren para mantener las actividades a nivel eficiente en el presente.

Lectura complementaria

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

Encontraremos una amplia exposición sobre los criterios básicos para su evaluación.

1.2. El diagnóstico organizacional: concepto

Es un término que se utiliza ampliamente en el ámbito psicológico, cuya etimología procede del griego *diagignosko* ('conocer'). El Diccionario Ideológico de la Lengua Española (Casares) define la palabra diagnóstico, como: 'conjunto de signos que sirven para fijar la naturaleza de una enfermedad'. En dicha definición se destacan las siguientes notas características:

- Término de tradición médica.
- Predominio de lo cualitativo y de la experiencia personal.
- Ajuste a un pronóstico o predicción.
- Distinto de la intervención. En él predomina la observación y el registro.
- Se refiere a aspectos negativos.
- Acercamiento individualizado: los síntomas pueden significar algo distinto para cada persona.

En resumen, el concepto de diagnóstico, así presentado, se apoya en una concepción sustancialista síntoma-enfermedad.

En su asimilación de psicodiagnóstico a *testing*, se da una concepción más integradora: *diagnosticar* es **identificar entre varios síntomas aquellos que afecten algún aspecto del comportamiento**. El objetivo es **estudiar y caracterizar las fuerzas que pueden estar disminuidas o perturbadas por razones variadas y en proporciones variables**.

El diagnóstico consiste, por tanto, en ordenar los resultados obtenidos en función de grandes mecanismos etiológicos y con finalidades educativas, reeducativas y psicoterapéuticas.

En el terreno de lo empresarial, hacer un diagnóstico **es descubrir y tomar conciencia de los factores que influyen en la evolución de la empresa**, sus puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas.

El diagnóstico constituye una parte importantísima del Desarrollo Organizacional (DO) y, enmarcado en este campo, incluye programas de **investigación acción y planes de acción** para el cambio.

1.2.1. Modelos de diagnóstico

Todo modelo es útil si ayuda a visualizar la realidad que pretende analizar. Thompson (1967) afirmaba que el diagnóstico es útil si es capaz de proporcionar información como medio de actuación para el futuro, es decir, si permite que a partir de él podamos llevar a cabo acciones de "mejora o mantenimiento" de una situación. Tichy (1983) propuso tres categorías de diagnóstico:

1) **Examen por radar**, que es el análisis de una organización al completo para identificar los signos o indicios de los problemas.

2) **Enfoque del problema**, que puede acabar siendo un tratamiento de síntomas más que la búsqueda de las causas que los provocan.

3) **Análisis a fondo** de la organización, sistemático y detallado, lo que requiere de un modelo que guíe y coordine los datos que se obtengan.

En base a esta tipología se han desarrollado diferentes modelos de diagnóstico en el ámbito de las organizaciones. Destacaremos simplemente alguno de ellos:

a) Modelo de Weisbord (1976,1978)

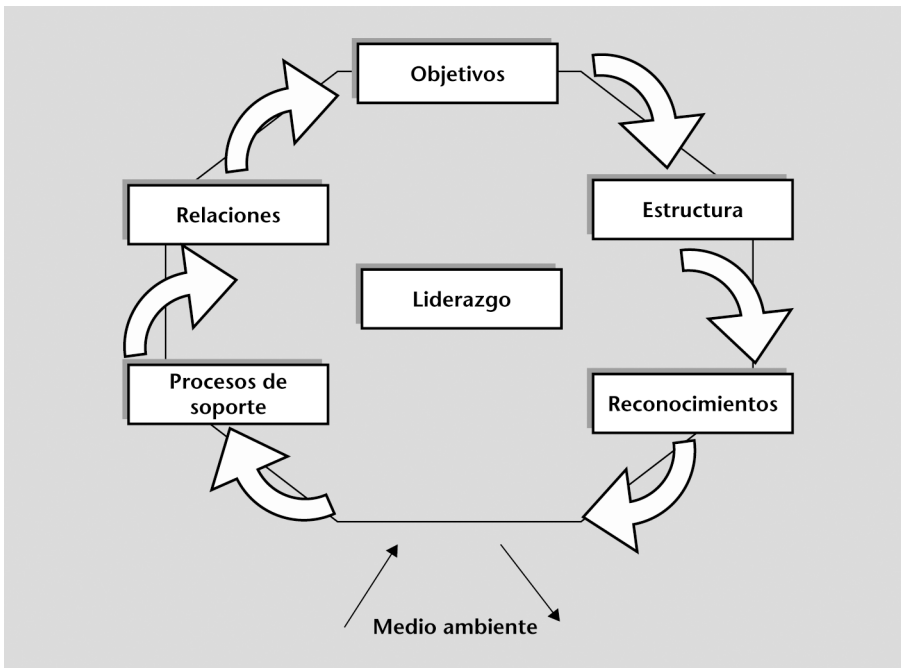
El modelo de **Weisbord** (1976, 1978) se describe como 'una pantalla de radar' con señales luminosas que nos hablan de los puntos más destacados de la organización y de sus puntos fuertes y débiles. De igual forma que los reguladores del tránsito aéreo que se valen del radar para conducir el tráfico aéreo, en el diagnóstico de la empresa nos centramos en la pantalla en su conjunto y en las distintas señales.

Lectura recomendada

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



Figura 4. Modelo de Weisbord



En este modelo (figura 4) la organización está inmersa en un contexto (medio ambiente) que la rodea, está influida por los elementos de ese entorno y a su vez influye en ellos. Los elementos en los que se basa el diagnóstico se representan en seis casillas que corresponden a: objetivos, estructura, reconocimientos, liderazgo, procesos de soporte y relaciones.

Para este autor, el diagnóstico debe basarse tanto en las relaciones formales que la organización establece con los sistemas como en las informales. La distancia entre lo que el organigrama informa y el estilo de dirección (maneras de liderar) marca la eficacia o ineficacia de la organización.

Para acceder a este tipo de diagnóstico hay que responder a una serie de cuestiones respecto a los elementos que propone el modelo.

- **Objetivos.** En este apartado deberá conocerse en que medida están claras las metas (grado en que los miembros perciben claramente la misión y los objetivos que se pretenden alcanzar) y el acuerdo acerca de las metas (si las personas apoyan los fines de la organización).
- **Estructura.** Como manera de relacionar todas las partes de la organización, se deberá conocer si existe una correspondencia y si la finalidad y la estructura disponible para alcanzarla es adecuada.
- **Relaciones.** El modelo señala la importancia de tres tipos de relaciones: entre individuos, entre departamentos que realizan tareas distintas y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus puestos. Se analizarán las relaciones existentes, dependencias y autonomía, y posteriormente la calidad de las mismas y los modos de tratar los puntos conflictivos.

- **Reconocimientos.** Se trata de diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los miembros de la organización sienten, es decir, diferencias y similitudes entre los sistemas de reconocimiento entre las personas y sus expectativas respecto a ellas.
- **Liderazgo.** Se trata de analizar si los líderes son capaces de observar las señales luminosas en los apartados anteriores y mantener el equilibrio entre ellas. Los líderes de la organización analizan su comportamiento en base a cuatro elementos que van a servir de auto-diagnóstico: definición de objetivos, inclusión de metas en los programas, integración de puntos de vista y mantenimiento del orden en los conflictos internos.
- **Procesos de soporte.** Es el "cemento que mantiene unido el conjunto de la organización para lograr que sea más que una colección de sujetos con necesidades independientes", nos dice Weisbord. Se refiere a los procesos que la organización tiene de planificación, control, gestión y otros sistemas de información.

El diagnóstico debe poner en evidencia aquellos procesos que favorecen o entorpecen el desarrollo de la organización (resistencias o favorecedores).

Ejemplo

A modo de ejemplo: si estamos recogiendo información sobre **las relaciones**, deberemos conocer quién debe tratar con quién y respecto a qué, qué tecnologías habrán de utilizarse, etc. y esa información se refiere al sistema formal. Pero además averiguar cuán bien lo hacen, calidad de las relaciones, modos de resolver los conflictos desde la dirección o responsable, etc., es decir, el sistema informal, o lo que es lo mismo, **lo que no está escrito, explicitado en un manual.**

Podemos resumir el modelo diciendo que es útil como un mapa organizacional relativamente fácil y claro que puede presentarse a la empresa que no está habituada a pensar en términos de sistemas. Ayuda a que el cliente visualice su organización como un todo sistemático, sin usar una terminología excesivamente compleja.

b) Modelo de diagnóstico de McCaskey (1981)

Conocido como *modelo de seis puntos*, al que en 1983 Georgiades y Wilkinson añadieron un séptimo punto (localización física). Los elementos que considera importantes este modelo y sobre los que deberá recogerse información son: entorno, cultura, exigencias de las tareas, organización formal, las personas, la localización y tecnologías.

Veamos cómo se define cada uno de los elementos propuestos en el modelo y de los cuales deberemos recoger información.

- **Contexto.** Es la razón de ser de la empresa, quiénes son y a qué se dedican. Se refiere a sus objetivos y lo que han hecho para alcanzarlos. Los cambios y dificultades que han tenido con las personas, la introducción de tecnologías, su aplicación en el mercado y posicionamiento en él. Ubicación y aportes a la comunidad. La competencia y sus características, los proveedores y su tipología. Sistema político, social, económico y legal que se ha utilizado y sus efectos en el transcurso del tiempo.
- **Productos.** Hace referencia a la rentabilidad, eficiencia, objetivos conseguidos, satisfacción del cliente, relaciones entre empleados fruto de una buena relación entre *outputse inputs*, tanto a nivel organizacional, como grupal e individual.
- **Cultura de la empresa.** Se trata de identificar su cultura, signos de una cultura con problemas, normas, acciones urgentes, rituales, historia y lenguaje.
- **Exigencias de las tareas.** Todo lo referente a las tareas que deben realizarse, objetivos, roles y procedimientos.
- **Organización formal.** Las diferentes formas de llevar a cabo el trabajo, horizontal o vertical, cómo se logra, es decir, tanto la diferenciación como la integración. En otras palabras, coordinación.
- **Personas.** Se trata de identificar el tipo de trabajadores, su nivel de trabajo, cuántos están en un nivel de dirección y supervisión y qué perfiles son los que los definen.
- **Localización y tecnologías.** Se estudia el tipo de tecnología que se utiliza, su implicación en el trabajo y los cambios efectuados en el diseño de las oficinas, así como el impacto del entorno en la organización.

Podemos resumir el modelo diciendo que pretende "resaltar" los elementos importantes a nivel global de una organización para profundizar posteriormente en aquellos elementos que presentan, según las informaciones, puntos débiles y que son fruto de un desajuste entre lo que se quiere y debe hacer y el cómo se hace.

1.2.2. Proceso de diagnóstico

El proceso de diagnóstico conlleva una serie de pasos que podríamos describir de la siguiente forma:

- Reconocimiento: el cliente plantea problemas, cambios que son explorados por el consultor y evaluados, sea conjuntamente con el cliente o mediante el trabajo de investigación del consultor.
- Contrato: se negocia por parte del consultor y del cliente cómo se va a trabajar.
- Diseño del estudio: métodos, procedimientos, personas que participan, plan de trabajo. Son las tareas que deben diseñarse.
- Fechas de reunión: para las entrevistas, pase de cuestionarios, *focus groups*, etc.
- Análisis: las informaciones recogidas o datos son analizados (a veces con el cliente), interpretados y organizados para dar *feedback*.
- *Feedback*: los resultados son presentados al cliente y a la organización en general.

Es decir el proceso de diagnóstico abarca tres etapas: la planificación de la obtención de información, la recogida y análisis de la misma y la devolución de la información analizada.

Veamos más detalladamente estos pasos.

1) Planificación de la obtención de información

Desde el momento que la organización decide realizar un diagnóstico, tal como hemos visto en los modelos señalados anteriormente, la primera actividad que hay que realizar será la de delimitar qué sistemas de la organización van a ser objeto de diagnóstico.

El siguiente paso consistirá en determinar **qué información es necesario recoger** sobre estos sistemas seleccionados para abarcar todos los elementos que los configuran.

Tendremos que pensar qué **técnicas** son las más eficaces para obtener la información necesaria sobre cada elemento seleccionado y el grado de participación de las personas en esa recogida de información. Habitualmente se utilizan combinación de métodos para cada elemento con el fin de aumentar la validez y credibilidad de las conclusiones.

Este proceso debe ir acompañado de un "plan detallado" de acciones para la obtención de la información. Señalamos a modo de ejemplo algunas de las acciones más habituales:

- Pasos que se deben seguir para la aplicación de cada técnica

Ejemplo

Por ejemplo podemos focalizar nuestro interés en el diagnóstico de "los procesos comunicativos internos", lo que excluye el funcionamiento de otros procesos, como el de comunicación externa.

Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo anterior sería el momento de seleccionar qué informaciones son coherentes con el objetivo de nuestro diagnóstico, es decir, del diagnóstico de la comunicación interna: comunicación descendente, ascendente, interlocutores afectados, responsables de la comunicación, técnicas y recursos comunicativos que se utilizan, etc.

- Responsables de la recogida de información
- Determinar a quién vamos a solicitar la información
- Recursos necesarios
- Determinar cómo se devuelve la información
- Confidencialidad de la información

2) Recogida y análisis de la información

Las diferentes técnicas de obtención de información que se utilizan en ciencias sociales han demostrado ser eficaces o no según el objetivo que se pretende. Conocer las ventajas o inconvenientes de las mismas permite al responsable del diagnóstico decidir correctamente su utilización.

Recordemos algunas características que se han señalado sobre las técnicas más utilizadas:

Instrumento	Ventajas	Inconvenientes
Entrevista individual	Flexibles: se adapta al tiempo que necesita el empleado para responder. Variedad de temas que se pueden tratar. Genera confianza y un espacio de comunicación.	Costosas en tiempo. El entrevistado puede tener dificultades en expresar lo que siente. Se necesita persona experta para llevar la entrevista.
Entrevista de grupo	Igual que la entrevista individual a nivel de ventajas. Se visualizan los acuerdos de los participantes. Contrastar distintas perspectivas.	Igual que en la entrevista individual. Pueden influenciarse unos a otros. Alto coste en tiempo. Requiere dinamizadores de grupo. Inhibición por parte de algunos trabajadores.
Reuniones con grupos de personas (15 o más)	Contrastar diferentes perspectivas. Se consigue que las personas compartan visiones. Sinergia de grupo. Ahorro de tiempo.	Necesidad de habilidades para dirigir la reunión. Se puede producir "pensamiento de grupo". Coste alto en tiempo.
Cuestionarios	Coste económico bajo en la elaboración. Gran número de personas. Posibilidad de salvar distancias geográficas. Rapidez y facilitación de respuesta. Fácil distribución.	Necesidad de técnicos en el diseño del cuestionario. Preguntas mal comprendidas. Es un instrumento impersonal. Índice de respuestas bajo.
Observación participante	Permite identificación de comportamientos.	Esfuerzo alto. Observadores cualificados.
Análisis de documentos	Información concreta y creíble. Información comparativa entre el antes y el después del cambio.	Dificultad de acceso a los documentos. Antigüedad de los datos y objetividad de los mismos.

Cuando utilizamos una metodología cualitativa, nuestro foco de atención son los significados y las percepciones de las personas y, por tanto, las técnicas deben permitir recoger estas informaciones (observación participante, entrevistas individuales y grupales, técnicas documentales, etc.).

Una vez recogidas las informaciones, los grupos responsables de ellas realizarán el análisis de la información. Se trata de revisar toda la información e intentar entender lo que la información dice. Para ello es necesario clasificarla y organizarla: si se han utilizado diferentes métodos de recogida deberemos proceder a buscar los temas principales de cada elemento y los temas comunes a todos ellos. Elaborar un resumen de la información para cada elemento analizado y a partir de aquí extraer conclusiones, determinando sus posibles implicaciones para las personas, los grupos y la organización en general.

Es hacer visibles las situaciones problemáticas, poner de manifiesto los elementos favorecedores de la situación, implicaciones de todo ello y redefinir las nuevas situaciones que propicien acciones de cambio.

3) Devolución de la información

Es la fase que cierra el proceso de diagnóstico. Es a nuestro entender un momento clave en el proceso, porque supone el reconocimiento por parte de la organización del esfuerzo y dedicación que las personas han invertido en el propio proceso. Además, si del diagnóstico se generan acciones a implementar, es obvio que las personas se sentirán más implicadas si conocen el porqué de las mismas y son fruto de un trabajo compartido.

Constituye, además, un espacio de comunicación en el que se pueden aclarar aquellas cuestiones que se hayan generado a lo largo del diagnóstico. Los agentes no necesariamente han participado en todo el proceso. Pero podrán, en el momento de la devolución, tomar conciencia de la globalidad del diagnóstico y de las implicaciones o acciones propuestas.

La información que se presente deberá ser:

- Relevante para las personas
- Comprensible
- Descriptiva
- Verificable
- Limitada
- No abrumadora

Aclaremos lo comentado con el ejemplo al margen que anteriormente hemos utilizado:

Esquema para la obtención y análisis de la información sobre **proceso de comunicación interna: el líder con su equipo directo** (elemento del proceso).

Ejemplo

En palabras de Patton (1990) se trata de "dar sentido" a la cantidad de informaciones recogidas, reduciendo el volumen, identificando las pautas más significativas, y "comunicar la esencia de lo que los datos revelan".

Información	Técnica	Responsable recogida Temporalización	Responsable análisis Temporalización	Devolución información	Responsable Devolución temporalización
El líder con su equipo directo	Entrevistas individuales con los líderes Entrevista grupal con el equipo directo	María y Teresa, de RR.HH. Mes de abril Juan, consultor Mes de abril	Las personas que realizan las entrevistas Mes de mayo Consultoría Mes de mayo	Reunión con líderes Presentación general a los grupos participantes	RR.HH. y consultoría Finales de mayo

1.2.3. Participación de los miembros de la organización en el diagnóstico

Podríamos señalar dos formas de afrontar el diagnóstico. En uno de los casos, la persona que "pilota" el proyecto y que, en definitiva, debe tener el diagnóstico de la situación actual lo lleva a cabo con la colaboración "a distancia" de los miembros de la organización y propone acciones o implementa cambios con un seguimiento por parte de él.

