Enfocament d'intervenció en les organitzacions

Lluís Solé Ventura

P07/10054/00050

UOC
www.uoc.edu

Índex

Introducció 5

Objectius 7

1. Enfocament d'intervenció 9
1.1. Enfocament de desenvolupament organitzacional 9
1.1.1. Principis del desenvolupament organitzacional 9
1.1.2. Què és el desenvolupament organitzacional? 10
1.2. Lectura de la demanda i el rol d'intervenció 12
1.2.1. Models de relació amb el client 12
1.2.2. El paper del consultor de processos de DO 14
1.3. Enfocament polisistèmic de l'organització 15
1.3.1. Marc teòric de desenvolupament 15
1.3.2. Una realitat de sistemes enllaçats 17
1.3.3. Visió crítica del model polisistèmic 19
1.4. Aplicació de l'enfocament polisistèmic al diagnòstic de clima 20
1.4.1. Balanç d'utilitats-desutilitats 20
1.4.2. Translació dimensional 23

2. Eina de diagnòstic: el clima organitzacional 26
2.1. Suggeriments per a la creació del model 26
2.1.1. Definició dels factors d'influència 26
2.1.2. Definint les dimensions rellevants 28
2.1.3. Elecció de les eines de captura 29
2.2. Exemple de diagnòstic de sis dimensions 31
2.2.1. Exoimatge de la companyia 31
2.2.2. Proposició de valor a l'empleat 32
2.2.3. Coordinació organitzativa 33
2.2.4. Confort laboral 34
2.2.5. Nivell de dedicació voluntari 35
2.2.6. Pressió de l'entorn 36

3. Línies d'actuació i presa de decisions 38
3.1. Del diagnòstic als plans d'acció 38
3.1.1. Eines d'actuació més comunes 38
3.1.2. Priorització d'actuacions sobre el clima 39
3.2. Impacte de la intervenció i resultats 43
3.2.1. Retorn de la informació 43
3.2.2. Repercussions de la intervenció 45
3.3. Cas pràctic: decidir en un procés d'intervenció 47

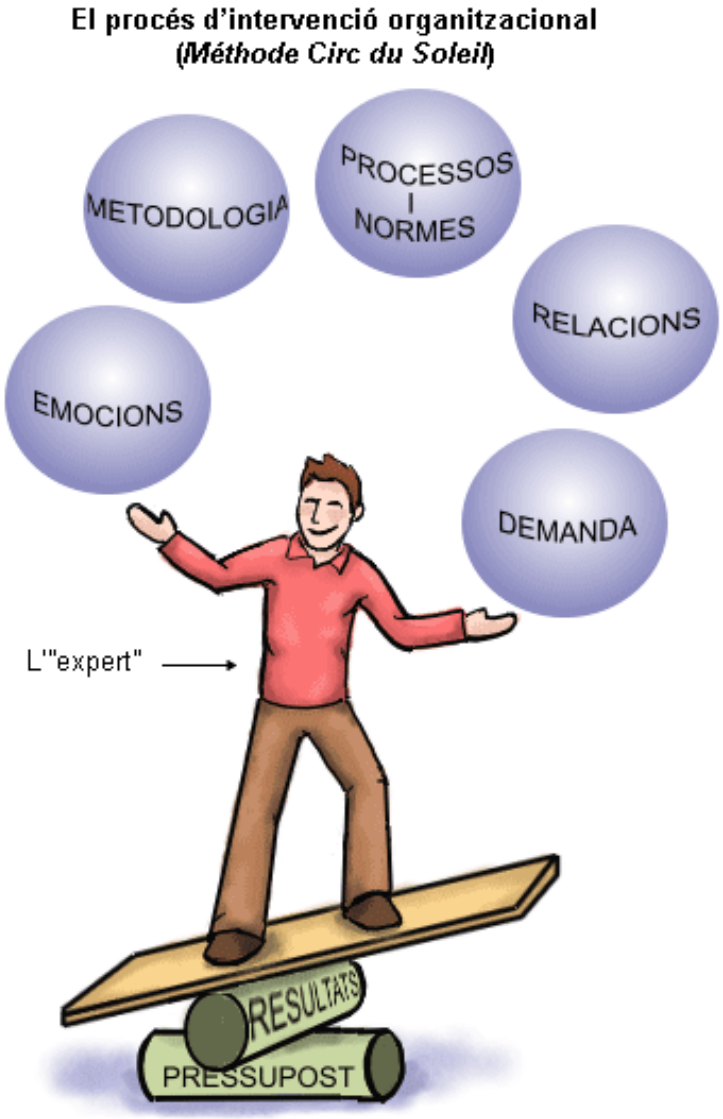
3.3.1. Presentació de l'organització 47
3.3.2. Demanda feta per l'empresa 48
3.3.3. Proposta de la consultoria 49
3.3.4. Resultats obtinguts i proposta de continuïtat 53
3.3.5. Preguntes del cas 54

Bibliografia 55

Introducció

Què és exactament el desenvolupament organitzacional? Com ens hem de posicionar davant d'un cas d'intervenció organitzacional? Per on hauríem de començar l'anàlisi de la problemàtica? De quines eines disposem actualment? Quines conseqüències podem esperar de la nostra intervenció? Què podem fer per controlar l'impacte de la nostra actuació?

Preguntes com aquestes sorgeixen sovint en enfrontar-nos a situacions que requereixen la intervenció d'un expert en organitzacions: poca motivació de les persones, mancances en habilitats de lideratge, transformacions i canvis en l'estructura d'una companyia, deficiències de qualitat en el servei, etc.



En aquest mòdul intentarem d'aportar respostes a algunes d'aquestes situacions sense recórrer a la "recepta", sinó més aviat utilitzant la maièutica: és a dir, mirant d'ensenyar-vos a comprendre, a sentir i a decidir com, quan, per a què i amb qui actuarem en un sentit o en l'altre.

Al llarg d'aquest extens mòdul trobareu informació, entre altres coses, sobre el següent:

- Què heu de tenir en compte a l'hora de fer una lectura correcta de la demanda del vostre "client".

- Possibles models de relació expert-client i quines conseqüències se'n deriven.

- Com podeu enfocar la complexitat organitzacional actual per desenvolupar el vostre propi mètode d'intervenció.

- Un exemple de sistemàtica de disseny d'un model d'intervenció a partir de l'eina de diagnòstic de clima organitzacional.

- Suggeriments per a passar de les conclusions del diagnòstic als plans d'acció.

- Recomanacions per al retorn de la informació (comunicació del procés i dels resultats, ordre de retorn de la informació) i per al seguiment dels projectes.

- Factors d'impacte i càlcul de les repercussions de la intervenció sobre les persones implicades.

A més, podreu posar en pràctica alguns d'aquests aspectes des de l'activitat transversal (la pel·lícula *Erin Brockovich*) i des del plantejament d'un cas real d'intervenció que hem preparat, en què haureu de ser part activa i implicada per decidir les accions que s'han de dur a terme.

Sens dubte, aquesta és la part de l'assignatura en què haureu de catalitzar i posar en pràctica les vostres habilitats de consultor/especialista d'intervenció tenint en compte les aportacions dels mòduls anteriors.

Benvinguts al clímax.

Objectius

1. Passar de la tècnica a l'enfocament: focalitzar més el perquè, el per a què i el com.

2. Reconèixer els diferents rols que pot adoptar la figura de l'expert i les implicacions que comporta.

3. Entendre l'enfocament polisistèmic com un mecanisme per a abordar l'organització com a sistema global.

4. Oferir la base perquè cada persona pugui construir el seu propi model d'intervenció.

5. Aprendre a valorar els pros i els contres entre diverses alternatives d'intervenció que aborden una mateixa problemàtica.