Otra alternativa es que el responsable del diagnóstico, junto a los miembros de la organización, participen en la elaboración del mismo. Este tipo de diagnóstico comprende e implica a todos los miembros de la organización que participan en las diferentes etapas del mismo (Lawler y Drexler, 1980). Uno de los beneficios de esta manera de hacer es que los miembros pueden, gracias a su conocimiento de la vida organizacional, aportar datos de interés como expertos, y ayudar en el análisis de los mismos. Además la participación en el proyecto de diagnóstico hace que los miembros sientan el trabajo como importante, no sólo para la organización, sino para ellos. Tienen, por tanto, un *feedback* más directo de lo que se está haciendo.

Como elemento importante, hay que destacar que en la implementación de acciones los miembros se sentirán mucho más implicados y comprometidos.

Por el contrario, como punto negativo se señala la "objetividad de sus afirmaciones" o incluso el miedo a decir ciertas cosas por las represalias que esto puede acarrear, o la observación de sus comportamientos y el temor a cómo puedan ser interpretados.

Por todo lo dicho, normalmente, en el diagnóstico los equipos suelen ser mixtos, es decir, actúan, por una parte, los expertos externos a la organización y por otra, de forma conjunta, el personal de la organización.

Recordemos que hemos conceptualizado las organizaciones como sistemas abiertos, formados por personas que interactúan para conseguir unos objetivos. Cada uno de ellos, y los grupos de pertenencia, tienen una "manera especial" de ver las cosas y de construir la realidad. El diagnóstico de la organización, de las unidades o departamentos debe retomar "todas" las visiones compartidas de la realidad, con las resistencias y favorecedores con los que conviven las personas. Un análisis desde fuera puede aportar luz, pero deberá contrastarse con las "realidades compartidas" de los actores organizacionales.

1.3. La auditoría interna

Cuando utilizamos el término *auditoría* nos referimos al verbo latino *audire*, que quiere decir escuchar. A pesar de su origen, en algunas ocasiones esta acepción ha sido olvidada, y aparece la idea de "revisión formal del estado de las cosas" y más concretamente de las "cuentas" de una organización en el trabajo cotidiano de las empresas.

El modelo de auditoría que se asocia al término *contable* requiere de unos **criterios preestablecidos de evaluación**, que la auditoría verifica. Este requisito previo nos permite diferenciar la *auditoría contable* de lo que conocemos como *auditoría sociolaboral*, y que actualmente se presenta como una forma de evaluación en la realidad laboral. Los criterios, en el caso de la auditoría sociolaboral, van a determinar resultados totalmente diferentes dependiendo del agente informante: la dirección de la organización, los trabajadores, la Administración Pública, organismos de control independientes, etc.

Se afirma que la *auditoría* es un instrumento que otorga legitimidad a determinada actividad organizativa. Sin embargo, en el caso de la auditoría contable esa legitimidad puede entenderse como la adecuación a la legalidad de la actividad financiera o contable de la empresa. La legitimidad de la auditoría sociolaboral la otorga el sistema de referencia al que alude la bondad de la actividad sociolaboral de la organización.

De una forma amplia, la auditoría también se define como una forma de "llegar al análisis del sistema social de las organizaciones" para conocer la realidad de los problemas que se dan en ellas y que en ocasiones se derivan de una mala gestión social. De nuevo esta acepción se centra en legitimizar la gestión llevada a cabo y detectar "la mala gestión" de alguna de las partes de la organización.

1.3.1. Marco teórico y conceptual de la auditoría interna

Afirmaciones tales como "cada organización tiene su propia idiosincrasia, su historia y acontecimientos especiales"; con dirigentes que asumen determinados valores fruto de su contexto social y que esto hace que "se viva" la organización de forma distinta o "cada organización está enraizada en un entorno cultural, político, físico, tecnológico y un largo etcétera" han dado lugar a que se hable de un "concepto dinámico" de la organización e incluso de un "comportamiento organizacional".

Si pensamos que los problemas que surgen en las organizaciones, como problemas sociales, van más allá de los directivos que las dirigen durante su paso por la empresa o de las personas y su periodo de trabajo, las causas que los provocan pueden ir más lejos que el espacio en el que se dan o el tiempo que estamos en el trabajo. Estas reflexiones hicieron surgir lo que dio en llamarse *balance social*, *auditorías* o *investigaciones del entorno social de las organizaciones*.

Ejemplo

En 1977, por ejemplo, ya el gobierno francés publicó la primera Ley sobre el Balance Social, y después de trabajos intensos, la República Francesa añadió a su Código del Trabajo un articulado que obligaba a las empresas de más de 300 trabajadores a declarar sus actuaciones en el campo social, registrando las realizaciones llevadas a cabo y midiendo los cambios acaecidos durante el año transcurrido y los dos precedentes. Las entidades bancarias realizaron balances similares en esas etapas.

En 1976 la Asociación Chilena de Seguridad creó para su personal un documento denominado *balance social* que fue un modelo para la época. Dicho documento en su índice apuntaba los siguientes temas:

- Objetivos:
- Calidad de vida y estructura del balance social
- La calidad de vida a nivel del país
- Calidad de vida y empresa
- Objetivos y programa de acción

Informe:

- Resultados del balance social 1975-76
- Balance social interno
- Prioridades para 1977
- Factores de satisfacción e insatisfacción

Es, como puede apreciarse, una iniciativa para buscar la integridad de los intereses sociales y los empresariales. Lo citamos porque nos parece interesante que por primera vez se estuviera **tomando conciencia** de que además del cliente externo, al que vende y en el que impacta, la empresa tiene otro cliente, que es el propio trabajador. Tal como esta iniciativa mostró, ambos exigen un trato competente y digno.

Para algunos autores (Ravalec, 1986; Vatiez, 1988; Nevado Peña, 1999), la auditoría sociolaboral fue concebida como un instrumento de gestión en manos de la dirección. Este planteamiento no siempre ha sido compartido por los expertos, que en ocasiones argumentaban precisamente las claras diferencias existentes entre ambas.

La auditoría contable (AC) se centra, como instrumento de gestión, en una información ya existente. La auditoría sociolaboral (ASL) tiene que establecer mecanismos adecuados para obtener gran parte de la información. Esta información es en su mayoría subjetiva, procedente de sujetos que responden a esa búsqueda de información de diferentes formas (participación, expectativas, miedos, rechazo, etc.); de ahí la necesidad de utilizar diferentes maneras para acceder a esa información.

Los criterios de valoración en la AC se encuentran fijados por ley o norma correspondiente. En la ASL en gran medida están abiertos y no es conveniente que se opte por cerrarlos, sino al contrario. Esta apertura y negativa a dejar fijos los criterios son fruto de la complejidad del objeto, que anima a mantener una cierta provisionalidad en las propuestas auditoras sobre los aspectos humanos de la organización.

Se podría afirmar que las organizaciones, en esos intentos que hemos señalado, empezaron a asumir que "un buen recurso humano es un buen activo para la empresa y como consecuencia aparecen reforzados los conceptos de competitividad y calidad" (Sainz, 1990, p. 182). Los objetivos sociales como acciones aisladas debían integrarse con cierta coherencia a los aspectos técnicos, económicos y sociales de una empresa. No se trataba simplemente de prestar atención a ciertos temas, como la negociación o la concertación a aspectos sociales de los trabajadores, sino que las nuevas exigencias del mercado debían responderse desde otras premisas: calidad, creatividad, competitividad. Esto requería una tecnología avanzada, unos productos competitivos y de calidad y nuevas prestaciones. Todo ello obligaba a optimizar el coste del recurso humano.

El absentismo exagerado, la excesiva rotación de personal, las irresponsabilidades, paros o mala calidad podían representar un sobrecoste demasiado grande para ser asumido por la empresa. El cambio del mercado reclamaba una respuesta rápida y activa, flexible y muy conectada con la realidad. Era imprescindible, pues, que el personal estuviese motivado, los equipos de trabajo bien dirigidos y sobre todo, con un claro objetivo: una gestión eficaz.

Ya tenemos la base sentada para plantear "en lugar de acciones sociales aisladas, la definición de políticas integradas en la gestión social de la empresa y encaminadas a integrar tanto las necesidades de la empresa como las demandas de los trabajadores" (Sainz, 1990, p. 183).

A partir de los objetivos de la empresa y de las políticas globales se definen los objetivos referentes a los recursos humanos, es decir, los objetivos para la gestión social. Éstos pueden ser desde la planificación de la formación permanente para el logro del desarrollo personal de los recursos humanos, hasta la definición de un clima laboral más activo y con niveles altos de satisfacción, pasando por unos *managers* más profesionalizados que sean verdaderos líderes de sus equipos, o la implantación de nuevas tecnologías que agilicen el trabajo y la calidad de vida laboral. Es decir, la gestión social pasa por definir el desarrollo del personal, en un contexto organizativo actualizado, con una plantilla integrada en él y una adecuada calidad de vida laboral.

Ésa sería la gestión social que debería plantearse en la empresa, y, supondría dos actuaciones:

- a) Control de resultados a partir de unos objetivos definidos desde la propia organización, y
- b) Control de unos objetivos que se definen sobre la base de los resultados de la **auditoría social** para la gestión y que están integrados en la globalidad de la empresa.

Dicha gestión debería plantearse con la máxima rigurosidad, ya que no sólo se trata de conocer la organización de la que estamos hablando, sino de conocer de manera "objetiva" los elementos que favorecen el desarrollo de la misma y sus recursos humanos y los elementos que entorpecen el mismo. Auditar el recurso humano y los aspectos sociales de cada organización.

Entonces, ¿a qué llamaremos *auditar*? Es el reflejo de la situación de una empresa en un momento dado y, por tanto, la auditoría social será el reflejo de la situación de los aspectos sociales de una empresa en un momento determinado. Si nos quedamos sólo con esta definición, probablemente sea tan amplia y generalista que poco nos va a añadir a lo que sería hacer una foto.

Necesitamos hacerla operativa y en este sentido, de acuerdo con Sainz (1990), diremos que buscamos:

- Que sea un instrumento de medición-evaluación
- Que sea una herramienta para la gestión social
- Que sea un elemento de diagnóstico
- Que sea un elemento imprescindible para el *management*
- Que sea un elemento operacional de actuación
- Que sea un elemento integrador que origine *feedback*

(Extraído de Sainz, 1990, p. 186)

Lectura complementaria

J. Sainz (1990). La auditoría social. En J. M. Gil et al. *Nuevas tendencias de gestión de RR.HH.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Esto nos permite dar una definición algo más completa de lo que será la *auditoría social*: 'Diagnóstico operativo de los aspectos sociales de la empresa, que permitan establecer tanto las estrategias como las políticas y objetivos dentro del marco de la gestión social'.

Pero con anterioridad hemos dicho que no todos los expertos conciben la auditoría sociolaboral como una simple herramienta de gestión. Domínguez (2003) propone una funcionalidad de la ASL mucho más amplia que la de simple herramienta de gestión que legitima las prácticas directivas. En este sentido habla de "un consenso coyuntural" o de "un disenso complejizador".

La ASL pasa de ser un instrumento en manos de unos pocos a ser un instrumento en manos de todos. Seguirá siendo un instrumento de gestión, pero también puede convertirse en instrumento reivindicativo. Se utiliza para alcanzar objetivos económicos, pero también para lograr objetivos éticos de la sociedad respecto a la actividad laboral.

Este planteamiento, que nos parece muy interesante, amplía la capacidad legitimadora que se había otorgado a la ASL de las prácticas sociolaborales o de recursos humanos, a la de los propios colectivos que se reivindican con capacidad para solicitar una auditoría. La diversidad de referentes constituye un intento de aprehender la realidad compleja y contradictoria en algunos casos pero nunca unívoca, lo que hace de la auditoría sociolaboral así entendida una estructura democrática. O dicho de otra forma, deja de ser una simple técnica cuya aplicación casi mecánica no requiere de una participación de todos, para convertirse en un proceso de "entendimiento entre los agentes sociales" implicados en él (proceso comunicativo) y que iría en la línea de lo que la Psicología Social postmoderna postula.

La auditoría, así entendida, incorpora la teoría de los Agentes Sociales Implicados (*Stakeholder Theory*), que pretende la apertura del diálogo entre ellos y no la reducción de la consideración de los agentes implicados no propietarios en una mera toma de decisiones con más variables de las previamente consideradas.

La definición amplia que propone Freeman (1984) acerca de los *stakeholders* como "toda persona o grupo que está y participa en" la organización, obliga a operativizarlo en el día a día de la organización. Ésta es la teoría de Calton y Kurland (1995) cuando hablan de Habilidad de los Agentes Sociales Implicados.

Ello hace pensar en distorsiones que pueden producirse en el seno de la propia auditoría sociolaboral. El tema no es fácil de resolver y la Psicología Social, con su conocimiento de la realidad y del funcionamiento, puede aportar elementos de gran valor.

Observación

Todas las 'voces' son escuchadas en la recogida de información, y no sólo algunas.

Desde esta perspectiva, la auditoría sociolaboral puede generar un instrumento y no quedarse en mera reflexión metateórica. Ese instrumento estaría más orientado a la propia organización que a la comparación con otras organizaciones. Por otro lado, no daría información sobre procesos correctos o incorrectos respecto a los mejores del sector, sino sobre si es adecuado a la situación contingente de la organización (aquí y ahora). Sería siempre provisional, no habría un criterio definitivo. El resultado sería un conocimiento lo más amplio posible de la relación entre la actividad de la organización y los agentes sociales implicados.

1.3.2. Indicadores para la auditoría interna

La auditoría como técnica de análisis grupal analiza las experiencias y datos sistemáticamente controlados sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es decir, el comportamiento de los trabajadores como elemento dinámico de la empresa. El trabajador en la organización tiene sus necesidades, expectativas y motivaciones y es además una parte importante de un colectivo. Los grupos que configuran las organizaciones están formados por los trabajadores con un nivel mayor de complejidad que la propia individualidad. Personas y grupos de personas*¹ forman el sistema humano de la organización y son la base de la misma.

⁽¹⁾No hay organización si no hay personas.

Los indicadores, por tanto, estarán presentes en el espacio de interacción que se articula entre las personas, los grupos y las estructuras y su acceso: **observación de la conducta laboral**.

Si la misión de la auditoría interna es proporcionar un servicio constructivo a todas las partes de la organización, debe elegir las operaciones que se someterán a la auditoría y que potencialmente se beneficiarán con la revisión que ésta efectúe.

Tomemos como ejemplo el ASH (auditoría del sistema humano) de Quijano (1991), definida como un conjunto de instrumentos para el diagnóstico o evaluación de los RR.HH. en la pequeña y mediana empresa. Se apoya en un modelo teórico de comportamiento organizacional en el que se destacan los elementos básicos que definen una organización y que hemos señalado en apartados anteriores, es decir, entorno, estrategia, diseño, procesos psicológicos y psicosociales y resultados de calidad y efectividad organizativa.

La figura 5 muestra el modelo:

Entorno	Estrategia	Diseño sistemas y tecnoestructuras	Procesos psicológicos y psicología	Resultados Calidad RR.HH.	Efectividad organizada
Áreas: Político Jurídico Mercado Laboral Ecológico Recursos Económico Tecnológico Comercial Mercados Sociocultural Valores Dimensiones: Estabilidad Complejidad Hostilidad Incertidumbre Textura: E. Plácidos E. flexibles E. ebullición E. turbulento	Visión-misión (valores)	Gestión y des. RR.HH. - Selección T - Formación E - Retribución E - Evaluación rendimiento C - comp. internacional N - Ident. Pot. y planes carr. O - Riego y salud L - Planificación RR.HH. O	C U L T U R A "Cambio" Grupalidad	Clima organizativo Clima grupal Func. Equipos	Económicos Financieros Comerciales Productivos Sociales Externos Internos Ambientales Productividad grupal
	Objetivos generales Objetivos específicos Planes de acción	Relaciones laborales - Asesoría jurídico-laboral - Negociación colectiva	O G - Diseño de puestos, tareas y procesos A	Psicológicos: Conflicto rol Ambigüedad rol Sobrecarga trabajo Equidad Autoeficacia Conc. Resultados Conc. responsabilidades Significado trabajo Instrumentalidad	Indentificación y compromiso Motivación Competencias Estrés. <i>Burnout</i> Satisfacción Calidad de vida Profesional

En base al mismo, Quijano propone el ASH como "un instrumento de ayuda a los directores de RR.HH. o consultores" compuesto de escalas y cuestionarios que reúnen las características siguientes:

- Basado en el modelo teórico de comportamiento organizativo de nivel individual, grupal y organizacional.
- Capaz de medir de forma válida y fiable los constructos comprendidos en las teorías.
- Facilita una visión sistémica y global de la organización.
- Contribuye a la evaluación del impacto que los sistemas de gestión de los RR.HH. tienen en las personas y en la efectividad organizativa.
- Ofrece información cuantitativa susceptible de ser tratada informáticamente.
- Puede ser aplicado en un tiempo relativamente breve.
- Es, por tanto, un sistema de auditoría operativa o de eficacia o estrategia siguiendo la definición que hace Nevado (1998), cuyos campos de análisis son:

- Los sistemas de gestión de RR.HH. en su totalidad y la integración de los mismos entre sí y con los objetivos de la organización.
- Los resultados/procesos en las personas o calidad de los RR.HH. en los diferentes niveles de la organización.
- Cinco procesos psicosociales: cultura, desarrollo de los grupos formales, participación, liderazgo y factores facilitadores o entorpecedores de los procesos de cambio.
- Criterios utilizados en la efectividad organizativa.