6. Aprendre a prendre decisions des d'un rol d'intervenció.

1. Enfocament d'intervenció

1.1. Enfocament de desenvolupament organitzacional

Els enfocaments d'intervenció en les organitzacions són múltiples i variats. Hem triat l'enfocament de desenvolupament organitzacional (DO) perquè considerem que és el que té un plantejament més holístic i perquè connecta amb l'enfocament de l'assignatura.

1.1.1. Principis del desenvolupament organitzacional

Com assenyala Burke (1999), el DO neix fa quaranta anys dels moviments de relacions humanes. Les seves bases són:

- **Desenvolupament personal**. Les persones que integren una organització necessiten tenir l'oportunitat de créixer i aprendre individualment, per a poder explotar el potencial personal.

- **Justícia**. Tots els membres d'una organització han de ser tractats de manera justa i igualitària i se'ls ha de garantir un tracte digne.

- **Sinceritat**. La comunicació dins d'una organització ha de ser directa, sincera i íntegra.

- **Capacitat de desenvolupament**. Els membres d'una organització no han de ser sotmesos a cap tipus de pressió o a un abús d'autoritat.

- **Equilibri entre autonomia i limitació**. És important que els membres d'una organització gaudeixin d'autonomia i llibertat per a fer les tasques assignades de la manera que ells creuen convenient, encara que amb les limitacions lògiques necessàries per a l'interès de l'organització. L'agent del DO s'ha de preocupar que totes dues (autonomia i limitació) estiguin equilibrades.

Per la seva banda, Schein (1999) planteja els criteris que cal tenir en compte per a establir un diagnòstic de la salut organitzacional[1]:

(1) **salut organitzacional** *f* Cicle d'adaptació i enfrontament de les organitzacions. Això significa l'habilitat per a percebre el canvi ambiental, per a obtenir informació en el lloc apropiat, per a assimilar i utilitzar la informació, per a adaptar-se i transformar-se sense autodestruir-se, i per a obtenir una realimentació sobre les conseqüències de les transformacions.

- Habilitat per a percebre el canvi ambiental.

- Habilitat per a obtenir informació en el lloc apropiat.
- Habilitat per a assimilar i utilitzar informació.
- Habilitat per a adaptar-se i transformar-se sense autodestruir-se.
- Habilitat per a obtenir una realimentació sobre les conseqüències de les transformacions.

Moltes de les eines de DO actuals, com ara formació d'equips, realimentació a partir d'enquestes, exercicis intergrupals i reunions d'investigació, es poden utilitzar per a abordar alguns dels passos bàsics que s'esmenten més amunt, destinats a augmentar la salut organitzacional.

Autors com Rashford i Coghlan (1994) destaquen la importància d'identificar i integrar aspectes i intervencions individuals, de grup, intergrupals i d'organització total.

> Per al DO és important aconseguir que l'organització sigui capaç per si mateixa de continuar aprenent, desenvolupant la seva pròpia habilitat per a intervenir i per a gestionar el flux d'informació necessari per a lluitar i aprendre en un entorn cada vegada més turbulent (Schein, 1987).

1.1.2. Què és el desenvolupament organitzacional?

Per a Schein (1999), el DO és un programa a llarg termini de canvi planificat, dissenyat per a assolir una salut i efectivitat organitzacional amb programes coordinats des del capdamunt de l'organització que engloben tota la unitat organitzacional, i que inclouen conceptes i activitats de la ciència del comportament com formació d'equips, reducció del conflicte entre individus i grups, millora del flux informatiu dins de l'organització i més enllà del seu entorn, ús optimitzat dels recursos humans i desenvolupament de recursos per a una efectivitat a llarg termini, per a concretar objectius i per a prendre decisions amb l'objectiu d'aconseguir la màxima efectivitat en la implementació, etc.

Al darrere d'aquests objectius hi ha la convicció que les organitzacions es trobaran cada vegada més amb un entorn exterior turbulent.

Per la seva banda, Rogovsky (1999) assenyala que el DO és psicologia entesa com a ciència de la conducta humana i de les organitzacions no com a substantius, com a ens, sinó com a verbs, com l'acció d'organitzar-se. És la gent que s'organitza. Les organitzacions així concebudes són organismes vius, són humanes. La resta de coses que hi ha en les organitzacions són instruments, recursos, mitjans que fan servir els homes que s'organitzen. No hi ha, per tant,

gent dins les organitzacions, sinó que hi ha gent que s'organitza, que es comunica, que interactua i que es val d'eines i recursos de tot tipus, igual que un electricista fa servir tenalles o un agricultor, un tractor.

El DO és un procés que ajuda que el client aprengui a trobar solucions.

La gent i les organitzacions funcionen d'acord amb la seva percepció i interpretació de la realitat. Així, doncs, el que és important no són els indicadors en si mateixos, sinó la interpretació que en fa l'organització.

Com assenyala Schein (1999), respecte a l'aplicació no hi ha una única resposta o recepta miraculosa. La companyia o unitat organitzacional que iniciï un programa de DO ha d'establir el seu propi diagnòstic dels problemes i de quines són les seves principals necessitats.

Una companyia es pot veure implicada en programes de desenvolupament gerencial individuals, en l'ús de consultors externs per a millorar les reunions o desenvolupar més bons sistemes destinats a coordinar els esforços dels grups, la formació dels equips de diverses classes –utilitzant o no grups T o altres mètodes de laboratori–, les activitats entre grups i les relatives a la totalitat del sistema, com ara reunions de confrontació, per a fixar objectius, etc.

S'ha de tornar a assenyalar que, en qualsevol programa, les activitats s'han de fer a mida de les necessitats de la companyia. En moltes companyies, el diagnòstic a llarg termini ha revelat la necessitat de dur a terme un desenvolupament gerencial individual durant uns quants anys abans de plantejar-se la formació d'equips. Altres companyies han passat directament a programes intergrupals.>

La clau consisteix a fer un bon diagnòstic inicial de les necessitats de la companyia i a no caure en la temptació de pensar que el que funciona per a la companyia A serà bo per a la companyia B.

Resum

El DO és un procés que no se centra a proporcionar receptes, sinó a facilitar que el client trobi les seves pròpies solucions.

Des del DO és important invertir temps a escoltar les problemàtiques del client.

No hi ha una única solució als problemes plantejats; és interessant explorar les diferents possibilitats abans de decidir.

1.2. Lectura de la demanda i el rol d'intervenció

Ara us convidem a fer un pas més i a plantejar-vos com voleu que sigui la vostra aproximació a l'organització des d'un rol d'interacció, i que penseu en les conseqüències que se'n deriven.

Començarem amb diferents models de relació amb el client, i després ens centrarem en el rol d'intervenció des de l'enfocament DO.

1.2.1. Models de relació amb el client

Per a abordar els models de relació amb el client, seguirem la proposta de Roma (1989) sobre la posició que adopta la persona que fa la intervenció, en aquest cas el consultor.

El model de l'enginyer

Segons aquest model, el consultor adopta la funció de proveïdor d'informació i les recomanacions de solució. Aquesta posició sol donar bons resultats en àrees com la investigació de mercats, la millora d'utilització de sistemes informàtics, etc. Tanmateix, no és adequada per a un altre tipus de qüestions com, per exemple, millorar l'organització d'un grup.

La principal assumpció del client és que el problema resideix en la falta d'informació.

El model de l'expert

Una altra versió de relació d'influència unilateral és el model de l'expert, en què intervé l'habilitat política del consultor per a convèncer el màxim nombre de membres, i sobretot la cúspide directiva, de la correcció del diagnòstic i de les solucions per mitjà de la participació.