El instrumento diseñado para evaluar las políticas de RR.HH., el ASL, es un buen ejemplo de cómo operar de forma global para tener "auditadas" de acuerdo con los objetivos generales y estratégicos de una organización, las acciones socio-laborales.

Estamos convencidos de que todo análisis del sistema social de la organización necesita no sólo estar integrado en una estrategia global de la empresa, sino contar con la participación de todas y cada una de las personas que la integran. Necesitamos su implicación y sabemos que para conseguir la implicación es necesario participar activamente en un proyecto. La despersonalización no lleva a desarrollar los proyectos y la información es necesaria para la personalización.

A las personas no nos gusta hacer nada sin saber su finalidad, el para qué, sin conocer si lo que vamos a hacer sirve para algo. Nos gusta sentirnos útiles y jugar un papel dentro del grupo. La falta de información genera incertidumbre, miedo a fallar o a ser manipulado. Como no es eso lo que se pretende, sino todo lo contrario, ya que después de llevar a cabo una auditoría socio-laboral posteriormente habrá que actuar desde el grupo de trabajadores, habrá que dar información a las personas para evitar la despersonalización en el proyecto y aclarar la finalidad y consecuencias que pueden alcanzarse de los resultados obtenidos. Tal como hemos dicho anteriormente, contar con todos los *stakeholders*, y lo que puede ser más importante, contar con sus propuestas acordadas de acción.

Ejemplo

Pongamos un ejemplo a modo de resumen: en una empresa ponen en marcha un sistema de auditoría de los procesos de selección. La empresa es consciente de que cuando se produce una baja que no estaba planificada, el trabajo de todos se resiente, pues hay que hacer entre todos el cometido de esa persona mientras que el departamento de selección encuentra la nueva persona. Para paliar esto, el departamento de selección se propone, como objetivo de calidad, acortar el proceso en 30 días. Al cabo de un tiempo, el auditor interno lleva a cabo su auditoría, analiza las diferentes selecciones realizadas, pide los materiales y procedimientos, busca todos los datos y pregunta a los responsables de selección por el trabajo hecho. El departamento es felicitado por conseguir su objetivo y seguir el procedimiento adecuado. Pero ¿cómo se sintió el candidato en el proceso? ¿Cuántos han abandonado desde su entrada y por qué? ¿Cómo se sintió el seleccionador? ¿Cómo se ha vivido la situación respecto a las opiniones de todos?

No basta con nuestra capacidad de observar para ver la realidad social. La organización con el paso del tiempo y su historia personal marca una serie de valores que son difíciles de cambiar de inmediato y que forman parte de su cultura organizacional, pues estarán presentes a lo largo del proyecto y en sus resultados. Toda aplicación de una metodología aislada de esa realidad puede dar resultados absurdos y pérdidas de tiempo, en definitiva ineficaces.

2. La consultoría de procesos

Las organizaciones actuales requieren profesionales cada vez más competentes para hacer frente no sólo a los problemas que pueden plantearse, sino para prepararse ante los cambios que en el entorno pueden devenir y sobre todo para generar una fuerza económica y humana suficiente para impulsar la organización hacia un futuro complejo.

Es, por tanto, lógico que se nutra de personas con ciertas competencias capaces de llevar a cabo ese trabajo y que estén dispuestas a aprender y construir nuevas alternativas. Se podría decir que en este panorama la figura del consultor, como un profesional más en el ámbito de la organización, ha encontrado un lugar y un puesto de trabajo, cada día más consolidado. Nos estamos refiriendo al consultor interno que comparte su trabajo con otros profesionales de la empresa (economistas, abogados, etc.) y que también se responsabiliza de las actividades que se enmarcan en el departamento de recursos humanos o de personal (aún hoy la denominación de esta unidad funcional tiene nombres diversos y particulares de cada organización). Y, obviamente, al consultor externo que desde ese estar fuera de la organización impulsa a la acción y la intervención y encuentra en su homólogo en la empresa una forma de continuar su labor.

Los procesos se han dado siempre en las organizaciones, pero el interés por su estudio ha surgido de una forma más evidente en la década de los ochenta y enmarcados en una filosofía de calidad, de mejora, de re-definición de los mismos de cara a su optimización.

¿Qué entendemos por proceso? Harrington (1991) lo define como "actividad o grupo de actividades que coge un *input*, le añade valor y provee un *output* a un cliente interno o externo." Es decir, estamos hablando de una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los *inputs* en un *output* y que pueden implicar a un grupo de personas, a varios departamentos, en definitiva, a la organización. Un proceso, tal como señala Hammer (1996) es diferente de una tarea. Ésta es una unidad de trabajo, actividad laboral generalmente hecha por una persona. Un proceso es un grupo relacional de tareas, que conjuntamente crean valor para el cliente. Un problema se da no porque una tarea está mal hecha, sino porque el proceso funciona mal.

Así, un proceso es:

Más horizontal (mirando el organigrama) que vertical.

Si es necesario, transfuncional. Cuantas más funciones abarque, más complejo y rico será.

Una transformación o aportación de valor. Esta es una característica imprescindible.

En los procesos, tal como señalábamos, están implicados diversos grupos de interés (clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobiernos y grupos comunitarios) y gran parte del trabajo requerido para trabajar en ellos y mejorarlos consiste precisamente en saber equilibrar cada uno de esos participantes.

Implica a dos o más personas, departamentos, divisiones, etc., uno de los cuales es el cliente y otro, el proveedor interno. Estos roles se intercambian. Estamos hablando de que en los procesos se dan relaciones o de que en las organizaciones se dan "procesos de relación", además de los procesos operativos.

La dirección de una empresa debe mantener el equilibrio entre todas esas fuerzas, lo que a veces resulta altamente difícil y, por eso, necesita de ese asesoramiento, evaluación, elementos destacables, que son vistos por personas "desde el exterior o interior" que por su formación y competencias, pueden ayudar a la toma de decisiones. Nos referimos a la figura del **consultor**.

2.1. La evaluación desde la consultoría

Antes de desplegar el panorama de actividades posibles del consultor (externo o interno), vale la pena que caractericemos la consultoría y las maneras de hacer que parecen definirla.

El mundo de la consultoría es heterogéneo. La consultoría se caracteriza por su oferta de *materia gris*, de soluciones que optimicen los procesos. Desde el asesoramiento y orientación, hasta el mantenimiento de las plantas industriales, la diversidad de cometidos es amplísima. "La demanda es casi infinita, pero está poco definida en el sentido de hacia dónde quiere ir y cuánto quiere hacer", escribía un consultor de renombre.

No olvidemos también, que cada consultor entrará a describir la organización según su área de conocimiento, su bagaje. Posiblemente el financiero dará una gran importancia a los recursos, o el experto en mercados valorará especialmente el sector al que pertenece, mientras que el psicólogo estudiará los tipos de liderazgo, los procesos psicosociales, etc. Sin primar unos sobre otros, ni minimizar los factores que pueden incidir en la marcha de la empresa, el consultor "debería saber dar una visión de conjunto".

Observación

El consultor se aproxima a la realidad que pretende entender desde un punto de vista global.

En el ámbito de la consultoría, Gouldner (1961) distingue diferentes tipologías de consultores. El **experto**, que toma la iniciativa en los problemas a tratar y, el consultor **facilitador**, que ayuda a la dirección a tomar partido en su propio problema. La diferencia es sencilla y clara y podemos entenderla fácilmente acercándonos a la realidad. Pensemos en ella:



El consultor **experto** tiene un buen conocimiento de la realidad y experiencia en el terreno, se concentra en el problema y construye una solución. Seguro de su competencia, hace lo necesario para influir y hacer que se adopte la solución que él preconiza. Cuando trabajamos con él, él lleva el problema y él aporta la solución.

El consultor **facilitador** es un adicto a la frase "ayúdame y el consejo te ayudará". La hipótesis subyacente es que el cliente debe continuar llevando el problema y que él pueda aportar una parte importante de la solución. Necesita una guía que le ayude a hacer nacer la idea.

Así pues, el consultor experto se centra en el problema a estudiar, mientras que el facilitador se detiene en la manera de estudiar el problema, el proceso de trabajo entre el consultor y su cliente.

Estaremos de acuerdo que, para cada situación, se necesitará o un experto o un facilitador. Si estamos ante un problema nuevo, técnico, urgente, etc., seguramente se requerirá el perfil del experto; mientras que si el problema no es urgente o los temas hacen referencia al desarrollo de las personas o la comunicación, la mejora de comportamientos o cambios de actitud, en la que el factor tiempo va a ser muy importante (no se cambia de la noche a la mañana), la intervención precisa otro profesional que facilite los cambios.

Siguiendo con la observación de la realidad, podemos pensar en el tipo de relaciones que deseamos establecer entre consultor y la empresa. ¿Se desea que éste se concentre en un problema técnico o sobre las personas que están "padeciendo" dicho problema? ¿Es preferible que imponga acciones, como experto, de forma directiva o que se presenten en forma de alternativas? ¿Se quiere que tome como propia la situación o preferimos estar fuertemente implicados como empresa?

La respuesta a estas cuestiones abre posibilidades de intervención que requieren alternativas no siempre iguales.

Además, deberemos tener presente que una de las fases más delicadas de la intervención de un consultor es la fase final, ya que se trata de consolidar el cambio, es decir, de integrar de forma duradera las transformaciones que han sido concebidas cuando el consultor se va, es decir, cuando ya no se cuenta con su presencia. Los consultores facilitadores, en el verdadero sentido de la palabra, tienen más efectividad porque suscitan cambios duraderos, ya que incitan al cliente a participar más en sus problemas, les hacen "meter las manos en la masa" y así ejercer su responsabilidad como *manager* en el cambio. Para algunos expertos, el papel del consultor interno es importantísimo en esta etapa de cambio. No se excluye la utilización de ambos: uno puede definir y trabajar en el cambio y otro ser el responsable de "pilotar" el cambio desde dentro y mantener la alerta a lo largo del proceso.

Otro autor, Schein (1969) utiliza el símil médico al hablarnos del consultor experto y su manera de intervenir. Habla del "modelo de consultor médico".

Los expertos son buenos para construir soluciones a condición de que el cliente haya posibilitado un buen diagnóstico.

La pregunta que podemos plantear es ¿necesitamos un experto capaz de hacer el diagnóstico de la situación en la que estamos inmersos? La metáfora de la medicina no sé si nos aclara demasiado, ya que muchas veces éste nos envía a hacer análisis antes de ofrecer un diagnóstico.

No siempre tenemos delante un problema difícil. La llamada al consultor vendrá, pues, condicionada por la dificultad y la originalidad del proyecto. Eiglier y Langeard (1989) realizaron algunas consideraciones al respecto. Hay ciertos proyectos, nos dicen, que requieren de consultores del tipo *gros cerveaux* ('grandes cerebros', "gurús"), pues hace falta atajar problemas realmente complejos, nuevos, o bien construir soluciones originales.

Pero también existen proyectos que requieren la intervención de consultores *cheveux gris* ('con pelo canoso'). Es importante ese saber-hacer necesario ante los problemas que no son radicalmente nuevos, pero que presentan ciertas dificultades.

Finalmente existe una serie de proyectos de poca dificultad y que corresponden a una intervención que podríamos denominar *rutinaria*, aunque no menos importante. Para poder obtener éxito en estos asuntos, es necesario estar disponible, ser activo y eficaz.

Lectura recomendada

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

'Modelo de consultor médico'

Se trata de un experto para diagnosticar una situación y anticipar remedios.



Gros cerveaux

La competencia requerida en el consultor *gros cerveaux* es la **creatividad**.

Cheveux gris

La competencia requerida en el consultor *cheveux gris* es precisamente su **experiencia**.

Observación

La presencia del consultor es importante y sobre todo la **energía**.

Podríamos concluir que los consultores no son en absoluto intercambiables. Deberíamos preguntarnos previamente ¿cómo caracterizaríamos nuestro proyecto de intervención? ¿Se necesita un "cerebro", un cerebro ya canoso o un consultor "todo terreno"?

Para finalizar, Meter Block (1981) distingue tres tipos de consultoría que corresponden a los tipos de consultores antes comentados. La que denomina *de echar una mano*, la de experto y la de colaborador.

El estilo de *echar una mano* implica que el proyecto está prácticamente en manos del cliente, quien decide cuál es el problema y la solución, por lo que el consultor lo único que tiene que hacer es poner las soluciones en la práctica.

Ejemplo

Un ejemplo podría ser la llamada de un responsable al consultor diciendo:

"Mis vendedores tienen problemas a la hora de negociar con sus clientes, el mercado ha cambiado y se necesitan nuevas estrategias. Quiero que les imparta un curso de formación sobre negociación en forma de taller diseñado a su medida. Llámeme cuando tenga planificado el curso".

El cliente ha detectado el problema (dificultad para negociar) y ha determinado la forma de resolverlo (programa de formación). Espera que el consultor ponga en práctica esa decisión para "echarle una mano". Este tipo de proceder tiene ventajas e inconvenientes:

Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> 1) La respuesta y, por tanto, la puesta en acción suele ser muy rápida. 2) El consultor no tiene que tomar decisiones. 3) El cliente se siente atendido, se le hace caso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Puede que la acción no sea la más adecuada 2) Las causas suelen ser variadas, por lo que optar por una acción (formación) será insuficiente para que se produzca el cambio. 3) Si no se da el cambio, se responsabiliza al consultor. 4) Cuando el consultor no negocia la solución, acepta implícitamente la solución decidida por el cliente.

El estilo de "experto" es el que asume el control de todas las acciones. El cliente hace sugerencias y el consultor le dice qué debe hacerse.

Ejemplo

Pongamos el mismo ejemplo de antes:

Cliente: "Las ventas están bajando. Son buenos vendedores, pero tengo la sensación que el mercado ha cambiado. No sé si los interlocutores de mis vendedores tienen expectativas distintas. Antes hablaban con el jefe de compras y ahora éste es un economista experto".

Consultor: "La situación del mercado sanitario ha cambiado y ese interlocutor que usted dice quiere que sus vendedores le propongan ventajas económicas por la compra de su producto. Vamos a formar a sus vendedores en técnicas de negociación específicas del sistema CSN".

A continuación se señalan las ventajas e inconvenientes de esta forma de proceder.

Ventajas	Inconvenientes
1) El consultor tiene el control. 2) Puede tomar decisiones rápidamente.	1) El cliente, por su escasa participación, no siente las acciones asumidas como suyas. 2) Puede que el consultor no haya realizado un diagnóstico correcto y falten detalles sutiles. 3) No están claras las responsabilidades del cliente, por lo que la responsabilidad, para bien o mal, es del consultor.

P. Block señala el estilo colaborador como el más eficaz, ya que utiliza los conocimientos del consultor y los que posee el cliente sobre su empresa y sus formas de hacer.

Ejemplo

Pongamos la misma situación anterior como ejemplo ilustrativo:

Cliente: Hace la misma petición.

Consultor: "Analizaremos conjuntamente con sus vendedores qué está pasando, por qué los argumentos que antes utilizaban como estrategias de venta no dan los resultados deseados, observaremos con ellos las peticiones que se les hace por parte de los nuevos compradores y diseñaremos acciones que puedan ser añadidas a las que ya vienen haciéndose y que sean poco a poco integradas por ellos en su día a día. Seguramente este cambio no es igual para todos los vendedores, sus zonas de venta no son idénticas y pueden no necesitar de un cambio total en todas ellas. A partir de aquí, podemos diseñar un taller, formación, etc. ¿Qué le parece?"

Este estilo favorece que las decisiones y responsabilidades sean compartidas entre el cliente y el colaborador. Señalamos sus ventajas e inconvenientes

Ventajas	Inconvenientes
1) El diagnóstico realizado entre consultor y cliente seguramente es más exacto 2) El cliente apoya las decisiones, ya que ha participado. 3) Seguramente los resultados esperados aflorarán al realizar diversas acciones. 4) Ambas partes aprenden durante la colaboración. 5) Se establece una relación de confianza y respeto que favorece el proyecto.	1) Exige más tiempo, tanto para el cliente como para el consultor. 2) Los clientes a los que les gusta "decir" o "que les digan" no están dispuestos a trabajar conjuntamente.

2.2. Roles del consultor

La clasificación anterior no incluye todos los intentos realizados por caracterizar al consultor y/o la consultoría. Greiner y Need, en 1989 y tras analizar diferentes intervenciones en un número amplio de empresas francesas, concluyen con una tipología de roles más amplia que las anteriores y que muestra diferentes formas de trabajar del consultor.

Definiremos los cinco tipos de roles que puede adoptar un consultor.

1) **Aventureros intelectuales.** Se trata de personas con una sólida competencia científica, que gustan de retos que constituyen problemas difíciles de resolver y al mismo tiempo poco habituales: estudios de prospectiva, identificación de nuevos sectores de mercado, etc. Saben realizar análisis con detenimiento y cálculos estadísticos. Con su "alma" de investigadores saben imaginar soluciones originales. Pero el paso a la acción no es su primordial preocupación: se centran en la redacción de "informes" muy detallados.

2) **Navegadores estratégicos.** Son capaces de dirigir un estudio de forma muy metódica sobre aspectos económicos, se interesan por el entorno como los aventureros intelectuales y son conocedores del mercado. Sus estudios parten de grandes parrillas de datos hechos tras el análisis y proponen acciones estratégicas. Se trata de ayudar a la dirección a tomar decisiones financieras, comerciales, tecnológicas, etc., preocupándose también de la puesta en marcha, lo que los convierte en planificadores excelentes que ayudan a construir el futuro.

3) **Doctores en management.** Son expertos en realizar el diagnóstico del funcionamiento de una organización para mejorar su efectividad. Desde una aproximación global de la empresa, recogen informaciones de las personas para verificar sus informaciones. Una vez hecho el diagnóstico, se implican para acompañar sus predicciones.

4) **Arquitectos del sistema.** Aplican los dispositivos de dirección según las modalidades técnicas que ellos conocen bien. Difunden la metodología. La intervención se desarrolla como un proyecto que el consultor ayuda a pilotar hasta la puesta en marcha satisfactoria. Su acercamiento no es global, hace referencia puntual a los recursos humanos o la implantación de sistemas nuevos, etc. Se conoce bien dónde se va, pero referido a un aspecto puntual de la situación. Estos consultores arquitectos saben concebir o adaptar los sistemas de gestión a proyectos de cambio.

5) **Copilotos amigos.** Generalmente son antiguos *managers* que aconsejan a los responsables de la empresa. Se les pide su opinión para diferentes acciones: reclutamiento, elección de un plan de desarrollo, inversiones, etc. Eventualmente suelen sugerir la intervención de expertos. Ellos acompañan a ciertos dirigentes en la toma de decisiones como personas de experiencia.

Los autores que proponen esta clasificación han constatado que ante la misma petición por parte de la empresa, cada tipo de consultor hace un tipo de prestación diferente: el aventurero intelectual explica la evolución del sector profesional en cuestión, el navegador estratégico construye un producto estratégico para atacar eficazmente una parte del mercado, el doctor en *management* observa la organización y las políticas para aportar su valoración, el arquitecto presenta sus métodos para la planificación, el pilotaje, la movilización necesaria para conducir la estrategia y el copiloto amigo ayuda al directivo a realizar mejor aquello que quiere hacer.

La figura del consultor interno, es decir, que opera como un miembro de la organización, o externo, al que se le solicita su intervención, constituye actualmente una de las piezas fundamentales en el desarrollo de la organización, porque sabe ver o hacer ver (recordemos lo que hasta ahora hemos leído) aquello que la organización por sí sola no es capaz de ver y, lo que es más importante, ayuda con su experiencia o facilitando las acciones, a que la organización aprenda a resolver sus situaciones más complejas.

2.2.1. Funciones del consultor interno/externo

Entrevista con el director de RR.HH. de una empresa:

" [...] Mi departamento está formado por un 'grupo de personas' que tienen funciones diferenciadas; jefe de selección, jefe de formación, jefe de reclutamiento e información [...] a los cuales debo 'coordinar y formar', lo que para mí implica 'hablar con las personas, saber a qué nivel se mueve la gente [...]'. Para desarrollar la formación interna tengo que 'buscar un lenguaje común', 'hablar a un nivel afectivo con la gente', no conectar sólo a nivel de tarea, pues el resultado me llevaría a 'robotizar mi función'. También debo 'filtrar la turbulencia', dar posibilidad a que se sepa todo pero tamizado para que la turbulencia no entre. Lo mismo pasa con los conflictos, que los hay, pero que se habla de ellos filtrados, eliminado lo que no 'vale', lo que no corresponde.

Soy responsable de 'dar seguridad al sistema o subsistema y lo hago diciendo: qué haces tú, cómo lo haces, coordinar [...] control yo diría que es mucho autocontrol'. Para mí es importante 'el hablar, escuchar activamente, pensar y crear' teniendo en cuenta la importancia que tiene el grupo, las personas en un determinado contexto, que hacen posible que aprenda [...]. Ante el conflicto actúo de facilitador, no tomo parte, dejo que se analice... En definitiva, 'nosotros somos un departamento de servicios, a mí me piden cosas que tengo que ser capaz de conseguirlas, mejor que si se las buscara el mercado. Pero al factor servicios es fundamental venderlos, al fin y al cabo, nuestros departamentos de ventas, de producción, etc., son nuestros clientes y es importante crear una buena relación con ellos'.

Veo a la persona globalmente, de forma completa..."

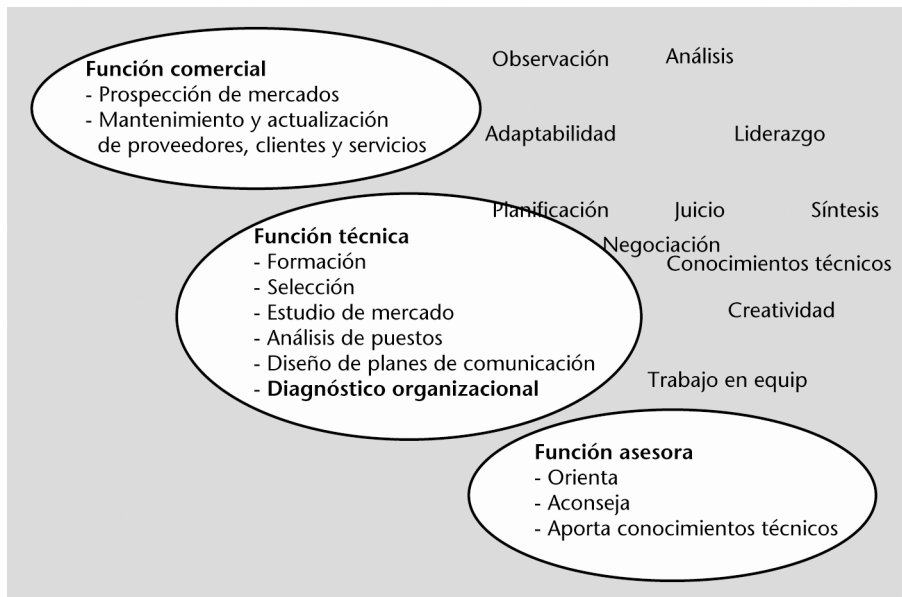
Esta entrevista nos permite analizar las funciones que se desarrollan en un departamento de recursos humanos, pero si retomamos sus palabras al final de la entrevista ("somos un departamento de servicios") podemos darnos cuenta

que el símil con la consultoría es fácil. Como personas de recursos humanos, el resto de departamentos son los clientes internos a los cuales hay que atender de igual forma que lo hace un consultor externo.

Veamos más detenidamente cuáles son las funciones que lleva a cabo un consultor interno/externo y las diferencias entre ambos.

Tal como han señalado Pallarés y Martínez (1994) en su estudio sobre las funciones más representativas del consultor, éste desarrolla las funciones comercial, técnica, diagnóstica, de coordinación y asesora (figura 7).

Figura 6. Funciones del consultor de recursos humanos



Veamos en qué consiste cada una de estas funciones:

a) La **función comercial** es muy importante, ya que supone una proyección al exterior de lo "que se sabe hacer". Entre las tareas que podrían describir la actividad de un consultor (sin diferenciar su posición) estarían:

- Gestionar la cartera de clientes.
- Contactar con nuevos clientes.
- Atender llamadas o peticiones de antiguos clientes.
- Gestionar los precios.
- Visitar y entrevistar clientes.
- Ampliar conocimientos de la empresa cliente.
- Seguimiento de la satisfacción de los clientes.

Esta serie de actividades nos puede hacer pensar en el consultor externo más que en el interno, pero planteadas las funciones desde dentro de la organización, son perfectamente asumibles por el consultor interno. Sus clientes son los otros departamentos de la empresa, producción, comerciales, calidad, etc.,

con los que debe contactar, atender o "vender su producto" y evaluar su intervención. En una palabra, "salir del despacho" y darse a conocer en toda la empresa.

b) La función técnica supone el ejercicio en la práctica de lo que se sabe hacer. Serían tareas del tipo:

- Realizar procesos de selección.
- Crear un plan de formación.
- Diseño de sistemas de evaluación y promoción.
- Diseño y realización de planes de carrera.
- Implantación de grupos de mejora.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Definición de las competencias de ciertos puestos de trabajo.

Tanto desde la consultoría interna como externa, supone el conocimiento de unas actividades propias de un profesional de los recursos humanos.

c) La función diagnóstica es una de las actividades más ligadas a la propia consultoría: saber hacer un buen diagnóstico de aquella organización que requiere de la consultoría no sabe si "orientación", "asesoría", "solucionar un problema inmediato" o será el consultor el que con su saber hacer "diagnosticará" la situación, el problema, la realidad en la que está inmersa la organización-cliente. Este diagnóstico, por tanto, puede ser global, corporativo, estratégico o simplemente "puntual".

d) Otra de las funciones señaladas en el consultor es su función de coordinación interna/externa.

Importante en el quehacer del consultor es la función que hemos denominado *de coordinación*, tanto del equipo de personas de la propia consultoría como el equipo de la empresa cliente. Implica una acción de validación del programa con el equipo interno, convocatoria de reuniones de trabajo y seguimiento de la acción e incluso de puesta en común (presentación) entre el cliente y el equipo seleccionado para llevar a cabo la acción.

e) Finalmente señalamos la función asesora que, como su nombre indica, acompaña y orienta al cliente ante una problemática concreta (orientación continuada de la organización), coordina diferentes proyectos y apunta vías de solución a la problemática presentada.

2.2.2. Competencias del consultor interno/externo

Cada una de estas funciones supone en el "consultor" una serie de conocimientos necesarios para llevarlas a cabo con éxito: desde un conocimiento de cómo funciona una organización hasta un conocimiento del mercado, del producto que se puede ofertar o de las técnicas de fidelización cuando estamos hablando de desarrollar la función comercial.

Robinson (1999) lo define como *conocimiento del mundo empresarial*.

Lenguaje que favorece que el cliente tenga esa confianza necesaria para poder confiar en el consultor.

"Para poder aportar algo en la reunión con los directivos, es necesario comprender el lenguaje financiero y de marketing que manejan a diario. Hablar ese idioma permite que se puedan establecer alianzas."

No es un conocimiento de experto a lo que nos referimos, pero como consultor habrá que entender las repercusiones que ciertas acciones que se propongan pueden tener en ámbitos de la empresa que no son directamente el comportamiento de las personas. Así pues, el consultor debe ser capaz de:

- Entender un informe anual de la empresa.
- Hablar sobre los ratios que se emplean para medir la "salud operativa de la organización" en comparación con los objetivos.
- ¿Se ha alcanzado la rentabilidad prevista?
- ¿Han alcanzado los ingresos de explotación un nivel adecuado? ¿Cuáles son las causas del desfase?
- Buscar las causas externas a la organización que pueden convertirse en amenazas para su evolución.
- ¿Qué acciones de competencias son las que tienen que ponerse en acción?

Conocimientos técnicos propiamente dichos que van desde técnicas de entrevista, técnicas de formación, selección de personal, dinámica de grupos, marketing interno, evaluación de competencias, etc., cuando el trabajo a desarrollar gira en torno a la función técnica.

Técnicas de recogida de información, diferenciación clara de lo que es el funcionamiento de la organización en tanto que estructuras, personas, procesos, funcionamiento económico de una empresa, conocimiento de modelos de diagnóstico, etc., para poder hacer un diagnóstico del cliente y su problema. **Conocimientos del funcionamiento de los grupos**, del manejo de reuniones, de las personas, es decir "entender la psicología de las personas" apuntaba

un consultor, a fin de coordinar los diferentes colectivos y finalmente la función asesora requiere de conocimientos técnicos sobre búsqueda de posibles salidas o alternativas que se presente.

Robinson (1999) seguía afirmando que debería tener **conocimientos sobre la tecnología del rendimiento humano**.

Significa que el consultor es sabedor de que el rendimiento de una persona es el resultado de toda una serie de influencias, reconocimiento, motivación, información de cómo hacer las cosas, las capacidades y la experiencia. Todas ellas se combinan e influyen entre sí. El consultor debe saber cómo es y cómo debería ser el sistema de funcionamiento en la organización, para averiguar las causas que pueden hacer que los resultados no sean correctos.

Observación

Detectar los puntos fuertes y débiles del sistema que afecta al comportamiento de las personas e inhibe su actividad.

Y habilidad para crear alianzas. Un consultor trabaja con la dirección, con otros miembros de la organización ganándose su confianza. Este hecho no se produce de la noche a la mañana, y es el tiempo y el saber establecer contactos lo que genera la confianza necesaria para intervenir. El consultor necesita formar alianzas con los diversos miembros de la organización, mandos medios, líderes o expertos en otras materias para poder llevar el proyecto a buen puerto. Suele utilizar algunos procedimientos para conseguirlo, por ejemplo, la asignación a alguno de ellos o grupo de tareas; "un grupo de pilotaje" puede ser una buena acción. Hacen de intermediarios entre la empresa y el consultor, si es externo, o en el caso de ser interno sirve de mediador entre la situación a resolver y el consultor. Otra acción suele ser el crear redes (*networking*) con personas de diversos niveles de la organización que pueden intervenir o recibir información de forma rápida.

Este abanico de conocimientos, que seguramente se adquieren desde la formación reglada (universidades) o a partir de estudios de formación continuada (másteres, postgrados) y la experiencia acumulada, son el bagaje que permitirá trabajar en el ámbito de la consultoría, pero no debemos olvidar las aptitudes y actitudes que también se requieren para ejercer de "consultor".

Podríamos dar un amplio listado de competencias (Pallarés y Martínez, 1994), pero nos limitaremos a aquellas que en las diferentes funciones han sido básicas:

- Capacidad de observación
- Capacidad de escucha activa
- Capacidad de análisis, síntesis y elaboración muy rápida
- Capacidad de negociación
- Visión práctica
- Capacidad resolutoria
- Concentración
- Planificación
- Capacidad comunicativa

- Rapidez de decisión a la hora de aportar soluciones
- Adaptación a situaciones
- Creatividad

Desde el punto de vista de los valores y actitudes que están presentes en la acción, el consultor requiere de una serie de actitudes que se concretizan en empatía, honestidad, actitud positiva, confianza que genera confianza, gusto por el detalle, discreción, asertividad, trabajo en equipo, cooperación "hagámoslo entre todos", flexibilidad, sensibilidad, aceptación de opiniones diversas y "saber ser experto".

Los estudios llevados a cabo por Pallarés y Martínez (1994) para definir las competencias del consultor y diseñar un Assessment Center que evaluara las competencias y potenciales de las personas que trabajan o piensan trabajar en este campo han destacado las siguientes competencias básicas (*core skills*) y transversales:

Adaptabilidad	Mantener la eficacia en una gran variedad de situaciones.
Análisis	Capacidad de identificar los principales elementos de información significativa de diversas fuentes, sin pérdida de la globalidad.
Comunicación	Habilidad para expresar hechos o ideas en términos comprensibles para el interlocutor de tal modo que permita recibir información o facilitarla mediante un léxico o un estilo gramatical adecuado.
Conocimientos técnicos	Comprensión y aplicación de materiales técnicos o informaciones profesionales relevantes.
Creatividad	Generar y/o reconocer soluciones imaginativas e innovadoras a problemas conocidos en situaciones relacionadas con el trabajo.
Empatía	Capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas como propias.
Iniciativa	Intentos activos para conseguir un objetivo. Originar acción en vez de aceptarla.
Juicio	Habilidad para desarrollar cursos de acción alternativos basándose en suposiciones lógicas que reflejan hechos complejos.
Liderazgo	Utilización de estilos y/o métodos apropiados para guiar a las personas proporcionándoles confianza.
Negociación	Intentos por conseguir un acuerdo por ambas partes en situaciones conflictivas de intereses con relación a priorizar unas acciones u otras, obteniendo el máximo beneficio de la situación.
Observación	Capacidad de atención y concentración especialmente orientada a la detección de detalles relevantes del entorno.
Planificación	Plan global organizado para trabajar con eficacia utilizando apropiadamente los recursos.
Síntesis	Capacidad de englobar relacionando los datos más relevantes de un conjunto de información.

Trabajo en equipo

Capacidad para incorporar a las propias acciones las de los demás compartiendo la información y tareas.

Extraído de Pallarés y Martínez (1994).

A pesar de haber señalado un paralelismo entre el consultor interno y el externo, nos gustaría que quedase claro que no tienen el mismo rol en la empresa, simplemente por el hecho de estar unos fuera y otro dentro. Veamos en la tabla siguiente algunas consideraciones que debemos tener en cuenta respecto a esa posición:

Consultor externo	Consultor interno
Tiene que ser aceptado por la organización.	Depende del sistema y carece de la suficiente autonomía.
Dedica menos tiempo porque tiene menos trato con la empresa.	Dedica más tiempo a la organización.
Viene con más prestigio.	Debe ganarse el prestigio en la organización, donde es considerado como uno más.
No tiene áreas delimitadas.	Tiene un área delimitada de actuación (sus superiores).
No forma parte del problema.	Es parte del problema. Al ser parte del sistema tiene intereses creados, políticos, etc. (es juez y parte).
Puede perder el cliente, pero sólo eso.	Tiene menos libertad de abandonar el sistema.
Puede negociar sus honorarios.	Está pagado por otras funciones, además de la de consultoría, y cobra según su jerarquía.
Es percibido como más caro.	Es percibido como más barato.
Es especialista en organizaciones, conoce menos a fondo la organización específica.	Es especialista en la organización (valores, lenguaje, objetivos).
Es visto más como un especialista.	Funciona con la problemática de que nadie es profeta en su tierra.
Asesora a la dirección general.	Nunca es asesor de la dirección general, puesto que depende de ella.
No encuentra resistencia interdepartamental, pero puede topar con resistencias por ser extraño.	Encuentra resistencias, fruto de su estatus, por entrar en terrenos de otros departamentos.
Los datos que recibe son más reales.	Los datos que recibe de la organización son más de "color de rosa".
Sólo pertenece a una profesión.	Tiene doble afiliación o pertenencia: profesión y organización.

2.3. Desarrollo de un proyecto de consultoría

¿A qué llamamos *proyecto de consultoría*? Podemos considerar que un proyecto de consultoría es un conjunto de acciones llevadas a cabo en colaboración con el cliente con objeto de dinamizar una organización. Aquí podíamos retomar lo dicho en el primer apartado. Se asume desde el modelo de experto:

el consultor analiza, diagnostica y dice lo que conviene hacer o se asume desde el modelo de facilitador: el consultor facilita la tarea al cliente en orden a conocer su problema y encontrar soluciones que sean adecuadas, seguramente referente a procesos de la organización.