El consultor pot preguntar a diversos membres de l'organització, dur a terme aplicacions pilot i, finalment, actuar com a expert que proposa la solució i com es duu a terme.

L'adopció del rol d'expert posa el consultor en una situació de venedor i defensor del diagnòstic i de les propostes en detriment de l'anàlisi de la problemàtica.

El model mèdic

La suposició del client és que està malalt a causa d'algun tipus de malaltia en alguna part del cos-organització que el consultor pot curar. Generalment, la demanda sol ser de tipus medicinal i amb exigència de resultats a curt termini, almenys per als símptomes.

És una visió parcial i reduccionista que busca resoldre el problema en una part de l'organització, i oblida que l'organització és un sistema de parts interrelacionades.

El model religiós

Esperen que la solució vingui de les altures per intermediació de la figura del consultor. Hi ha la presumpció i la creença que el consultor resoldrà d'una manera màgica el problema irresoluble.

No és un model que resisteixi un contacte prolongat i els avatars que comporta la relació de consultoria en desenvolupament organitzatiu.

El model de col·laboració (enfocament DO)

El model de col·laboració correspon a la posició d'influència mútua entre client i consultor.

Schein (1987) anomena el model de col·laboració *consultoria de procés*. Considera que el diagnòstic és una tasca que s'ha de dur a terme conjuntament i que el consultor, d'altra banda, ha d'acceptar entrar a l'organització sense una missió clarament definida. La definició conjunta del problema i les seves causes ja seran part de la intervenció.

La funció consisteix a assistir el client en la percepció, comprensió i actuació en les situacions de l'entorn. L'objectiu és que el client aprengui a diagnosticar el problema, que s'impliqui en l'elecció de la solució i que prengui la decisió per si mateix.

D'aquesta manera, s'aconsegueix el desenvolupament de recursos de l'organització, que no aprèn només a diagnosticar i resoldre el problema concret, sinó una metodologia que li permeti de resoldre altres situacions per si mateixa.

1.2.2. El paper del consultor de processos de DO

Segons Rogovsky (1999), el professional de DO intenta d'ensenyar la gent a entendre, a millorar, a canviar, etc. la seva pròpia organització. Aquesta ha estat una manera bàsica d'entendre el DO; la resta són les tècniques auxiliars.

Els consultors de DO no es presenten ni actuen com a experts, sinó com a professionals del desenvolupament, vénen a aprendre amb el client, a posar a prova, a qüestionar les coses.

Els consultors de DO es diferencien dels experts en el fet que no dictaminen, no diuen com s'han de fer les coses, no aporten solucions *ex cathedra*. Actuen per ajudar el client a trobar per si mateix les solucions que busca.

Schein (1987) ens ofereix els principis bàsics que hauria de seguir qualsevol persona que intervingui en l'organització:

- Ajudar l'organització a ajudar-se a si mateixa.
- Ajudar a diagnosticar els problemes organitzacionals.

Ajudar a fixar les prioritats entre possibles àrees d'atenció.

- Ajudar a desenvolupar plans d'acció per a tractar els problemes identificats.
- Ampliar la perspectiva i el nombre d'alternatives des d'una perspectiva neutral externa.

Qüestionar les solucions proposades per a assegurar que són lògiques i fruit d'una llarga reflexió.

- Ajudar a localitzar altres recursos que es poden necessitar per a posar en pràctica els diferents plans d'acció.
- Actuar com a catalitzador, ajudar a resoldre problemes entre els gestors o les unitats en qüestió.
- Entrevistar els gestors per a proporcionar un assessorament "neutral" sobre prioritats organitzacionals.

- Dirigir sessions de desenvolupament o formació, segons el que calgui, per al desenvolupament gerencial o la formació d'equips o programes intergrupals.

- Assessorar gestors o grups sobre els problemes clau amb què s'enfronten.

Proporcionar un *feedback* a individus o grups per a augmentar-ne l'efectivitat en la tasca que exerceixen.

- Mantenir l'organització informada sobre les activitats que es duen a terme en altres organitzacions, que poden ser d'interès per al DO.

- Ajudar a coordinar el programa global de DO per a assegurar-ne la continuïtat i la integració.

Vegeu també

Vegeu també la part 5 del cas transversal a l'annex.

Resum

Els aspectes clau que cal tenir en compte són:

- Cada organització té característiques pròpies i, per tant, requereix vestits a mida en comptes de paquets/solucions tancats.

- El consultor de DO ha d'ajudar el client a llegir/entendre la seva organització perquè prengui decisions d'una manera autònoma.

- La interacció/diàleg entre el consultor i el client ha de ser entre iguals, no des d'una posició de superioritat per part d'alguna de les parts.

1.3. Enfocament polisistèmic de l'organització

La particular perspectiva sistèmica que us proposem a continuació pretén ser una base de desenvolupament compatible amb els postulats de desenvolupament organitzacional que hem vist en els nuclis de coneixement anteriors. L'amplitud i complexitat del model permet de considerar les relacions laborals en diferents plans, cosa que no sol succeir en diagnòstic organitzacional.

1.3.1. Marc teòric de desenvolupament

Com a assalariats volem que l'any que ve augmenti la nostra nòmina, i com a accionistes volem percebre el màxim dividend pel nostre capital, encara que el sentit comú ens diu que el principi de maximització del benefici no és gens defensable des del punt de vista ètic o ecològic.

La nostra experiència ens adverteix que l'autoritat jeràrquica imposada i la coerció ja no són un mecanisme efectiu per a conduir persones envers un objectiu, però tendim a reproduir molts d'aquests esquemes amb els nostres subordinats quan se'ns ascendeix a un lloc superior.

Psicòlegs socials i sociòlegs pregonen que la inquietud i l'exploració constant de nous camins condueixen al desenvolupament i l'enriquiment personal i social, encara que la majoria de nosaltres ens esforcem a aconseguir el confort, l'estabilitat i l'estandardització.

Si la nostra societat està plena de contradiccions, les organitzacions també ho estan.

La compactació del teixit empresarial a què fèiem referència en el mòdul 2 crea comunitats laborals prou grans per a ser una mostra representativa de la societat i tendeixen a confondre-s'hi. Per això insistim en la complexitat, la interdependència i la fragilitat de l'equilibri en les organitzacions actuals.

Vegeu també l'apartat "Fusions, adquisicions, participacions accionarials, aliances estratègiques. El teixit empresarial es compacta".

D'alguna manera, intervenir-hi és com fer-ho a petita escala sobre la nostra societat.

Tradicionalment s'ha abordat l'organització des de l'especialització, és a dir, des de la intervenció sobre les diferents realitats o problemes a afrontar, i aquesta especialització és la que dóna lloc a les diferents eines i línies d'actuació que coneixem:

- Descripció de tasques / llocs de treball i valoracions retributives.
- Lideratge i conducció d'equips.
- Millores de qualitat en els processos i recerca de l'excel·lència organitzativa (normes ISO 9000 i 14000, CRM, EFQM, etc.).
- Canvis estructurals: reorganització de llocs de treball, dimensionament de plantilles, centralitzacions/descentralitzacions.
- Cultura i valors: millora de la comunicació interna i de transmissió de la cultura organitzativa, definició i desenvolupament de valors organitzacionals.
- Aspectes de motivació i de clima laboral.
- Etc.

La proposta que us fem en aquesta unitat no pretén desmarcar-se d'aquesta especialització, només establir un marc teòric que pugui ser comú per a les diferents parcel·les de la intervenció, alhora que conseqüent amb la realitat present en les organitzacions del segle XXI.