Sea desde un rol u otro, el proyecto de consultoría tiene por objetivo modificar, dinamizar y cambiar el sistema organizativo.

En el proyecto de consultoría están presentes tres aspectos fundamentales: el interés y competencia del consultor, el interés y la necesidad del cliente y la limitación del ámbito de intervención.

Aquí no sólo está presente el interés personal, sino las competencias para llevarlo a cabo, para aportar el "saber" necesario para encontrar, sea como experto o en colaboración con el cliente, una salida a la situación actual. Finalmente, el consultor se cuestiona si la organización está dispuesta a invertir dinero y tiempo en el proyecto.

De forma general podemos señalar que en el desarrollo del proyecto de consultoría el primer paso fundamental es el contacto con el cliente.

Ejemplo

Antes del inicio de una posible acción, el consultor debería preguntarse: ¿le interesa al cliente? ¿Le resuelve su problema? ¿Mejorará el funcionamiento de su área o departamento? Es decir, el cliente tiene una necesidad a la cual se le da respuesta y es de interés para él. Al cuestionarse la acción, el consultor sigue interrogándose: ¿tiene interés para mí? ¿Me interesa el tema? ¿Y puedo hacerlo?

El **contacto con el cliente** se efectúa normalmente mediante entrevistas en las que el consultor debe aclarar una serie de cuestiones: ¿Sobre qué quiere hablar el cliente? Puede que quiera exponernos un problema, pedirnos algo concreto, sugerirnos que le ayudemos o que le reforcemos sus opiniones. ¿Quién es el cliente? A primera vista podemos pensar que es el que nos ha llamado o con el que hemos contactado. Pero ¿quién hay detrás? Puede estar el director general, o simplemente tratarse de una situación a nivel departamental. ¿Qué importancia tiene el proyecto para el cliente? Eso nos dará idea del tiempo que está dispuesto a dedicarle y el esfuerzo en que salga bien. ¿Quiere empezar ya o solamente pedir nuestra opinión? Finalmente, ¿quiénes son los *stakeholders* del proyecto?

En la mayoría de los proyectos de consultoría hay más de un cliente y es importante identificarlos a todos. Éstos son los que aceptan la propuesta, fijan los objetivos, aprueban las acciones y reciben el informe de los resultados del tra-

bajo. A veces no están presentes en los primeros contactos, pero generalmente son aquellos que ante nuestra propuesta cuestionan los pasos, los recursos, las acciones a emprender y en definitiva dan vía libre al proyecto.

Los *stakeholders* son aquellas personas que se verán afectadas por el producto o servicio del trabajo del consultor.

La introducción del término *stakeholder* en las ciencias sociales se produce a través del derecho en 1930 de la mano de A. Berle y M. Dodd y su postura de inclusión en las exigencias de responsabilidad a los propietarios de las organizaciones de las demandas y expectativas de las personas afectadas de alguna forma por su actividad, aunque no fueran propietarios. Dodd defiende su participación y los denomina *propietariosausentes* (*absentee owners*). *Propietarios* ya que no invierten capital pero sí asuntos y preocupaciones propios (Jenning, 1999).

El término resucita en los sesenta. La obra de R. E. Freeman (1984) instala definitivamente el término en las ciencias sociales, pero ya no en el ámbito del derecho sino en el de la dirección estratégica. Este autor define a los *stakeholders* como "cualquier grupo o persona que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización" (Freeman, 1984, p. 25).

Actualmente existen un amplio número de libros y artículos sobre la teoría de los *stakeholders* y de posicionamiento en ámbitos distintos. Aquí, desde la consultoría habrá que tenerlos en cuenta y hablaremos de ellos como "los sufridores" de una acción.

Podríamos distinguir, por tanto, los propietarios del proyecto, los actores (agentes) y los beneficiarios y/o afectados en general por el proyecto. Esta fase de contacto permite al consultor contrastar el modelo de organización del cliente y el suyo, recoger información para reformular la demanda del cliente, y elaborar la propuesta de consultoría.

2.3.1. Propuesta de consultoría

El **contrato con el cliente** se hace a través de la **propuesta de actuación** que el consultor presenta y que tiene la siguiente estructura tipo:

1) Resumen de la propuesta

Objeto de la demanda

Análisis de la situación

2) Propuesta de actuación

Principios claves

Pasos que se deben seguir

Lectura recomendada

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

Organización del trabajo

Planning

Recomendaciones

3) Documentos de acompañamiento

Precio y condiciones

Condiciones generales

El esquema que presentamos no debe ser tomado de forma rígida, y seguramente encontraremos otras propuestas que cada consultor elabora de acuerdo con su "manera de hacer". Sin embargo, es importante destacar que la propuesta es un todo y cada elemento no puede ser tomado separadamente de los otros. Comentaremos brevemente cada uno de los apartados.

a) Objeto de la demanda. Hace referencia a la petición efectuada, título, documento oficial al que hace referencia. Tiene que constar lo que se nos pide: "un diagnóstico, consejo metodológico, formación, diseño estratégico de un plan de acción". Retomar los términos de la petición del cliente o de la llamada oficial ayuda a clarificar la demanda.

b) Análisis de la demanda. Hace referencia al análisis de la situación. El consultor aporta su punto de vista sobre la petición a partir de las informaciones proporcionadas por el cliente, el conocimiento que se tiene del contexto, la experiencia en peticiones similares y las devolvemos al contexto de la organización del cliente en términos de posibilidades, obligaciones, objetivos del cliente, terrenos tocados, prioridades, posibles consecuencias de los problemas, obstáculos que se deben evitar y principios de una acción de mejora. Sería conveniente incluir en este apartado los resultados esperados en el ámbito de las personas, de los departamentos y de la empresa.

c) Actividad propuesta. Son las líneas directrices de la acción y medios propuestos para pasar de la situación actual a la situación deseada. Esto implica definir los fundamentos de dicha acción, los principios metodológicos y de gestión de la propuesta (comité de pilotaje, responsable de la acción, etc.), niveles de problemas abordados y lo que aporta el cliente, así como la duración global y el calendario.

Se incluirían los pasos que se deben seguir, etapas principales y el encadenamiento de las mismas. Tareas por etapas, duración y resultados tangibles. Es importante indicar los puntos de validación del cliente.

Organización de la actuación, roles del equipo y participantes, logística para ponerlo en marcha, dispositivos de confidencialidad, reglas y obligaciones del consultor.

Temporalización de las etapas, acontecimientos que pueden ocurrir y calendario detallado de lo que se va a hacer.

En este apartado se incluyen también las recomendaciones. Puede ser necesario añadir la preparación de los participantes o las interferencias con otros proyectos.

d) Precio y condiciones de pago. Precio estándar, especificándose lo que asume el consultor y su justificación. Fecha límite y renegociación antes de esta fecha. Formas de pago y condiciones generales que pueden modificar las actividades o retrasar la acción y sus repercusiones en el proyecto.

Como contrato, llevará la fecha y firma. En un anexo se incluirán los *curriculum vitae* de los consultores que intervendrán.

El contrato con el cliente es el acuerdo mutuo establecido entre ambos en base a la propuesta presentada. Suele efectuarse mediante una reunión en la que están presentes los "verdaderos clientes" del proyecto.

El plan de trabajo hace referencia a la elección de la metodología operativa para desarrollar el proyecto acordado. Sobre los "actores" ya definidos en la propuesta fijaremos los grupos con los que vamos a trabajar, a nivel de personas, de grupos o de la organización. Definiremos, en segundo lugar, el tipo de técnica que utilizaremos. Pueden ser entrevistas, *focus groups*, cuestionarios, análisis de documentos, sesiones de discusión, etc.

Una vez obtenida la información pertinente de los grupos elegidos, debemos distinguir lo que son problemas del entorno, problemas de estructura, de tecnología y sociales. Cada uno de estos problemas podemos identificarlos en distintos niveles: el nivel del sistema organizativo, el nivel de las unidades, departamentos o grupos y el nivel de las personas. Recordemos lo que vimos en el capítulo de diagnóstico.

El diagnóstico efectuado debe ser devuelto al cliente (*feedback*). Se deberá tener en cuenta por una parte la estructuración de la presentación y la identificación y el tratamiento de las resistencias.

En la reunión en la que devolvamos la situación debe quedar claro el análisis del problema técnico, o de negocio que se ha tratado, el análisis de cómo el problema se gestiona actualmente y las recomendaciones, es decir, lo que pue-

de ser objeto de algún compromiso por parte de la organización para trabajar en su cambio. Los expertos dan algunas consignas respecto al lenguaje que se debe utilizar:

Debería ser	No debería ser
Descriptivo	Evaluativo
Focalizado	global
Específico	Estereotipado
Breve	Largo
Sencillo	Complicado

Durante la reunión se deberá tener en cuenta:

- El contrato original (qué íbamos a hacer).
- Los pasos dados (cómo hemos procedido).
- El diagnóstico (qué hemos obtenido).
- Escuchar al cliente (¿es lo esperado?).
- Qué hacer a partir de ahora (¿continuamos?).
- Dar apoyo al cliente (pueden surgir dudas).
- Preguntarnos si hemos obtenido lo que queríamos (¿queríamos que el cliente viera lo que ha visto?).

Dejaremos claro que en toda intervención en el ámbito organizacional:

- 1) Dado que afecta a personas, en la primera fase se necesita un inicio de sensibilización e información.
- 2) En todo proyecto de intervención en grupos de trabajo hay que aclarar y comunicar la finalidad del mismo.

Así evitamos el rechazo, la falta de participación y, lo que es peor, la predisposición a no aceptar los resultados.

3. Planificación estratégica

El interés por los temas relacionados con la estrategia se ha visto muy influenciado por la existencia de los procesos de expansión de las empresas por un lado, tanto a nivel de productos como de mercados y, por otro lado, por las situaciones de crisis que han puesto en peligro la supervivencia de las organizaciones. Podríamos decir que el estudio formal sobre el tema surge como respuesta a la demanda frente a un ambiente complejo. Este marco ha justificado el interés por el análisis estratégico, el análisis del entorno en el que la empresa se encuentra y el análisis de la gestión que realiza la organización.

Pero, ¿qué entendemos por estrategia? La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de dirección de la organización:

Orientador de la evolución de la organización durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la aplicación.

Consistente en un conjunto de decisiones, en la fase de elaboración relativa al diagnóstico de los recursos, a la formación de los objetivos generales y a las elecciones entre opciones posibles, pero no limitativas, ya que, durante la fase de aplicación podrían surgir otras.

Consistente en un conjunto de acciones, en la fase de aplicación, que organice la articulación de los recursos dentro del marco de planes operacionales, la ejecución efectiva de estos últimos y, naturalmente, su evaluación.

Concerniente tanto al ámbito externo (productos/mercados, competencia, tecnología, estado, etc.) **como interno** (organización, cultura, expectativas del personal) de la empresa.

Implicador de la participación de un número de personas que puede ir de unas pocas (el núcleo estratégico) a la mayoría (la aprobación estratégica).

Así, la empresa, frente a la complejidad del entorno, intentará identificar con anterioridad los cambios que se produzcan tanto en su entorno interno como externo, con el fin de poder dar respuestas adaptativas y no sorpresivas para la organización, marcando una estrategia que hay que seguir.

3.1. Diseño del cambio organizacional

Antes de explicar cómo se diseña un programa de cambio en una organización, hay que plantearse el tipo de cambio de que se habla.

Parece evidente que el entorno en el que operan las organizaciones está experimentando múltiples cambios desde hace algunos años.

Éstas, para hacer frente a este entorno dinámico, flexible, competente, han de **renovar sus capacidades, entrar en el ámbito de nuevos productos, manejarse adecuadamente con las restricciones de recursos y desarrollarse a nivel internacional**. Y para ello las organizaciones han de reorganizarse, a tra-

Cambios en las organizaciones

Por ejemplo, las organizaciones de servicios están experimentando fuertes cambios que implican una mayor relación de los miembros de la organización con el cliente, lo que conlleva que determinadas competencias sociales sean tenidas en cuenta en los perfiles de esos puestos de trabajo en ese tipo de organizaciones.

vés de procesos de fusión, de alianzas estratégicas otras formas de hibridación que, según Peiró (1996), comportan implicaciones organizativas, de gestión, sociales y humanas.

Ante este panorama, muchos están de acuerdo en afirmar que la empresa eficaz del siglo XXI es aquella capaz de anticipar, de adaptarse, de transformarse permanentemente y de manera más rápida que sus competidores para reforzar cada vez más su posición competitiva.

3.1.1. Concepto de cambio

Según French y Bell (1996), "un cambio es un nuevo estado de las cosas diferente al antiguo estado de las cosas". En épocas anteriores, el cambio era percibido como extraño, como un paréntesis en el que la empresa hacía algo diferente para pasar a otra parte. Era algo malo pero inevitable, que se trataba de reducir al máximo. Ahora la noción de cambio es diferente: el cambio es percibido como algo propio de la empresa, un elemento constituyente de su funcionamiento, de su vida.

La idea de que todo es perpetuo ya no existe, nada es definitivo, sea un tipo de estructura, una tecnología, un tipo de organización del trabajo, etc. Esto a veces produce reacciones adversas entre las personas que conforman la organización, menor compromiso, mayor aceptación de las imperfecciones: se percibe que la situación cambiará, por lo tanto, según Grouard (1995), ante esas situaciones, "**el cambio se convierte en la coartada ideal**" para no involucrarse, "para no hacer nada". Además, pensemos que para los trabajadores significa reciclaje continuo y un esfuerzo por aprender.

En esta línea, muchas veces los cambios son percibidos como el resultado de errores por parte de la dirección, ineficacia en la gestión y una estrategia mal definida.

Las empresas excelentes, las que quieren funcionar a la perfección, a veces son las que más dificultades tienen para cambiar, porque todo está tan calculado y programado, diseñado a la perfección, que su capacidad de reacción es mínima, realizándose reajustes pero no cambios.

Cambio

La gestión del cambio es un arte difícil. El cambio se ha convertido en algo indispensable.

Desorden

Las empresas se esfuerzan por gestionar el desorden y el desequilibrio y el cambio supone desorden, desequilibrio, inestabilidad.

"He visto grandes negocios que se han convertido en el mero fantasma de un nombre debido a que alguien pensó que podían ser gestionados como siempre, y aunque la forma de gestionar pudo ser excelente en su día, su excelencia consistió en estar alerta a su época y no en la esclavitud a su pasado."

Henry Ford. *La muerte del éxito*.

Ninguna empresa escapa a la necesidad de cambiar, pero los responsables de la empresa pueden obligarse a ello, o ser obligados. La situación es diferente: el cambio voluntario es más eficiente. Hay una diferencia clara entre estos dos tipos de cambio. El cambio voluntario, es aquel que se introduce para mejorar lo existente o para anticiparse a posibles problemas. En este caso la empresa tiene margen para realizar una maniobra. El cambio que se ha encarado tarde es lo que se llama cambio "padecido", es el cambio caótico (despidos, ceses de actividad, etc.).

Por lo tanto, el **cambio se gestiona**, como se gestionan las relaciones, las tecnologías, las competencias.

¿Pero qué moviliza el cambio? Cuando una empresa decide un cambio, ello es fruto de un análisis de múltiples variables: mercado, la competencia, los resultados, el funcionamiento de la empresa, las características de los trabajadores. Así, la combinación de todas estas variables hace que el cambio sea diferente para cada una de las empresas.

Vamos a comentar estas causas, diferenciándolas en primer lugar entre causas internas y causas externas, según la clasificación de B. Grouard y F. Meston (1995).

- **Causas externas.** Elementos del entorno externo de la organización:
 - Clientes compradores actuales y potenciales. La empresa ha de responder a sus necesidades, que el comprador no deje de comprar e incluso, modificar el producto o servicio, mayor calidad, precio.
 - La competencia: las acciones que realice la competencia (un nuevo producto, un nuevo o mejor servicio de distribución, un nuevo proceso de trabajo que permita bajar precios, etc.) obligan a la empresa a, como mínimo, evaluar si esa acción puede ser una amenaza. La empresa ha de analizar constantemente las posibles amenazas y oportunidades de su entorno externo.
 - La innovación tecnológica, mejorando los productos y los métodos de trabajo.
 - La legislación y la reglamentación, factores entre otros como reducciones fiscales para los compradores, fijación de un número de horas de trabajo, la imposición del seguimiento de normas medioambientales, etc.
 - El accionariado que puede marcar cambios en el objetivo de la organización a nivel de resultados financieros: la exigencia de mayores resultados que dan lugar a fusiones o integraciones en nuevos grupos.

- La evolución de la sociedad: formas de vida, valores, etc. Los cambios en los valores sociales inciden en los individuos y éstos como trabajadores en las organizaciones. Es decir, hoy en día emergen valores de autonomía, independencia, responsabilidad, valores que han de ser integrados en la propia empresa, modificando las estructuras jerárquicas y aumentando la responsabilidad en los puestos.
- **Causas internas.** Cambios inducidos por la propia empresa que corresponde a una visión de futuro.

Podríamos hablar de dos causas, propiamente, el desarrollo de la empresa y la visión del directivo:

- El desarrollo de la empresa hace referencia al crecimiento de la misma. El aumento de la actividad, del número de clientes, los mercados, el número de trabajadores, hacen que la empresa se reorganice, redefina canales de distribución de comunicación, se cuestione el proceso de trabajo, etc. El propio crecimiento produce cambios a los que la empresa debe adaptarse.
- La visión del directivo o responsable, que es quien vela por los intereses de la empresa y, en esa línea, quien la gestiona para hacerla más eficiente. La empresa se ve obligada por la voluntad de cambio de éste.

Ejemplo

Cambios externos idénticos provocan reacciones diferentes entre las empresas de un mismo sector.