En aquest sentit, volem establir dos postulats diferencials respecte a altres enfocaments d'intervenció, si bé estan totalment alineats amb l'enfocament no pragmàtic[2] i crític que es dóna als diferents aspectes organitzacionals de què tractem en aquesta assignatura:

(2) **enfocament no pragmàtic** *m*
Enfocament contraposat al que considera l'ètica empresarial únicament com un valor econòmic, una font de rendibilitat que serveix als objectius estratègics d'una organització.

- El model pretén ser obert al ventall més gran possible d'orientacions empresarials i, per això, no assumeix necessàriament que els objectius a traçar persegueixin sempre una finalitat purament econòmica. Considera que en qualsevol actuació hi ha d'haver un retorn sobre la inversió a mitjà o a llarg termini, però no es justifica ni estableix vinculacions directes amb el benefici monetari immediat.

- Només tractararem del clima laboral com una mesura, no com un fet compartit. No partirem de la idea que el clima hi és com a tal en la ment dels empleats, de manera semblant a com hi ha una cultura organitzativa en forma d'assumpcions compartides (Ashforth, 1985), sinó que ho considerarem un indicador, una mesura agregada de les actituds i sentiments de cada un d'aquests individus davant dels diferents fets i situacions que configuren la relació laboral.

En altres paraules, el clima, com a indicador, és una representació d'altres constructes com els estils de direcció, l'ergonomia en el treball, la cultura i els valors corporatius, la situació personal de l'individu, etc., i pot no considerar-se un constructe en si mateix.

1.3.2. Una realitat de sistemes enllaçats

En moltes de les teories sistèmiques sobre l'organització s'assumeix una realitat en què un sistema més gran anomenat *entorn* conté l'organització en qüestió, la qual es pot considerar un subsistema d'aquest entorn. Al seu torn, aquesta organització està formada per individus agrupats en subsistemes més petits. Com si parléssim d'un joc de nines russes, l'anàlisi es fa d'una manera concèntrica, des de l'assumpció que uns sistemes estan totalment continguts en d'altres.

Considerem per un moment l'existència de tres sistemes socials independents que es poden associar als tres plans en què es desenvolupa l'organització i els seus empleats.

En el pla individual, podem considerar que cada persona és part constituent d'un grup social amb relacions de proximitat (parents, amics) que denominarem *sistema sociofamiliar*.

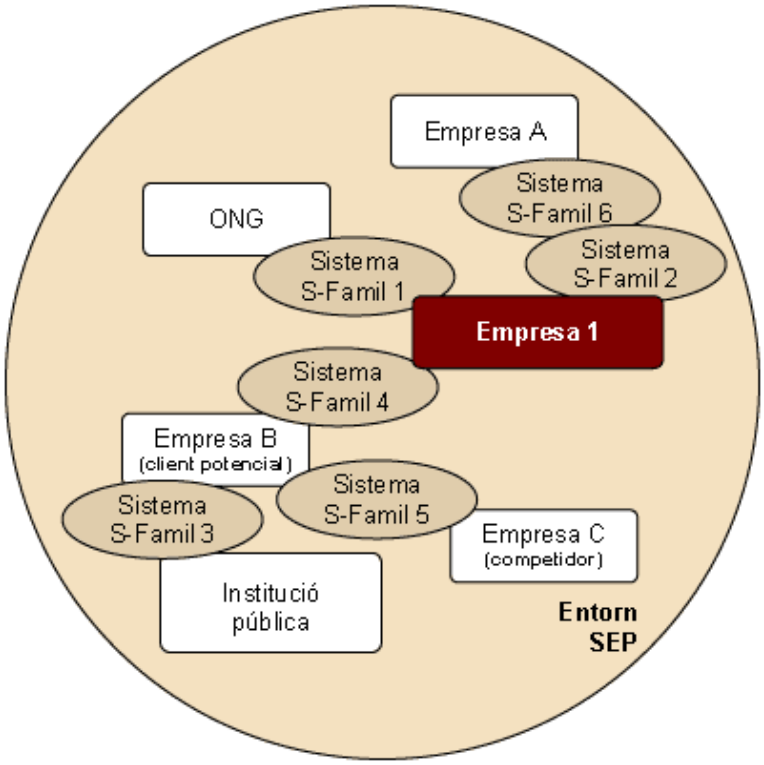
En el pla laboral s'uneixen i interactuen un conjunt d'individus, generalment agrupats en equips de treball o col·lectius amb una funció. Aquest altre sistema l'anomenarem genèricament *organització* o, si haguéssim de concretar més, *empresa*, *institució*, *ONG* o el que en defineixi millor les finalitats i l'activitat principal.

En el pla social, econòmic i polític tindríem un sistema que conté una multitud d'organitzacions, com governs, institucions públiques i privades, competidors, proveïdors, etc., que influeixen en l'activitat del sistema o organització que hem d'estudiar. De moment anomenarem aquest sistema més gran *entorn socioeconòmic i polític*. De vegades pot estar delimitat a un sol país, però en altres casos ens podríem referir a un conjunt de països, a un continent o, a l'extrem, a tot el planeta.

A simple vista pot semblar excessivament complicat establir interaccions entre aquests tres sistemes, especialment quan ens adonem que els uns contenen parcialment els altres.

Efectivament, el sistema que anomenem *empresa* està format per persones, i cada una aporta un vincle amb el seu sistema particular sociofamiliar. Al seu torn, el sistema més gran, que hem anomenat *entorn socioeconòmic i polític* (a partir d'ara *entorn SEP,* per abreujar), conté simultàniament el nostre sistema empresa i el sistema sociofamiliar de cada empleat, en tant que els seus membres (familiars, amics, veïns) poden ser, o ho són efectivament, part constituent d'empreses competidores, proveïdors, institucions i fins i tot estaments governamentals.

El gràfic simplificat següent reflecteix les interrelacions que s'han descrit entre aquests tres nivells. Per raons de claredat del dibuix, s'ha representat un sol sistema empresa i un nombre reduït de sistemes sociofamiliars.



A partir d'aquesta conceptualització multisistèmica d'enllaços es pot pensar que qualsevol individu o grup d'individus relacionats directament o indirectament amb l'organització que pretenem estudiar pot estar contingut en el model.

A partir d'aquí només s'ha de saber si aquesta interacció directa o indirecta amb els membres d'una certa organització (empresa 1 al gràfic) és rellevant per a l'aspecte que analitzem i si val la pena assignar-li un pes específic en el nostre mètode de diagnòstic.

Aquests vincles de relació entre sistemes no sempre són dignes de tenir en compte, però sí que s'ha vist que freqüentment són origen de les relacions de poder, de descontentament o de sensació d'injustícia per comparació amb altres organitzacions, de resistència a l'adopció de certs valors empresarials, de distorsions en els canals de comunicació, de manca d'entusiasme per certes estratègies corporatives, etc.

1.3.3. Visió crítica del model polisistèmic

Qualsevol altre model que sigui capaç de reflectir el que succeeix en una organització tant en el context laboral com fora, i tant entre els membres com amb els membres d'altres organitzacions, pot servir als nostres propòsits.

El model polisistèmic no és ni l'únic ni el millor marc de referència per a una intervenció organitzacional. Té avantatges i inconvenients.

Entre els avantatges hi ha el fet que és un model extremadament obert i flexible, molt conceptual i que facilita la tasca d'incorporar paràmetres nous que poden ser rellevants davant d'una realitat social i organitzacional concreta.

Al contrari, aquesta flexibilitat li resta precisió a l'hora de concretar en qüestions molt específiques, com mesuraments de *gap*[3] . Pocs s'han atrevit a crear models matemàtics per descriure i simular sistemes socials o econòmics complexos, i fins ara ningú no s'ha plantejat ni tan sols emprendre un model de sistemes imbricats com el que hem proposat, cosa que significa que adoptar-lo en qualsevol procés de diagnòstic implica endinsar-se en el terreny de l'experimentació.

(3) ***gap*** *m* Diferència entre dos valors d'un mateix paràmetre. // En consultoria organitzacional sol fer referència a la distància entre el que es té i el que es vol tenir idealment.

Ens pot ser de gran utilitat per a exploracions de gran amplitud i en la focalització de problemes aparentment dispersos, ja que permet d'integrar els individus 360 graus en la seva organització i, a més, en els diferents eixos d'interacció social (família, feina, societat).

Al llarg d'aquesta assignatura hem insistit en el perill de deixar-se seduir per receptes meravelloses. El model polisistèmic no és ni millor ni pitjor que altres models i serà prudent adoptar-lo quan els beneficis superin els inconvenients.

Probablement, tal com l'hem descrit en aquestes pàgines, no serà vàlid en entorns econòmics no liberalitzats, ni per a països amb lleis polítiques o religioses que no permetin el desenvolupament total de les llibertats individuals. Això podria plantejar seriosos dilemes, per exemple, a l'hora de buscar un model d'avaluació únic per a una companyia multinacional amb seus en diferents països i vinculades a diferents realitats sociopolítiques.

Resum

Un enfocament obert com el polisistèmic ens pot ajudar a analitzar problemes difusos o en exploracions de gran amplitud.

L'amplitud complica la intervenció però evita ometre factors importants, i disminueix la probabilitat d'error en el diagnòstic.

1.4. Aplicació de l'enfocament polisistèmic al diagnòstic de clima

1.4.1. Balanç d'utilitats-desutilitats

Com que considerem el clima organitzacional només una mesura d'actituds, podem intentar d'explicar el mètode d'assimilació de les realitats inherents a l'acompliment d'una certa funció de cada individu en una organització concreta, sense buscar comprendre els processos psicològics interns ni les necessitats i motivacions subjacents, sinó que simplement definim quins aspectes del lloc i de l'organització proporcionen una certa utilitat a l'individu i quins no.

Podem dir que plantegem una aproximació de tipus "procés de compra[4]", en què l'empleat és el nostre "client intern", que avalua constantment una oferta laboral tenint en compte certes utilitats i desutilitats rellevants per a ell partint del model de tres sistemes enllaçats que hem explicat en la unitat anterior. Per al nostre balanç considerem:

(4) **procés de compra** *m* Teoria utilitzada en màrqueting per a definir el comportament del consumidor, que considera que la compra d'un producte o servei no és un acte impulsiu i individual, sinó que forma part del procés d'avaluació d'una sèrie d'atributs físics, sensorials i vivencials, volguts i no volguts, influït per una sèrie d'actors pròxims al comprador.

- L'organització en què està i les seves característiques, perquè sens dubte és el que influeix més directament en l'acompliment de les seves funcions i en la manera en què aquest individu s'interrelaciona amb d'altres que també en formen part.

- L'entorn sectorial i socioeconòmic al qual pertany l'activitat o negoci d'organització, en la mesura que com que és el sistema més gran el que integra l'organització, moltes vegades pertorba el funcionament diguem-ne "natural" que s'hauria d'esperar de les seves característiques intrínseques (recursos, cultura, valors, habilitats de les persones i mecanismes de coordinació).

- Els motius interns de cada individu i la seva situació personal, en tant que s'ha comprovat que vida privada i activitat professional tenen cada vegada més punts de contacte a causa del creixent grau de dedicació i d'exigència, i és difícil independitzar els dos rols, el familiar i el professional.

A títol d'exemple, en el quadre següent trobareu una llista de factors útils (desitjats) i no útils (no desitjats) que freqüentment es donen en l'acompliment de funcions en una organització, amb independència del càrrec o del nivell de responsabilitat de què es tracti. No és un quadre de factors exhaustiu, sinó més aviat un compendi de paraules extretes del discurs i la crítica quotidiana de les persones respecte a la seva feina o la seva companyia.

Utilitats (desitja)	Desutilitats (no desitja)
Retribució	Estrès de la tasca
Prestigi del lloc	Frustració
Desenvolupament professional	Sensació d'injustícia/discriminació
Desenvolupament relacions personals	Incertesa
Sensació d'èxit	Desprestigi
Sensació d'utilitat	Angoixa
Poder	Interferències amb la vida familiar
…	…

Una taula d'aquestes característiques es pot construir sense gaires dificultats triant una mostra d'individus significativa i fent ús dels mètodes exploratoris habituals, com entrevistes personals o dinàmiques de grup.

Les opinions que s'obtenen d'aquesta manera poden semblar redundants, ja que poden reflectir emocions conseqüència l'una de l'altra. Tanmateix, quan els individus les incorporen al llenguatge quotidià, solen expressar conceptes o matisos diferents que ens interessa valorar des d'un diagnòstic d'intervenció.

La construcció d'una taula d'utilitats-desutilitats per a resumir els factors a favor i en contra de l'acceptació d'una certa proposta organitzacional per part de les persones que la integren és un primer pas per a incorporar a l'anàlisi la visió polisistèmica que hem explicat en la unitat anterior.

Continuant amb l'exemple de la taula, un sentiment de frustració, des d'un enfocament de clima laboral que consideri factors únicament dins de l'organització, podria ser causat, per exemple, pels factors següents:

- Manca de claredat en la definició de responsabilitats del lloc.
- Excessiva burocratització de la tasca.
- Estils de direcció que proporcionen una llibertat d'acció mínima als subordinats.
- Defectes en la comunicació interna.

Tanmateix, incorporant els tres sistemes de referència ja explicats (organitzacional, sociofamiliar i SEP), veuríem que l'origen d'aquesta frustració també pot ser:

- Una projecció d'imatge corporativa poc adequada que no facilita les tasques de relació amb proveïdors, clients, competidors, accionistes, administracions públiques, etc. (interacció organització - entorn SEP).
- Una distribució de tasques i/o horaris incompatible amb la situació familiar de l'empleat (interacció organització - sistema sociofamiliar).
- Una visió de lideratge de mercat de l'organització incongruent amb la realitat sectorial viscuda (interacció organització - entorn SEP).
- Un plantejament empresarial poc compatible amb els principis ètics o mediambientals de l'empleat (interacció organització - sistema sociofamiliar).

Evidentment, aquests no són els únics. Podríem trobar molts més motius importants per al nostre diagnòstic si fóssim capaços d'encreuar un bon coneixement de la realitat organitzacional i una profunda anàlisi del discurs dels empleats.

1.4.2. Translació dimensional

En qualsevol mesurament d'actituds se solen agrupar els diferents factors en un nombre de dimensions delimitat que correlacionin grups d'aquests factors individuals i, per tant, suggereixin una tendència a reflectir un comportament comú.

El problema és que els diferents autors que han analitzat la qüestió del clima laboral no mostren un acord ni en el nombre ni en la definició exacta d'aquestes dimensions. Hem resumit en un quadre[5] algunes d'aquestes aproximacions, tant genèriques com específiques, com a punt de referència abans de parlar de la nostra proposta polisistèmica.

(5)

Recurs interactiu només accessible al web.

WEB

La unitat d'anàlisi

Tampoc no hi ha consens sobre quina ha de ser la unitat o unitats d'anàlisi per a un estudi de clima: individu, grup o organització. Hi ha estudis que demostren la diferència significativa entre els resultats de les mesures de percepció individuals i les de l'organització (Florin i altres, 1990).