3.1.2. Tipos de cambio

El cambio presenta diferentes facetas, pudiendo ser **proactivo** (cambio de mejora continua anticipándose a tendencias internas y externas de la organización) o **reactivo** (cambios como reacción a hechos desencadenantes internos o externos de la organización). La magnitud del cambio puede ser pequeña o grande, alcanzando a muchos niveles de la organización (estructura, procesos psicosociales, sistemas de trabajo, creencias, etc.) o a pocos, y resultando rápido o lento, pero siempre creará un nuevo estado de cosas diferente al anterior.

Podemos hablar de tres dimensiones del cambio: **la profundidad, la rapidez y el modo de imposición.**

La rapidez con la que se realiza un cambio es la combinación entre su duración y su profundidad (a qué sistemas de la organización afecta: a uno o a varios). La duración del cambio dependerá de la profundidad del mismo y de la adaptación de la empresa. La duración de un cambio debe ser lo más corta posible, por dos razones:

- Porque se movilizan muchos recursos, por ejemplo, en el caso de las personas, que por un tiempo dejan de realizar sus funciones para la conse-

cución de los objetivos de la organización para trabajar en el estudio de cómo ha de ser esa función.

- Por la capacidad de compromiso de los trabajadores. Se pierde la motivación. Los cambios de más de un año de duración debilitan al personal.

Otro aspecto muy importante que conviene destacar es el modo de **imposición del cambio**. Normalmente, si el cambio no es natural, la dirección se esforzará para convencer a las personas; si los cambios se consensuan, se traducen en una fuerte adhesión por parte de éstos.

Consenso

Los cambios consensuados se traducen en fuerte adhesión por parte de los trabajadores.

3.2. Procesos de cambio

Así, todos los procesos de cambio deben realizarse debidamente planificados, teniendo en cuenta que deben incluir: el conocer y analizar el entorno externo; analizar y diagnosticar adecuadamente la propia organización; plantearse una visión a medio y largo plazo, definiendo planes y estrategias que se deben seguir y estructurar el proceso de cambio necesario.

Las fases más comúnmente aceptadas que requiere un programa de cambio planificado son las siguientes:

- investigación , análisis y diagnóstico
- planificación de acciones y programas de mejora organizacional
- implementación de los programas
- evaluación y seguimiento de los programas

Estas fases representarían los tres componentes básicos en todo programa de cambio (French y Bell, 1996): **diagnóstico, acción y administración del programa**.

La fase de diagnóstico es la etapa más importante, ya que condiciona a todas las demás. Beckhard (1969) subraya esta importancia cuando afirma que:

"El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser 'equipos naturales', como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral.

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación."

Como puede extraerse de esta definición del proceso de diagnóstico, en esta fase es preciso recoger la máxima información a fin de detectar los puntos débiles y fuertes, es decir, las deficiencias, necesidades y problemas que existen en la organización y que se quieren mejorar, tanto a nivel estructural como

de procesos. Se trata de conocer y valorar la situación en que se encuentra la organización para poder diseñar estrategias de mejora con la participación de todos los niveles del personal.

Es necesario, además, la recogida de información del entorno externo, a fin de conocer sus amenazas y oportunidades.

Se suele hablar en esta fase de un "mapa de diagnóstico" en el que es preciso determinar la naturaleza, síntomas y problemas de la organización. Es decir, se trata de definir (Mateu, 1984):

- los problemas a corregir
- los factores determinantes de estos problemas
- las fuerzas que pueden actuar a favor y en contra del cambio

Para realizar este mapa podemos utilizar los diferentes modelos vistos en el apartado 1.2.1.

A modo de resumen, en esta fase se deberá explorar y conocer las opiniones del personal, los datos, hechos, conflictos e indicadores de la organización, recogiendo y analizando información sobre la estructura de la organización y su funcionamiento, los procesos de trabajo, la cultura y el clima organizacional, los sistemas y estilos de dirección, el poder y la autoridad, los conflictos inter e intragrupal, la toma de decisiones y la solución de problemas, la motivación y satisfacción en el trabajo, etc.

En definitiva, se trata de buscar las necesidades que existan para tratar de corregir las deficiencias y saber cuáles son las acciones que se pueden llevar a cabo para mejorar.

Para recoger esta información se utilizan distintos instrumentos. Como se ha apuntado anteriormente, es fundamental contar con la participación e implicación del personal. Por tanto, estamos haciendo referencia a técnicas que facilitan la participación y permiten conocer las opiniones del personal sobre diferentes aspectos de su actividad laboral.

También se utilizan diferentes técnicas en función de los objetivos y los diferentes subsistemas de la organización que se ven afectados.

El presente cuadro resumen de Senge (1990) muestra las técnicas más utilizadas para recoger información según el proceso organizacional que estemos analizando:

Proceso organizacional	Técnicas
Patrones, estilos y flujos de comunicación.	Observaciones, cuestionarios, entrevistas, discusiones de grupo.
Establecimiento de metas.	Cuestionarios, entrevistas y observaciones.
Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción.	Observación de juntas de resolución de problemas.
Resolución y manejo del conflicto.	Entrevistas, observaciones de terceras partes, juntas de observación.
Administración de las relaciones interfase.	Entrevistas, observaciones de terceras partes, juntas de observación.
Relaciones superior-subordinado.	Cuestionarios, entrevistas.
Sistemas tecnológicos y de ingeniería.	No área de experiencia del consultor en DO, pero técnicas más utilizadas: las entrevistas, las discusiones de grupo.
Administración estratégica y planificación a largo plazo. Formulación de la visión/misión.	Entrevistas, discusiones de grupo, examen de registros históricos.

3.2.1. Niveles de intervención

Como hemos señalado anteriormente, según la profundidad del cambio, el nivel de rediseño será mayor o menor. Los cambios podrán afectar a:

- 1) Estructura organizativa (la forma en la que se organizan los recursos de la organización).
- 2) Procesos y sistemas de trabajo (de producción, de gestión, de control, de promoción, de toma de decisiones, etc.).
- 3) Creencias, valores y comportamientos de las personas (la parte humana del cambio).
- 4) Productos y mercados.

Podemos afirmar que los niveles de intervención harán referencia a la estrategia de la organización, a la gestión de la misma y a nivel operacional.

A partir del diagnóstico realizado y una vez que se conoce todo lo que es preciso modificar, se planifican y definen las acciones que se tienen que llevar a cabo para mejorar la organización. Es decir, el diagnóstico, realizado siempre, debe traducirse en un plan de acción. Acciones adecuadas que resuelvan los problemas y necesidades detectados. En esta fase es preciso:

- Definir los objetivos generales y específicos de los cambios que hay que realizar.
- Seleccionar el enfoque, los métodos y técnicas necesarios para conseguir los objetivos.

- Establecer la secuencia y acciones que se llevarán a cabo y que generalmente se incluyen en los proyectos específicos.

No debemos olvidar que para que el proceso de cambio sea eficaz, deben respetarse los acuerdos tomados y establecerse a lo largo del proceso. Además deberemos conseguir que los grupos participen de forma significativa, ya que las personas son el elemento clave en la toma de decisiones y en el liderazgo de las acciones.

En este sentido, deben establecerse cómo se tomaran las decisiones y elaborar un proyecto que sea comprensible para todos.

En esta fase también han de tenerse en cuenta las fuerzas de la organización que actuarán a favor y en contra de los procesos de cambio, las cuales, según Lewin (1952), se denominan fuerzas proactivas y reactivas, respectivamente. El equipo o agente de cambio debe identificarlas y tratar de disminuir las resistencias que siempre se dan a los cambios por parte del personal.

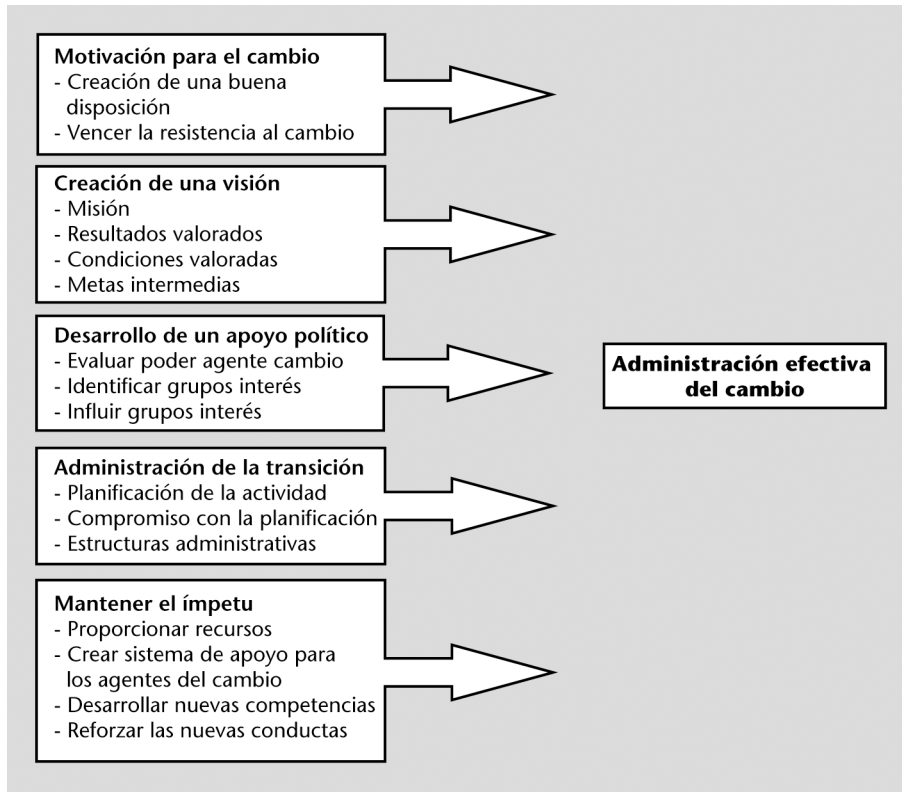
Tengamos en cuenta que las **personas** adoptan diferentes posturas ante una situación de cambio de su empresa. El cambio produce "miedos" que son causados por diferentes factores, como:

- Miedo a lo desconocido
- Falta de información
- Desinformación
- Factores históricos
- Amenazas al *estatus*
- Amenazas al poder
- Beneficios no percibidos
- Clima de baja confianza organizacional
- Relaciones pobres
- Miedo al fracaso
- Resistencia a experimentar

Vemos, pues, que la actitud de las personas frente al cambio no es la misma. Podemos encontrarnos personas con una actitud positiva, que colaboran con la empresa y que ven en el cambio una oportunidad para ellos. Son los llamados agentes de cambio. Otro grupo de personas es el que mantiene una postura de espectadores pero que se sumará al proceso de cambio cuando vea en qué le puede beneficiar. Por otro lado, tenemos las personas que "pasan del cambio", que son indiferentes, y los opositores a él, que de una forma clara y activa se muestran contrarias al cambio.

En esta fase de planificación/intervención deberán crearse las condiciones para que el personal afectado por los cambios colabore y se implique en el proceso que la organización desarrolla. Para ello, es importante llevar a cabo un plan de sensibilización para la administración efectiva del cambio, como el descrito en la figura siguiente:

Figura 7. Figura de colores



Fuente: Cummings y Worley (1993).

Cummings y Worley (1993) diseñaron un modelo para la administración del cambio que gira en torno a cinco conjuntos de actividades, cuyo objetivo es la administración efectiva del mismo.

En el siguiente esquema se puede observar que el primer paso que Cummings y Worley destacan es lograr que las personas deseen el cambio, que crean en él y se comprometan mediante procesos de sensibilización (mostrar el porqué del cambio, el estado futuro que se desea y las expectativas realistas de mejora del cambio).

El segundo paso tiene como objetivo proporcionar una imagen de futuro, es decir, cómo las personas y los grupos se adaptarán a ese futuro, mostrando una imagen de futuro realizable.

En tercer lugar, destacan la necesidad de transición, que conlleva la planificación de actividades, el compromiso en ellas y el diseño de estructuras paralelas que guíen y faciliten el cambio. Según French (1996) es como diseñar un mapa de carreteras para los miembros de la organización. Y por último, un conjunto de actividades que van dirigidas a mantener y estabilizar el cambio. Será

necesario y preciso acompañar los planes de acción de planes de formación que faciliten las acciones que hay que introducir a través de la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes.

3.2.2. Implantación del cambio

Es la fase en la que se llevan a cabo las acciones planificadas previamente en los programas siguiendo el calendario establecido. En función de las estrategias que se hayan determinado previamente, se llevan a la práctica todas las acciones de acuerdo al enfoque, los métodos y las técnicas que se hayan previsto.

Existen distintos enfoques de cambio organizacional teniendo en cuenta las variables de interacción más significativas de la organización.

a) Enfoques estructurales

Se trata de cambios de estructura que pueden ser:

- **Orientados a la tarea.** Consisten en mejorar el desempeño de la tarea clarificando y definiendo funciones y responsabilidades
- **Orientados hacia la descentralización de las decisiones.** Consisten en descentralizar las estructuras, lo que afecta al desempeño de tareas, ya que permite una mayor participación en las decisiones que afectan al trabajo. Se crean centros de decisión y de rentabilidad, lo que facilita la autonomía en el trabajo.

b) Enfoques tecnológicos

Consiste en innovaciones técnicas de cambios de métodos o tecnologías que no suelen contemplar el aspecto humano de la organización.

c) Enfoques orientados hacia las personas

Estos cambios están orientados hacia los recursos humanos en la organización. Inciden en el comportamiento de las personas y afectan a los procesos psicosociales de la organización (procesos de comunicación, relaciones inter-intragrupo, estilos de dirección, desarrollo de equipos, clima, cultura, etc.).

Además del enfoque que determinará los métodos y las técnicas, será preciso también tener en cuenta el tipo de cambio que se va a realizar, según el nivel de la intervención, que puede ser: individual, grupal y organizacional.

En resumen, en esta fase se trata de implantar el cambio de forma eficaz, marcando un objetivo claro, patrocinando y liderando el cambio y desarrollando las competencias y el compromiso de los miembros de la organización hacia el cambio. Por lo tanto, en este proceso es importante comunicar a las personas la visión del cambio y motivarlas para ello.

3.2.3. Grupos que intervienen

Para que un proceso de cambio sea efectivo, la organización debe potenciar y asegurarse de que se cuenta con los recursos y tiempo necesario para ello, que las personas disponen de las competencias y los medios necesarios, que existen sistemas de coordinación y que se da la participación requerida para la potenciación del cambio. En estas circunstancias el papel de los grupos es vital.

La dirección de la organización será la responsable de definir las estrategias que hay que seguir y la visión "final del cambio" (hacia dónde vamos). La dirección será responsable de velar por la evolución de todo el proceso, garantizando las condiciones necesarias para ello. Según Grouard y Meston (1995), la dirección deberá:

- Diseñar la estructura necesaria para el proceso de cambio.
- Asignar los recursos, los equipos de asesoramiento y apoyo.
- Realizar un seguimiento de las grandes fases del proceso (tiempos, etapas, organización, etc.).
- Validar todas las acciones en la línea de coherencia con la visión del cambio de la empresa.
- Eliminar las posibles barreras al proceso.
- Garantizar la comunicación y la formación necesaria.
- Y, sobre todo, generar la participación de los grupos que configuran la organización.

Los líderes deberán generar compromiso, apoyar a la gente a lo largo del proceso, animar a las personas a que aprendan, proporcionar oportunidades para aprender y recompensar los logros conseguidos.

Otro equipo necesario en todo proceso de cambio es el **grupo de pilotaje**, también llamado agente del cambio. Gasalla (1995) resume el rol de dicho equipo afirmando que el equipo que dirige el cambio es, básicamente, un fa-

cilitador de procesos en el diagnóstico del estado actual de la organización; **en la fijación de metas** para el cambio; **en la aportación de técnicas**; en la **interrelación e integración** de necesidades y problemas; y en la **búsqueda de estrategias y organización de alternativas**.

También debemos contar con los llamados **equipos de transición y equipos de implantación**. Los primeros son los responsables de coordinar a los grupos de implantación, realizar un seguimiento del progreso, informar a los líderes de los pasos realizados y los resultados conseguidos. El equipo de implantación es el que implanta las acciones, se coordina con los demás grupos, hace participar a las personas en diferentes grupos según la aportación que haya que realizar y evalúa los resultados de las acciones.

Además, el equipo que dirige el cambio ha de estar configurado por consultores externos y personal interno, para poder asumir riesgos, ser objetivos e impulsar el cambio sin los condicionantes que tendría el personal interno de la organización, tal como hemos destacado anteriormente.

Otro tipo de equipos en estos procesos son los llamados **equipos de competencias**. Estos grupos tienen la función de buscar soluciones a los distintos interrogantes del proceso asegurando el seguimiento y la puesta en marcha de la solución. Dependiendo de la tarea asignada, normalmente están integrados por distintos miembros de la organización, tanto mandos como personal de base, para buscar entre todas las soluciones de un determinado proceso.

También en estos procesos intervienen los **equipos de apoyo**, cuya finalidad consiste en apoyar las acciones de los equipos de competencias. Concretamente, se centran en los procesos económicos, de comunicación y de formación. Así, tendremos diferentes equipos especializados en ámbitos necesarios para implementar el proceso de cambio. El equipo de formación es el responsable de planificar las acciones formativas necesarias para poner en marcha el plan y mantenerlo. Por lo tanto, serán los encargados de dotar de competencias, habilidades, y fomentar el cambio de actitudes de los miembros de la empresa ante la nueva situación de la misma.

En general, en esta fase de implantación se deberán crear las condiciones para que el personal afectado por los cambios colabore y se implique en el proceso que la organización desarrolla.