La majoria de les aproximacions en què es basen aquests estudis assumeixen el clima com un constructe organitzacional que conté subclimes específics en cada grup o subunitat. Tanmateix, recordem que la nostra aproximació planteja algunes diferències:

- Considera el clima com un indicador, no com un constructe organitzacional. Per tant, podem establir una mitjana i ponderar les percepcions recollides individualment en l'àmbit que ens interessi –l'àrea funcional, el grup professional, la unitat de negoci o l'organització completa–, i assumir, naturalment, la conseqüent pèrdua de precisió en cada nivell d'agregació superior.

- L'enfocament de sistemes enllaçats situa automàticament l'individu en el punt d'intersecció de tots els sistemes, de manera que és lògic que sigui ell la unitat d'anàlisi a partir de la qual s'infereixin climes a nivells superiors.

En aquest sentit, compartim el punt de vista de James (1981) en afirmar que la unitat de teoria bàsica és l'individu, ja que

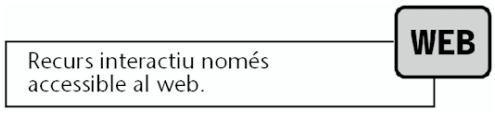
els constructes d'interès en el mesurament del clima són intrínsecament psicològics i és l'individu qui dota de sentit les diferents situacions.

El nostre enfocament obert i complex de l'organització, juntament amb el grau creixent d'autonomia que s'atorga als empleats, ens impulsa a discrepar de l'existència del clima laboral com una propietat unitària, autènticament organitzacional.

Admetem que hi ha percepcions compartides per grups d'individus que per proximitat física o per la seva tasca tenen un alt grau d'interacció. Però un estudi que estableix el "grup" com a unitat d'anàlisi i la conseqüent dispersió de resultats que podem obtenir entre cada subclima obtingut, fa massa difícil posar en marxa actuacions que, d'altra banda, gairebé sempre s'han d'emprendre des de la globalitat de l'organització i en consonància amb unes directrius i estratègies de conjunt.

Des d'un punt de vista pràctic, és molt més factible intentar d'obtenir d'entrada una tendència majoritària des de les opinions individuals sobre la qual establirem actuacions i prioritats que al contrari.

Partint d'aquestes premisses, l'estructura dimensional que proposem consta de sis eixos dimensionals bàsics, integrats per divuit subdimensions perceptuals connectades amb el nostre model polisistèmic segons el gràfic següent:



Les fletxes de línia puntejada indiquen quin sistema o sistemes dels tres considerats tenen influència sobre les dimensions en cada un dels rectangles.

En la representació gràfica es pot veure que, per exemple, dels quatre grups dimensionals relacionats amb el sistema organitzacional, dos (exoimatge de la companyia i confort laboral) també estan influïts per altres sistemes de referència.

Es pot apreciar també que, a diferència d'altres estudis de clima, l'enfocament proposat defineix i considera rellevants altres grups de dimensions referenciats en sistemes aliens a l'organització (grup nivell voluntari de dedicació i sistema sociofamiliar; grup pressió de l'entorn i sistema socioeconòmic i polític).

Aquest model, que com ja hem explicat no considera que els sistemes interactuen necessàriament d'una manera concèntrica (l'un conté l'altre) i admet la possibilitat de vincles d'intersecció (sistemes encavalcats), s'acosta més a la realitat organitzacional en el marc imperant dinamitzador de les tecnologies de la informació.

Exemple

Considerant el valor creixent de l'individu, el seu talent i la seva xarxa de relacions, ens pot interessar incloure en la nostra anàlisi interaccions que superin l'àmbit de la relació purament transaccional de l'organització com, per exemple, una conjuntura sectorial concreta generada per vincles de poder o situacions d'influència entre organitzacions (dimensió pressió de l'entorn) o bé aspectes motivadors/desmotivadors relacionats amb el prestigi/desprestigi de l'activitat que dugui a terme (dimensió nivell voluntari de dedicació).

En el nucli d'aprenentatge següent descriurem més detalladament com es defineixen cada una d'aquestes dimensions i subdimensions.

Resum

L'individu és el que dota de sentit les diferents situacions en el mesurament de clima.

L'enfocament polisistèmic situa l'individu en el punt d'intersecció dels sistemes de referència i el pren com a unitat d'anàlisi.

És més factible i pràctic obtenir una tendència majoritària agregant opinions individuals sobre la qual s'estableixen actuacions i prioritats que al contrari.

2. Eina de diagnòstic: el clima organitzacional

2.1. Suggeriments per a la creació del model

La primera recomanació que us fem, i la més important, és que procureu conèixer l'organització i les seves circumstàncies (història, visió de negoci, entorn competitiu, punts forts i dèbils, etc.) amb entrevistes prèvies amb persones clau. Sense aquest primer pas, tot el que fem a continuació pot no tenir cap sentit.

Partint del coneixement i la visió integrada de tota l'organització, ens podrem introduir amb garanties en les tres fases elementals per a construir el nostre propi model de clima:

- Esbrinar sobre una mostra d'individus que estimem representativa els elements que configuren el balanç d'utilitats-desutilitats respecte a la relació amb l'organització.

- Definir exhaustivament tots els factors susceptibles d'influir sobre el deure o l'haver del balanç d'utilitats-desutilitats. Més endavant explicarem una mecànica per identificar aquests factors.

- Definir les dimensions de mesura de clima associant factors d'influència amb la dimensió que els descrigui millor i, si ho considerem convenient, ponderant cada factor segons la importància relativa.

2.1.1. Definició dels factors d'influència

Pel que sabem, el clima sempre és una percepció subjectiva, fruit de la interpretació de les situacions i els constructes organitzacionals per part dels individus, que, com hem defensat des del nostre enfocament sistèmic complex, també és una interpretació construïda no únicament des de la interacció amb la mateixa organització, sinó també amb altres sistemes socials diferents.

Amb un coneixement de l'organització adequat, de les realitats competitives i del mercat en què se situa, i de la procedència i el perfil del seu capital humà, podrem trobar fàcilment quins factors tenen un paper important en aquesta percepció subjectiva individual.

Aquests factors es poden identificar, essencialment, des dels quatre grans apartats següents:

- motors de l'organització
- factors intraorganitzacionals
- motors individuals
- factors interorganitzacionals

Motors de l'organització

Estan integrats per totes les accions que tenen a veure amb les grans línies de gestió de l'organització i que la mouen envers la consecució dels objectius econòmics, socials, humanitaris, polítics o per qualssevol que fos creada.

Són factors que solen estar explicitats en la missió, les estratègies bàsiques de negoci, les polítiques de qualitat, les estratègies de mercat, les polítiques de recursos humans, els plans d'expansió i creixement, etc.

Factors intraorganitzacionals

Els que configuren l'entorn de treball tant des d'un punt de vista físic i tangible (recursos materials, condicions ambientals i d'ergonomia, infraestructura tecnològica, normes i reglaments, definició de processos, descripció de llocs de treball, etc.) com des del punt de vista de la interacció humana (estils de lideratge, fluïdesa i sentit de la comunicació, estils de recompensa i reconeixement, gestió del capital intel·lectual, estils de coordinació entre unitats i/o departaments, etc.).

Motors individuals

Tots els que impulsen els individus a exercir la seva tasca en l'organització amb relativa independència dels factors intraorganitzacionals i interorganitzacionals. Són factors que tenen força relació amb el nivell de comoditat psicològica que cada persona estableix respecte al lloc que ocupa.

Van des del nivell d'implicació personal en la seva funció i els seus companys, passant per les aspiracions professionals i de creixement personal (tant pròpies com induïdes per l'organització o l'entorn familiar o social més pròxim), fins a les qüestions d'autoimatge i prestigi atribuït a la professió o comesa exercida.

Factors interorganitzacionals

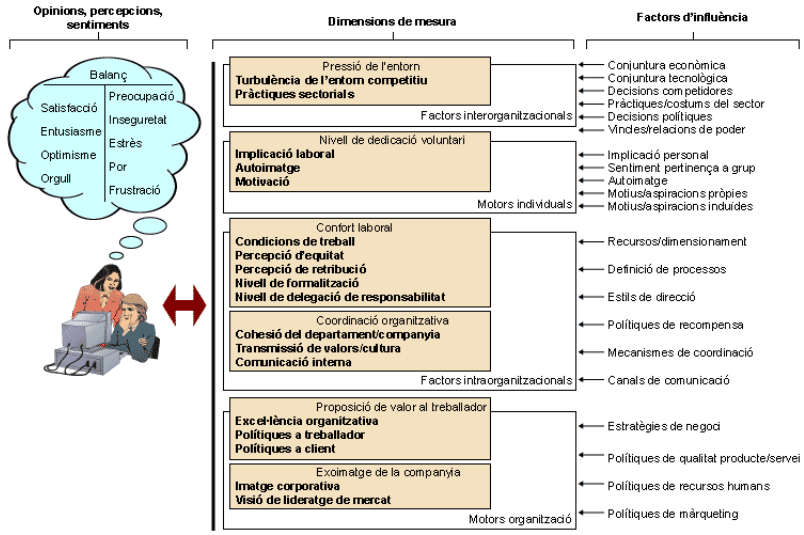
Són tots els que ultrapassen l'entorn organitzacional en més o menys grau i que involucren altres organitzacions o en depenen. Ens referim a qüestions de conjuntura econòmica i política del país o la regió en què duem a terme la nostra activitat, vicis i inèrcies propis del sector generats pel mateix escenari competitiu, relacions de dependència no econòmica, conjuntures tecnolò-

giques o reglamentàries específiques (per exemple, els monopolis temporals, com en certs fàrmacs o la biotecnologia) o qualsevol altra que alteri el funcionament transaccional natural de l'organització estudiada.

2.1.2. Definint les dimensions rellevants

Una vegada s'han identificat de la manera més exhaustiva possible aquests factors d'influència, podem dotar de contingut les dimensions bàsiques de mesura i associar cada dimensió als factors que la defineixin millor (vegeu l'esquema annex[6]).

(6)



> Tant l'observació com l'entrevista són eines vàlides en la fase prèvia a la definició de les dimensions de mesura.

Després haurem d'elaborar un guió de captura o una bateria de preguntes que siguin capaces de reflectir d'una manera prou discriminant les percepcions dels individus sobre la manera en què valoren cada factor en el seu balanç.

En aquesta traducció de factors a preguntes, prendrem les precaucions habituals:

- No induir les respostes (no introduir una opinió o una idea preconcebuda en la pregunta).
- No incloure dues idees en la mateixa pregunta.
- Evitar les desviacions de positivitat o negativitat alternant enunciats favorables i desfavorables.

Per exemple, si volem saber com l'afecten els canvis legislatius, podem establir afirmacions sobre els beneficis i els inconvenients que li reporten en la seva tasca i veure com discrepa de nosaltres.

En canvi, si el que volem esbrinar és l'adequació de les condicions físiques al lloc de treball, formularem directament preguntes sobre si li semblen adequats o no la llum, la temperatura, el mobiliari, la seguretat, etc. dels mitjans que utilitza.

2.1.3. Elecció de les eines de captura

Una vegada més, no volem facilitar receptes per a una situació, encara que sí que revisarem breument quins instruments poden ser més recomanables en cada etapa i per què.

La mecànica de construcció del model que hem proposat parteix de la recollida d'una sèrie d'opinions i percepcions dels individus per a construir, d'una banda, el balanç d'utilitats-desutilitats i, de l'altra, identificar una sèrie de factors influents.

Tant l'observació com l'entrevista són eines vàlides en la fase prèvia a la definició de les dimensions de mesura.

L'observació directa de què i com els empleats fan la feina quotidiana, si es fa correctament, és una manera precisa i rica de recollir i fins i tot valorar factors tangibles i no tangibles tant de l'organització com dels individus. Tanmateix, requereix que aquestes observacions siguin prou llargues i repetides en diferents entorns de l'organització perquè no reflecteixin situacions extraordinàries o poc habituals i, per tant, és un mètode comparativament car en termes de disponibilitat de l'expert o els experts.

D'altra banda, el seu àmbit d'aplicació és gairebé exclusivament organitzacional. Això, juntament amb l'escassa interacció amb l'individu, converteix l'observació en una eina poc adequada per a obtenir factors d'altres sistemes, com els relatius a motors individuals o interorganitzacionals.

En molts casos, les observacions es poden substituir per entrevistes individuals o en grup, i cal posar especial atenció a no esbiaixar els resultats a causa de la interacció entrevistador-entrevistat.

Les entrevistes requereixen menys temps de l'expert per a recollir l'equivalent de la mateixa informació que en les observacions, però en canvi exigeixen disponibilitat als empleats i n'interrompen les tasques.

També s'ha de tenir en compte que tot i que el temps de recollida d'informació en les entrevistes és més breu, requereixen un gran esforç de preparació, sobretot en l'anàlisi dels discursos posterior.

Les entrevistes a diferents responsables d'unitat o d'àrea funcional són especialment útils per a comprendre adequadament el funcionament, les estratègies elementals i l'àmbit competitiu en què es desenvolupa l'organització quan no en tenim coneixements previs (factors interorganitzacionals).

Una vegada s'han establert les dimensions de mesurament de clima i els factors rellevants a capturar,

> el qüestionari de preguntes permet d'accedir a un gran nombre d'individus i obtenir un volum d'informació concreta considerable en un espai relativament curt de temps, sobretot quan en molts casos es pot distribuir electrònicament.

Com que es tracta de mesurar percepcions i actituds, és recomanable utilitzar escales de diferencial semàntic del tipus "Absolutament d'acord - Absolutament en desacord", que permeten d'expressar millor els matisos intermedis que un simple "Sí-No" o un "acord-desacord", amb un nombre de punts parell (4 o 6) que eviti la resposta central neutra i impulsi l'enquestat a definir-se.

Sens dubte, és aconsellable que la informació quantitativa que s'obtingui d'aquesta manera sigui complementada amb entrevistes selectives per a completar i matisar les opinions recollides o identificar biaixos d'interpretació de les preguntes del qüestionari. Un dels principals punts febles dels qüestionaris de preguntes tancades, a part dels problemes d'interpretació, és que no donen oportunitat a l'enquestat d'aportar detalls sobre les circumstàncies que condicionen la seva resposta.

Resum

Perquè tingui sentit és vital construir el model seguint la seqüència: conèixer l'organització, balanç d'utilitats/desutilitats, factors d'influència, i associar factors i dimensions.

Els factors d'influència s'identifiquen des de quatre grans apartats: motors de l'organització, motors individuals, factors intraorganitzacionals i factors interorganitzacionals.

S'han d'associar factors a dimensions procurant que aquestes últimes quedin definides de la millor manera possible.

2.2. Exemple de diagnòstic de sis dimensions

A continuació suggerim alguns dels factors que es poden analitzar per a cada una de les dimensions en el model que utilitzem d'exemple i incloem alguns exemples de formulació de preguntes per a un qüestionari de clima. Us poden aportar idees sobre la manera en què podeu resoldre el vostre propi model dimensional.

No cal dir que sempre hem de tenir molt present el perfil del col·lectiu al qual demanarem l'opinió.

Exemple

No podem preguntar directament sobre la coherència històrica en la visió de negoci de la seva organització a un grup de perforadors d'una explotació minera.