Para finalizar, comentaremos algunos de los factores por lo que a veces los procesos de cambio no llegan a buen fin:

- Visión no compartida. Cuando la visión no es clara ni convincente. Las personas no entienden el porqué del cambio y en qué les puede beneficiar ("esforzarse para qué"). Sin visión, no hay estrategia clara ni camino a seguir.
- Comunicación inexistente. Cuando no se informa de la visión ni de los cambios que se van a realizar. La información "brilla por su ausencia". Si queremos de las personas un compromiso, deberemos explicar para qué.
- Los líderes. Un comportamiento reactivo al cambio por parte del líder. Sin el ejemplo de los líderes, poco compromiso crearemos.
- Tratar los cambios sin la importancia que se merecen, como meros procesos de funcionamiento de la organización.
- No disponer de los recursos, de la infraestructura o de las competencias necesarias para el cambio.
- Los comportamientos/acciones y la visión van en sentido contrario. "Un ejemplo vale más que mil palabras".
- Cuando el cambio se convierte en cotidiano y no en excepcional.
- Cuando no se motiva ni se refuerza ni se recompensa a las personas por los esfuerzos realizados.
- Cuando no se informa de los resultados que se obtienen.
- Realizar una mala planificación en cuanto a los tiempos de aprendizaje que necesitan las personas para realizar las acciones.
- La cultura no ha cambiado. El cambio se produce cuando las personas implicadas modifican sus mensajes y sus conductas.

3.3. Evaluación y seguimiento del cambio

Como última fase, una vez que introducidas las acciones, hay que comprobar si realmente se han conseguido los cambios previstos. También será importante realizar un seguimiento posterior, con el objetivo de analizar la estabilidad del cambio.

Para ello, se establecen criterios y aplican técnicas para la evaluación y seguimiento continuado.

Los objetivos de esta fase serán:

- Evaluar los cambios que se han implementado y comunicarlos.
- Definir las responsabilidades para que la implantación sea permanente.
- Establecer un proceso de seguimiento y renovación.

Con respecto al primer objetivo, es necesario revisar todo el plan previamente establecido y las modificaciones que se hayan realizado; obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos de los resultados conseguidos; realizar un informe con toda la información y con los resultados e impactos de los cambios y establecer un sistema de comunicación para comunicar a todos los miembros de la organización el impacto del cambio (los resultados conseguidos).

En cuanto a la asignación de responsabilidades, es preciso definir éstas para asegurarse que el proceso de cambio continúa. Para ello, se seleccionan personas de la organización (normalmente, son personas que han participado directamente en los grupos de implantación) que serán las responsables de mantener los cambios y establecer elementos de mejora.

La organización en función del cambio generado debe dotarse de procedimientos que le permitan ser flexible y aprender de forma continua. Para ello, se establecen grupos permanentes de trabajo, o sistemas de *feedback* de información de forma periódica. El objetivo es aumentar la capacidad de respuesta proactiva de la organización a los cambios del entorno interno y externo.

Las técnicas que se utilizan para recabar la información necesaria para conseguir los objetivos de la fase de evaluación son:

- Reuniones periódicas entre los diferentes grupos: líderes, implantación, competencias, etc.
- Sesiones de formación permanente para desarrollar las competencias necesarias para fomentar la permanencia del cambio.
- Mecanismos de evaluación continuada.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observaciones, etc.

Teniendo en cuenta las técnicas que se hayan utilizado en la fase de diagnóstico, puede ser conveniente aplicar las mismas en la evaluación, a fin de comprobar si se han conseguido los cambios y resultados esperados.

Resumen

En este módulo hemos podido conocer el proceso de evaluación e intervención que habitualmente se sigue en las empresas. Desde el momento en que **detectamos la necesidad** de modificar, corregir u optimizar algo referente al mundo del trabajo, se comienza a desarrollar toda una serie de actividades que van a configurar el proceso **de intervención**.

Cambiar qué, nos preguntamos, y a quién afecta el cambio. Puede ser a nivel macro, es decir, a toda la organización, a sus objetivos, a sus valores, etc., pero ello significa que habrá que preguntarse el porqué y el para qué. Puede afectar a las políticas que se llevan a cabo y que los grupos desarrollan en sus espacios de interacción en la organización. Habrá que preguntarse cómo se hace y qué mejoras obtendremos. Puede que el cambio afecte a la tarea o forma de llevarla a cabo y habrá que trabajar con las personas y sus actitudes y aptitudes.

Hemos visto diferentes maneras de **evaluar** la realidad y de recoger la información. En todas ellas hemos puesto de manifiesto que ésta debe ser exhaustiva y clara, con la intervención de todos: tanto la dirección como los grupos y las personas individualmente. Incluso se ha apostado porque el proceso de cambio se vea acompañado por una consultoría interna y/o externa, pensando en tener todos los elementos que permitan hacer frente a los diferentes agentes del cambio, a sus miedos y resistencias.

Actividades

El estudio de un caso práctico es una forma de demostraros a vosotros mismos que habéis entendido lo que el módulo didáctico os ha presentado. Está pensado para que podáis seguir una cierta lógica en su análisis y aplicar los conocimientos que habéis adquirido. Meditad sobre lo que acabáis de leer y a medida que os adentréis en el caso, como si fuerais un consultor (interno o externo) anotad todo lo que os pueda ser útil. Pensad que tenéis que contestar a unas preguntas, pero no las busquéis, para no condicionaros en sus respuestas. Leed y anotad todo lo que os parezca interesante. Cuando contestéis el caso os daréis cuenta si sois buenos observadores (competencia de análisis-síntesis), si habéis captado "todo" lo importante (porque os lo dice una persona que para ella lo es) y lo accesorio; pero para vuestra evaluación os pueda ser de interés, tendréis que proponer acciones. No obstante, no lo hagáis hasta que no hayáis recogido toda la información.

Metodología

En el material que se adjunta, encontraréis toda la información necesaria para poder trabajar, a lo largo del estudio del módulo, un caso práctico que os sitúa en el seno de la empresa Forten, S.A.

Paralelamente a vuestra evolución en el estudio del manual, podréis ir descubriendo las aplicaciones prácticas de todo lo teórico, a través del día a día en la vida de una organización empresarial como Forten, S.A.

Podréis reflexionar sobre los aspectos positivos y negativos tanto del entorno externo como interno de esta empresa, decidir cómo vais a recoger la información necesaria para realizar el diagnóstico, reflexionar sobre el tipo de consultor que se necesita y plantearle a la empresa posibles acciones que se podrían realizar. Es decir, trabajar a partir de un caso ficticio (basado en experiencias reales) sobre los diversos elementos del tema evaluación e intervención.

Presentación del caso Forten, S.A.

La compañía Forten, S.A. es una empresa de capital catalán que manufactura grandes puertas deslizantes fabricadas a base de láminas de aluminio delgadas unidas por bandas gruesas de hule que permiten que la puerta se abra. Algunas de las puertas miden hasta seis metros y se utilizan en edificios para separar áreas de gran extensión. Los primeros años de la compañía, fundada por Albert Fabregat en 1974, fueron prósperos. Ésta creció rápidamente gracias sobre todo a la expansión del programa de construcción del principal cliente de la compañía, que representaba casi el 90% de los negocios de Forten, S.A. Sus instalaciones quedaron obsoletas en cuestión de un par de años. Así, el Sr. Fabregat se vio obligado a trasladarse a unas nuevas instalaciones más grandes y mejores en Barberà del Vallès, calle Circunvalació, s/n. Ésta sigue siendo la ubicación de la empresa en la actualidad.

Cuando la compañía Forten se inició en el negocio, la suya era la única empresa fabricante de puertas deslizantes de gran tamaño. Pero en los últimos tiempos otras empresas han comenzado a vender puertas similares. Una empresa determinada ha estado presentando ofertas para obtener pedidos del principal cliente de la compañía Forten. Por temor a que el competidor pueda presentar una oferta más atractiva, el director general, el Sr. Fabregat, ha empezado a presionar al subdirector, el Sr. Joan Martí, para aumentar la eficiencia y reducir costes de producción.

Desde sus inicios, en Forten siempre ha existido un ambiente casi familiar. No existe una supervisión directa de la dirección respecto a los trabajadores y difícilmente se les presiona para que alcancen los estándares de producción. Varios empleados trabajan tiempo extra de forma regular sin supervisión. Con frecuencia, los encargados y operarios juegan a las cartas durante la hora de la comida y los actos sociales entre los empleados de la compañía después de las horas de trabajo son comunes y muy populares. Normalmente, el Sr. Fabregat tiene un trato amistoso con todos los empleados, aunque es sabido que puede enojarse con facilidad cuando algo le desagrada. Habitualmente, también participa espontánea y libremente en las diferentes operaciones de la empresa.

Como subdirector, Joan Martí, es el responsable de que la compañía alcance los objetivos establecidos por el Sr. Fabregat. La mayoría de los empleados lo consideran como trabajador y persuasivo y se ha labrado una fama de no ceder fácilmente ante las reclamaciones y demandas de los empleados.

Recientemente, Antonio Fabregat, hijo del Sr. Fabregat, había sido nombrado director de producción de Forten. Inmediatamente después de su nombramiento, empezaron a circular comentarios entre varios empleados sobre cómo a Antonio le gustaba demostrar su fuerza ante los demás. Se sabía que era muy meticuloso para mantener el taller ordenado y limpio, incluso hasta el punto de comprobar que las cajas de empaque estuvieran apiladas "a su manera". Con frecuencia, se comentaba entre los otros empleados que Antonio siempre parecía

estar tratando de impresionar a su padre. Muchos trabajadores compartían la opinión de que la única razón por la que Antonio fuera director de producción era que la compañía pertenecía a su padre. También estaban molestos porque Antonio había utilizado empleados y materiales de la empresa para construir un columpio a sus hijos.

Un día, Antonio comentó con Joan que el principal problema de producción eran los obreros; agregó que personas del tipo de los empleados de la compañía Forten no entendían la importancia de reducir costes y que preferían estar sentados y conversar todo el día en vez de trabajar. Antonio rara vez habla con los obreros personalmente, y deja la mayor parte de las reprimendas y despidos en manos de su subdirectora, la señora Freixas.

La compañía Forten tiene una plantilla de 70 trabajadores para las operaciones de almacenamiento, ensamble y construcción de los armazones de las puertas, así como para las operaciones de empaque, envío de las puertas y gestión comercial y administrativa. Un encargado supervisa cada operación y los equipos de trabajo varían de tres trabajadores en el almacenamiento a 25 trabajadoras en el departamento de ensamble. Por lo general, los encargados son los empleados con mayor antigüedad en la empresa y los responsables de la calidad del producto y de que la producción salga a tiempo. La mayoría de los encargados tienen buenas relaciones con los miembros de sus equipos.

La mayor parte del trabajo realizado por la compañía Forten consiste en tareas repetitivas y monótonas de ensamble, que requieren de escasa habilidad o capacitación. Por ejemplo, en el departamento de remachado, los obreros operan una prensa de perforación que hace orificios en las placas. Los trabajadores comentan que es muy cansado y tedioso pasar toda la jornada en la misma postura junto a la prensa sin descansos frecuentes.

En el ámbito salarial, los salarios de la empresa se consideran modestos. Aunque ajustados a lo establecido en el Convenio Sectorial, son inferiores en comparación a otras empresas de la competencia y del mismo sector del metal. Los operarios de producción reclaman mejoras salariales, y compensan los bajos salarios tomando descansos frecuentes durante su turno y trabajando horas extra fuera de su jornada laboral. La mayoría de los operarios que trabajan tiempo extra están en el departamento de armazones de puertas, la operación que requiere mayor cualificación. Varios de estos empleados trabajan muy poco o a un ritmo lento durante las horas de tiempo extra, que se consideran trabajadas con posterioridad.

La mayoría de empleados hombres son jóvenes. En Forten existe un elevado nivel de rotación del personal, especialmente entre los trabajadores jóvenes y solteros. En el caso de las trabajadoras mujeres, la mayoría son mayores y casadas.

Poco después de que el Sr. Fabregat empezara a hacer hincapié en la necesidad de reducir el coste e incrementar la producción, Antonio reunió a los encargados y les explicó que ellos eran los responsables de aplicar una disciplina más estricta entre los empleados. A menos que cada encargado pudiera reducir los costes e incrementar la producción en su sección, sería reemplazado o no recibiría incrementos salariales en el futuro.

Los esfuerzos de los encargados para que los empleados abandonaran actividades improductivas y aumentaran la producción ha provocado resistencias y resentimiento de forma inmediata. Varios encargados han expresado su descontento y han manifestado que no les agrada que desde dirección no utilicen para transmitir las malas noticias y les hagan parecer como "los chicos malos" ante los trabajadores. Estos últimos no han cambiado sus hábitos de trabajo como resultado de la presión de los encargados en ellos; al contrario, entre trabajadores y encargados ha surgido un creciente espíritu de antagonismo.

Después de semanas en las que no hubo ninguna mejora evidente en la producción, Joan reunió a los trabajadores para anunciarles que la planta comenzaría a operar sólo cuatro días a la semana, con turnos de diez horas de trabajo al día a fin de reducir los costes de operación. Joan enfatizó que los trabajadores se beneficiarían al tener un fin de semana de tres días. Algunos de los empleados más jóvenes recibieron la noticia con entusiasmo, pero varias mujeres de edad se quejaron argumentando que este horario sería demasiado agobiante para ellas y que preferían trabajar cinco días a la semana. Se sometió a votación y se aprobó el nuevo horario por dos votos a uno.

A continuación, Joan anunció que ya no habría más tiempo extra sin supervisión y que todo este tiempo extra tendría que ser autorizado previamente por Antonio. Se permitiría trabajar tiempo extra solamente cuando hubiera un trabajo específico que debe terminarse. Quienes habían estado trabajando tiempo extra protestaron enérgicamente, diciendo que esta medida sólo causaría retrasos en el programa, pero Joan se mantuvo firme acerca de esta nueva medida de contención de costes.

Poco después de la reunión, varios de los trabajadores del departamento de armazones hicieron planes para disminuir el ritmo de trabajo, de manera que el departamento se atrasara con el programa y ellos se vieran obligados a trabajar tiempo extra para terminar la producción.

Trabajadores de otros departamentos idearon tácticas parecidas. Otros comentaron que si no podían tener tiempo extra, buscarían un empleo mejor pagado en otra parte.

Antonio, al observar lo que sucedía, le dijo a Joan: "piensan que no me doy cuenta de que están planeando disminuir la producción premeditadamente. Bien, sencillamente no autorizaré ningún tiempo extra y en cuanto el departamento del Sr. Pujol se retrase, lo responsabilizaré por haber retrasado el programa".

Después de varias semanas de retrasos continuos, Antonio formuló un conjunto de reglas específicas que se colocaron en el tablón de anuncios de la compañía cada lunes por la mañana (ver documento anexo 1).

Este hecho provocó de inmediato la crítica de los trabajadores. Durante la siguiente semana continuaron violando deliberadamente las reglas establecidas. El departamento de ensamble (formado en su totalidad por mujeres) inició un paro para protestar por la acción tomada contra una empleada de la compañía prácticamente desde su fundación. Esta situación surgió de un enfrentamiento entre la encargada del departamento y dicha empleada. La Sra. Rigol había llamado la atención a la trabajadora por descansar demasiado. La trabajadora había sido enviada a casa y se le había suspendido la paga de ese día. Varias de sus compañeras habían organizado el paro después de la medida tomada por la supervisora.

Cuando Antonio se enteró del incidente, trató de bromear con las trabajadoras y las amenazó en broma con despedirlas si no comenzaban a trabajar nuevamente. Cuando vio que no estaba logrando nada, volvió a su despacho.

Joan apareció casi de inmediato y llamó a la Sra. Rigol a su despacho para conversar con ella. Después persuadió a las trabajadoras de que regresaran a trabajar y les dijo que habría una reunión con todo el personal femenino el lunes por la mañana.

Joan se preguntaba qué decisiones debía tomar para resolver los problemas en la compañía Forten. Los esfuerzos de la dirección por aumentar la eficiencia y reducir los costes definitivamente habían provocado resentimiento entre los trabajadores. Todavía más desalentador era el hecho de que el analista de la compañía había anunciado que el desperdicio y los costes habían aumentado desde que se había instituido el nuevo programa, informando además de que Forten estaba más retrasada en sus entregas que nunca.

Joan Martí no podía recordar otra situación en la historia de la compañía con tantos problemas laborales y tantos resentimientos entre los empleados. Era consciente de que el Sr. Fabregat lo responsabilizaría de los problemas con los trabajadores de producción, ya que suponía que Joan ayudaría a su hijo, Antonio, a cumplir en su nuevo puesto. Antonio no era muy aceptado entre la mayoría de los empleados, pero los hechos en las últimas semanas habían aumentado el resentimiento contra él, resentimiento que había crecido hasta el punto de que varios empleados habían presentado su renuncia y todas las empleadas del departamento de ensamble se negaban a trabajar.

Los programas que habían provocado el resentimiento entre los trabajadores habían sido introducidos por Antonio para reducir el desperdicio y disminuir costes de producción, pero habían dado resultados completamente opuestos. Joan sabía que el lunes por la mañana tendría que explicar al Sr. Fabregat por qué los trabajadores habían reaccionado de esa manera, presentando además un plan para resolver los problemas con los empleados, reducir el coste de producción y pasar de la eficacia a la eficiencia.

Documento Anexo 1

Tablón de anuncios

A/A: Todo el personal de la empresa Forten, S.A.

DE: Antonio Fabregat - Dtor. Producción

1. Cualquier persona que llegue tarde al trabajo perderá media hora de sueldo por cada cinco minutos de atraso. Esta misma regla será aplicable a la llegada después de comer.
2. Nadie debe dejar su máquina o puesto sin permiso del supervisor.
3. Cualquier persona que sea sorprendida sin trabajar será anotada en un registro y será despedida si existe un número suficiente de reincidencias.

Documento Anexo 2**Un encuentro inesperado**

– Antonio Fabregat quedó sorprendido de ver a la señora Rigol en la puerta de su despacho.

– Entre, señora Rigol –dijo Antonio–. Espero que no lleve ahí mucho tiempo. Como sabe, el tiempo empleado en conversar nos causa retrasos. ¿Por qué no me llamó? Me habría gustado ir a verla ante su máquina si me necesitaba para algo.

– Bien, no es exactamente que lo necesite –dijo la señora Rigol. Antonio no le había dicho que se sentara y permanecía de pie junto al escritorio de Antonio–. Se trata de este nuevo molde. Verá, he descubierto que puedo cerrarlo con una mordaza adicional, con lo cual se mejoran las tolerancias. Además, con ello evito tener todo el tiempo a Elena a mi lado, enfadada y devolviéndome piezas. Por tal motivo me preguntaba si...

– Está bien, señora Rigol –la interrumpió Antonio–. Si funciona correctamente me parece perfecto, pero mientras tanto su máquina permanece inactiva y estamos perdiendo el tiempo. Sabe que necesitamos cada una de las piezas que podamos fabricar para atender todos nuestros pedidos y entregarlos en el plazo previsto.

– De acuerdo, señor Fabregat, pero debo decirle que mi máquina se halla en funcionamiento bajo la vigilancia de Carolina. Estamos totalmente de acuerdo a este respecto y, por consiguiente, no hay pérdida de tiempo si una de nosotras debe ausentarse por un minuto –la señora Rigol sonrió ahora, sintiéndose más confiada–. Bueno, pues, como iba diciendo, acerca de esta mordaza adicional...

– He hablado de esto con alguno de las empleadas –interrumpió Antonio de nuevo–, y ya que está aquí, creo que debo explicárselo claramente también. No quiero que ninguna haga el trabajo de otra. La descripción que proviene de mis análisis de puestos de trabajo explica claramente lo que debe hacer cada uno. Por consiguiente, ¿cómo puede Carolina hacer lo que está prescrito mientras...? Y ahora, ¿qué es lo que ocurre ahí fuera? –Antonio, mientras seguía hablando, se había dirigido a la ventana que daba sobre la sala de fabricación.

– ¿Quiere echar una mirada? –le dijo a la señora Rigol–. Vea, esto demuestra lo que estaba diciendo. Carolina no está vigilando su máquina en absoluto. Ni siquiera presta atención a la suya propia. ¡Maldita sea! Se encuentra en el otro extremo del local agitando los puños contra un almacenero.

– ¡Oh! Ya sé de qué se trata –comenzó a decir la señora Rigol apresuradamente mientras echaba una ojeada–. Verá, han estado colocando nuestros suministros en el punto erróneo. Y Carolina se lo viene repitiendo una y otra vez, pero sin ningún resultado. ¡Estos chicos! Una les pide que hagan algo y siempre encuentran una excusa.

– De acuerdo, señora Rigol, no se preocupe acerca de esto, no es su problema ni el de Carolina. Vuelva a su trabajo y no deje sola de nuevo a su máquina. Si me necesita llámeme o espere a que se produzca un descanso o un cambio de trabajo.

– Muy bien, señor Fabregat –murmuró la señora Rigol–. Creo que podemos hablar acerca de esta idea de la mordaza en alguna otra ocasión.

– Pero Antonio, mirando de nuevo a la sala de fabricación, no parecía oírla. La señora Rigol mantuvo su mano en el pomo de la puerta durante unos segundos y luego se fue.

– Carolina ya había regresado a su máquina cuando la señora Rigol salió. Intercambiaron unas breves palabras, miraron a Antonio, y luego volvieron a su trabajo.

Documento Anexo 3

La lección de Antonio

Antonio no podía sacarse de la cabeza la discusión del otro día con la señora Rigol. De hecho, era otra cosa lo que realmente preocupaba a Antonio; lo que la señora Rigol había dicho acerca de que Elena le devolvía piezas estimadas como no satisfactorias. Esto no le parecía normal a Antonio. Acudió, pues, a la sala de fabricación, se dirigió a Elena y le preguntó:

– ¿Qué es lo que hace, Elena, cuando cree que el trabajo que recibe de una máquina es defectuoso?

Elena se encontraba en su nuevo emplazamiento, eliminando las rebabas de una partida de engranajes ya completados. Éste era otro aspecto de la tarea que llevaban a cabo las muchachas. Elena terminó con el engranaje que tenía en sus manos y lo colocó en la caja que estaba junto a ella antes de contestar:

– Pues bien, me acerco al operario implicado y le digo que sería mejor que mantuviera sus ojos bien abiertos y dejase de hacer las cosas mal.

– Pero Elena ¿cómo sabe usted que lo está haciendo mal? Usted no es una especialista de métodos o una preparadora. Esta no es su labor y no está adiestrada para efectuarla.

– Pero siempre lo hemos hecho de este modo, señor Fabregat. Isabel y yo identificamos el trabajo defectuoso en cuanto lo vemos.

– No, Elena –interrumpió Antonio–. Ésta no es la cuestión. Por supuesto, puede identificar la labor mal hecha, pero a lo que yo me refiero es que no puede saber por qué está mal. Verá, ésta es mi responsabilidad. Yo soy el que debe mantener el nivel de calidad en este departamento, por lo cual debe llamarme cuando ocurren estas cosas. A partir de ahora Elena, cuando usted o Isabel descubran una pieza defectuosa, quiero que me llamen. De esta forma podré ver qué es lo que marcha mal y buscar la forma de solucionarlo.

Elena había vuelto a centrar su atención en los engranajes en los que estaba trabajando.

– De acuerdo, señor Fabregat –dijo, sin levantar la mirada–. Si esto es lo que quiere, esto es lo que tendrá.

Y Antonio lo tuvo. Al regresar de comer, unos cuantos días después, se encontró con una caja que contenía varios cientos de partes de piezas sobre su escritorio. A la caja venía unida una nota: "He creído que usted querría ver estas piezas. No son buenas. Elena".

Vaya ayuda que esto suponía. Ella no le decía cuál era el defecto y él no lo sabía ver. Antonio comenzó a caminar hacia la sala de fabricación, pero se dio cuenta de que las dos muchachas todavía no habían regresado de comer.

– Por todos los... –murmuró Antonio, con sentimiento de frustración–. ¿Cuándo van a darse cuenta de que hago todo esto por su propio bien?

Luego tomó una de las piezas de la caja y la arrojó contra su escritorio.

Documento Anexo 4

El Departamento de Producción

El departamento de producción, pilar de la empresa Forten, se conforma por tres grandes áreas de organización del trabajo: logística, armazones y ensamble.

En la sección de logística, formada por 9 almaceneros, se realiza el almacenamiento y expedición de las mercancías. Esta sección se divide, a su vez, en dos secciones más: almacén y empaquetado/envío.

En la zona de almacén, los trabajadores realizan la recepción, clasificación y el *stock* de las materias primas y los productos acabados. Consta de un equipo de tres personas, mientras que en la zona de empaquetado/envío se dan las operaciones de empaquetado de los productos terminados y el envío de los materiales. Consta de un equipo de seis personas.

En la sección de armazones, formada por 18 operarios cualificados, se efectúa la construcción y montaje de las puertas deslizantes. Se trata de operaciones de montaje y soldadura de estructuras metálicas de aluminio y otros materiales plásticos.

En la sección de ensamble, formada por 25 operarias, se llevan a cabo las operaciones para la preparación y el montaje de piezas. Esta sección se divide, también, en tres áreas diferentes: remachado, montaje y soldadura.

En la zona de remachado las operarias realizan orificios en las placas metálicas mediante el manejo de prensas manuales de estampación. Consta de un equipo de cuatro personas. Por otro lado, en la zona de montaje se dan operaciones simples de montaje manual de diferentes componentes de piezas de aluminio. En ella trabajan diecisiete personas, y es la sección de la empresa en donde más empleadas hay. Por último, en la zona de soldadura se realizan operaciones de soldadura por punto en las piezas. Aquí el equipo consta de cuatro personas.





1. A partir de la información presentada de Forten, S.A. elaborad un informe/presentación de la misma. El informe tiene que recoger las respuestas a las siguientes preguntas:

- Actividad que realiza la empresa.
- Ubicación geográfica.
- Datos de la evolución de la empresa (su historia: mercado, competencia, etc.).
- Objetivo de la organización frente a la situación de competencia en la que se encuentra.
- Situación de la plantilla (número de trabajadores, edad, antigüedad, etc.).
- Organigrama/estructura.
- Proceso de trabajo que se realiza.

2. Haced una descripción de los personajes del caso (quiénes son, qué comportamientos tienen, qué roles desarrollan, qué cargos ocupan, etc.). Descripción de la percepción de los trabajadores hacia los personajes. Descripción del clima de trabajo antes y después de los cambios.

3. ¿Qué piensa Antonio del problema de Forten? ¿Qué estrategia se sigue para reducir costes e incrementar la producción? ¿Qué cambios se han introducido? ¿Cómo son vividos por los trabajadores? Analizad la nota comunicativa del señor Fabregat (comentad el impacto y las características de este medio formal de comunicación; qué barreras se han dado; cómo habríais elaborado la nota). Analizad las conversaciones mantenidas por varios de los personajes de Forten (aspectos positivos y negativos).

4. Con la información que tenéis, haced un esquema de los puntos que consideréis positivos de la situación global de Forten y de los que consideréis negativos para el proceso de cambio de la empresa (barreras, obstáculos, etc.).

5. Después del análisis realizado, pensad en qué información necesitaríais para realizar un diagnóstico de la situación. ¿Qué instrumentos utilizaríais para recoger la información? ¿A quién preguntaríais?

6. ¿Qué tipo de consultor creéis que es necesario para resolver la situación? Si fuerais el consultor, ¿qué propuesta realizaríais? Haced el guión de la propuesta.

Glosario

actitud *f* Desde la Psicología Social se han dado muchas definiciones de este concepto. En 1959, Katz y Stotland lo definen como "tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto o un símbolo del mismo". Hay en este concepto un componente evaluativo, cognitivo y conductual que lleva a la persona a actuar ante una situación determinada.

actores organizacionales *m pl* Actualmente se considera que toda persona en la organización tiene un papel importante. Es actor participante de la dinámica de la misma. Es un agente activo que no se contenta con responder de forma mecánica a los estímulos técnicos, financieros o del entorno. Todos están dotados de inteligencia y de un margen de libertad que les permite desarrollar sus propias estrategias.

ciclo de vida *m* Momentos por los que pasa una organización. Se establece el símil con los ciclos de vida de los seres vivos: nacimiento, crecimiento, madurez. Sin embargo, la organización no muere necesariamente. Sólo si no alcanza los resultados previstos puede verse avocada a su desaparición. De ahí la importancia de estar en constante equilibrio con el entorno.

clientes *m pl* Persona o grupo a quienes afecta las necesidades de la organización, de rendimiento y del contexto de trabajo y que reciben la ayuda del consultor interno o externo en algún aspecto.

competencias *f pl* Conjunto de conocimientos, características y oportunidades que dan la facultad de discurrir, consultar y decidir sobre lo concerniente al propio trabajo. Es ésta una definición dada por el Diccionario Larousse Comercial e Ilustrado (1930) cuando las define en entornos laborales. Actualmente, este concepto se aplica de forma habitual en recursos humanos.

comportamiento organizacional *m* Manera de estar y hacer de una organización fruto del contexto social con el que interactúa, de tal forma que hace "vivir" la organización de una manera determinada distinta de otra organización.

consultor *m* Persona que interviene en la organización desde una posición de experto conocedor de la realidad empresarial para facilitar procesos de cambio o de mejora de su realidad organizativa. En situaciones necesarias para la empresa recibe consultas, preguntas y reclamaciones.

consultoría *f* Proceso sinérgico que aprovecha al máximo la experiencia del consultor y la del cliente.

contrato *m* Definición clara de las expectativas mutuamente compartidas para deliberar y emprender acciones durante un proyecto.

cultura *f* Conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional actúan como elementos de comunicación y consenso y ocultan e instrumentalizan las relaciones de poder.

desarrollo organizacional *m* Proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de los principios y prácticas de la ciencia aplicada del comportamiento, con el fin de lograr una mejora organizacional.

DO *siglas* Desarrollo organizacional.

entorno organizacional *m* Se denomina también contexto. Hace referencia a elementos sociales, económicos, políticos o culturales que influyen en la propia organización con amenazas u oportunidades para la empresa.

estrategia *f* Proceso de dirección de una organización. Se señalan dos momentos en dicho proceso: el de elaboración, que implica un diagnóstico y toma de decisiones, y el de aplicación, que supone la puesta en marcha de acciones que posteriormente son evaluadas.

función *f* Clásicamente Fayol definió las funciones como operaciones que se desarrollan en el interior de una empresa. Éstas son explícitas cuando existen en la estructura de la empresa y las desarrollan varias personas, por ejemplo, la función comercial que es realizada por los vendedores, e implícitas cuando no se localizan en ningún departamento de la estructura, pero se realizan, como es el caso de la función de personal, que puede no existir como departamento, pero todos los líderes deben preocuparse por sus equipos.

investigación acción *f* Desarrollada por el Tavistock Institute, tiene por objetivo aportar una contribución a las preocupaciones prácticas de las personas que se hallan en situación

problemática y al desarrollo de las ciencias sociales por medio de una colaboración que las vincula según un esquema ético mutuamente aceptable.

postmodernismo *m* Corriente de pensamiento psicosocial que en el ámbito organizacional tiene destacados representantes como Gergen y su obra *Organization Theory in the post-modern Era* y Clegg y su *Modernist and Postmodernist organization*. Ambos, al comparar las empresas modernas y postmodernas, destacan características de éstas como participación, democracia, mayor apertura al exterior, mayor flexibilidad, con una coordinación y control más consensuado.

proceso *m* Grupo de actividades que transforman los inputs (entradas) en outputs (resultados) y en las que están implicados diferentes grupos de personas o departamentos. Es un grupo relacional de tareas que conjuntamente crean valor para el cliente.

stakeholders *an* Toda persona o grupo que participa en la organización.

tarea *f* Unidad básica de trabajo de un puesto. A diferencia de los procesos, la implicación es individual. Cualquier actividad puede ser dividida en fracciones de la misma, que serían las tareas más simples. Denominamos a las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo deberes del puesto.

testing *an* La palabra se utiliza al hablar de los tests, de las pruebas que se aplican para comprobar, someter a examen una cosa o persona, para demostrar que se ha conseguido algo o que pasa algo.

textura del entorno *f* Ambiente que rodea a la organización. Tolman y Brunsvick aluden al origen y naturaleza de la interdependencia entre éste y la organización.

Bibliografía

- 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, C. (1991). *Diagnostic et Changement*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Calton, J. M. y Kurland, N. B. (1995). A Theory of Stakeholder Enabling. Giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse. En D. M. Boje, R. P. Gephart y T. J. Thatchenkery (Eds.) *Postmodern management and organizational theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Casas, F. (1991). *Els indicadors psicosocials*. Barcelona: Escola Universitària de Treball Social (La llar del llibre).
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (1993). *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*. Minneapolis, M.N.: West Publishing Company.
- Daft, R. L. y 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. y Preston, L. E. (1995). The Stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 63-91.
- Domínguez, R.(2003). La Psicología Social como base democrática de la Auditoría Socio Laboral. *Encuentros en Psicología Social*, I (5), 187-190.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). Le marketing du conseil. *Reviste Française de gestion*, 76 (noviembre).
- Emery, E. y Trist, E.(1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, (18), 21-32.
- Fernández Romero, A.(1993). Cómo preparar una oferta de Consultoría. *Nueva empresa*, 382, 44-46.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispano Americana, S.A.
- Garay, A., Iñiguez, L., Martínez, M. et al. (2002). Evaluación cualitativa del sistema de recogida de sangre en Cataluña. *Revista Española de Salud Pública*, 5 septiembre-octubre 76, 437-450.
- García Ferrando, J., Ibáñez, J. y Alvira, F. (Comp.). (1986). *El análisis de la realidad Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza, 1990.
- Gasalla, J. M.(1995). *El D.O. y Cambio Cultural de las unidades de Recursos Humanos*. Barcelona: Curso de Consultoría de Gestión del cambio y Desarrollo organizacional.
- Gilley, J. W. y Goffern, A. J. (1993). *The Rol of Internal Consultant*. Burr Ridge, III: Irwin Professional Publishing.
- Greiner, L. y Nees, D. (1989). Conseils en management, tous les mêmes? *Rev Française de gestion*, 76 noviembre.
- Grouard, B. y Meston, F. (1995). *Reingeniería del cambio. Diez claves pata transformar la empresa*. Barcelona: Marcombo.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1990). *Fourth Generation Evaluation*. London: Sage.

- Husenman, S.(1985). *Gestión de los Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ivancevich, J. M., Szilagyi, A. D. y Wallace, M. J. (1977). *Organizational Behavior and Performance*. Santa Mónica: Goodyear.
- Jennings, M. M. (1999). *Stakeholder Theory: Letting anyone interested run the business- no investment required*. Conferencia Corporate Governance: Ethics across the board, abril de 1999. Center for Business Ethics at Houston University of St. Thomas.
- Lambert, T. (1999). *Manual de Consultoría*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *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. y Martínez, M. (1994). *Assessment Center para evaluar el potencial del consultor de RR.HH.* (vídeo didáctico). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Patton M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J. M. (1996). Psicología de las Organizaciones. EnJ. L. Álvaro, A. Garrido y 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. y Robinson, J. C. (1999). *Consultoría 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.
- Sainz, J. (1990). La auditoría social. En J. M. Gil y otros. *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. y Lemant, O. (2002). *Guía para el Diagnóstico Global de la Empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Taylor, S. J. y 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. y Rondeau, A. (1995). Les processus en consultatio. *Psychologie du Travail et des organisations*, 1 (1), 85-106.
- Thomas J. (1998). *La consultoría 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. y Morgan, M. A. (1980). A revised framework for organizational Assessment. En E. E. Lawler, D. A. Nadler y C. Camman (Eds.), *Organizational Assessment*. New York: Wiley.

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

Vincent, C. (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. *Groups and Organization Studies*, 1, 430-447.