2.2.1. Exoimatge de la companyia

Aquestes dues subdimensions estarien molt relacionades amb els objectius que l'organització projecta com a valor de marca. Es pot considerar com una valoració global de la confiança dels empleats en la bona marxa i l'orientació de la companyia, tenint present que estan influïdes en un cert grau per les accions de la resta d'empreses competidores del sector.

La seva contribució a la formació del clima s'explica des de la relació que hi ha entre aquesta confiança i la disminució de la sensació d'inseguretat laboral de l'empleat, i la legitimació dels esforços extra que hagi de fer per a l'organització.

Imatge corporativa projectada

Pot ser una mesura de la lectura que fa l'empleat de la projecció de la imatge de l'organització per mitjà de les persones amb qui es relaciona, tant dins com fora de l'empresa (altres empleats, clients, proveïdors, competidors, amics i coneguts).

Exemple

Mostra de pregunta: "Considero que tant clients com proveïdors tenen en general una bona imatge de la nostra empresa".

Visió de lideratge de mercat

Seria una mesura subjectiva de l'empleat sobre l'esperit de lideratge i la trajectòria de negoci que mostra l'organització. En aquesta subdimensió es tenen més en compte aspectes estratègics que operatius. Per exemple, buscaríem la seva opinió sobre el següent:

- La coherència històrica en la trajectòria de negoci.

- L'esperit d'innovació respecte al seu sector o la seva posició de mercat.
- El grau de control de l'organització sobre competidors i amenaces.
- El coneixement que té l'organització sobre la seva fórmula d'èxit.
- El nivell d'atractiu que representa per a altres professionals del sector.

2.2.2. Proposició de valor a l'empleat

Les dimensions sota aquest grup estarien molt relacionades amb els paràmetres que l'organització projecta com a valor diferencial, en aquest cas envers els empleats considerats com a clients interns. Reflecteix la part racional per la qual l'empleat tria treballar en l'organització, en contraposició amb la part vivencial capturada des de les dimensions de nivell de dedicació voluntari (NDV).

Excel·lència organitzacional

Subdimensió que establiria quin és el nivell d'excel·lència que l'empleat percep en la seva organització des del següent:

- La manera d'establir els objectius i les metes.
- La tolerància de l'organització a la mediocritat.
- La capacitat de sincronització d'equips per a treballar en un mateix projecte.
- L'esforç de col·laterals i d'altres departaments per al bé comú.

Mostra de pregunta: "En general, tots els departaments de l'empresa han demostrat estar a l'altura en moments difícils".

Polítiques a treballador

Subdimensió que pot explicitar les polítiques i els mecanismes de desenvolupament de treballadors que posa en pràctica l'organització. Alguns dels factors que considerarem són:

- L'adequació dels mecanismes de recompensa al nivell d'esforç.
- Els plans de carrera i trajectòria professional en marxa.
- La quantitat i qualitat dels plans de formació.

- L'adequació de la formació a les necessitats dels treballadors.

Polítiques a client

Aquesta subdimensió considera les polítiques a client (satisfacció, retenció, fidelització) com un valor afegit per al treballador, ja que són elements que mitiguen l'estrès sostingut, especialment en conjuntures empresarials agressives. Quan es facin estudis de clima delimitats a un o uns quants departaments, els paràmetres de captura poden ser més específics i adaptats segons la naturalesa de la seva relació amb els clients.

2.2.3. Coordinació organitzativa

Grup que reflectiria el nivell de sintonia i de coordinació entre àrees funcionals o equips de treball en l'organització. Es relaciona essencialment amb factors i pràctiques organitzacionals (intraorganització). Es configura a partir d'aquestes tres subdimensions:

Cohesió del departament/companyia

Subdimensió que reflectiria el grau de cohesió tant dins del departament com entre àrees funcionals.

Explora factors com el nivell de confiança, la sintonia d'equip, el nivell de servei a clients interns, la voluntat de cessió d'informació i recursos, i la voluntat d'ajuda a qualsevol altre paràmetre que es consideri rellevant.

Transmissió de valors/cultura

Subdimensió que pot detectar la correcta i suficient difusió dels valors i la cultura corporatives en tota l'organització com a vehicle per a facilitar la coordinació i la sintonia entre treballadors i per a reduir la incertesa en la presa de decisions.

Comunicació interna

En aquesta subdimensió s'agruparien aspectes relacionats amb les interaccions de comunicació en el treball diari entre membres de l'organització. Les ambigüitats en la definició de tasques i objectius, el control centralista de la informació i la conseqüent circulació de rumors o l'estanquitat de les àrees funcionals solen crear friccions, frustració o angúnia entre els treballadors i, per tant, no afavoreixen un clima organitzacional adequat.

Entre els aspectes més importants, tindrem en compte els següents:

- La claredat d'exposició d'objectius i funcions.

- La percepció de qualitat de servei rebuda des d'altres departaments.
- La percepció d'agilitat de comunicació entre companys o departaments.
- La fluïdesa d'informació sobre la marxa de l'empresa.

2.2.4. Confort laboral

S'hi inclourien des d'aspectes elementals i tangibles (ergonòmics) fins a qüestions més vivencials, com la sensació d'autonomia o la percepció de justícia en el dia a dia de l'organització.

Es relaciona principalment amb factors interns configurats a partir de les polítiques de recursos humans, programes de qualitat, estil de direcció predominant, condicions de seguretat i higiene o d'altres que es considerin rellevants per a formar el clima, i que defineixin el marc de comoditat amb la qual els treballadors exerceixen la seva tasca, amb independència de les comeses que s'hi assignen.

Encara que es tracti de factors interns i controlables des de l'organització, és inevitable que les valoracions individuals siguin influïdes o ponderades per la conjuntura socioeconòmica del país i el context social més pròxim de cada treballador per simple comparació amb altres organitzacions. Per aquest motiu, considerem aquest grup dimensional vinculat als tres sistemes (organitzacional, sociofamiliar i socioeconòmic).

Condicions de treball

Pot considerar tots els factors físics i objectius de la manera en què cada individu exerceix el treball (seguretat, higiene, espai, il·luminació, temperatura i soroll ambiental, horari, temps de descans, dies festius i de vacances, compaginació amb les obligacions familiars).

Percepció d'equitat

Subdimensió que detectaria la percepció dels treballadors respecte al nivell de justícia i equanimitat en l'organització. Com més equitat, més bon clima.

Tindrem en compte les experiències dels treballadors davant de reclamacions, nivell d'exigència, disponibilitat de mitjans en comparació amb altres llocs similars, tractes de favor, discriminació per sexe o raça, etc.

Percepció de retribució

En aquesta subdimensió procurarem tenir en compte la percepció dels treballadors sobre el seu nivell de retribució des de diferents angles:

- en relació amb els col·laterals
- en relació amb el nivell de responsabilitat o d'exigència del lloc
- en relació amb altres empreses del sector
- en relació amb els incentius i les primes

Nivell de formalització

Serviria per a determinar el nivell de rigidesa i de burocratització de procediments i normes, i la seva vinculació amb la frustració del treballador, i establir els obstacles que impedeixen desenvolupar la seva tasca amb normalitat.

Exemple

Mostra de pregunta: "Algunes normes i procediments que l'empresa té establerts em dificulten la feina".

Nivell de delegació de responsabilitat

Subdimensió amb què mesuraríem el nivell d'independència i d'autonomia que té el treballador. Reflecteix indirectament l'estil de direcció predominant en l'organització (no delega, delega només tasca, delega tasca + control de resultats, delega fixació d'objectius + tasca + control de resultats).

2.2.5. Nivell de dedicació voluntari

Identificaríem les motivacions derivades de la personalitat i de la influència de l'entorn social immediat en cada individu (sistema sociofamiliar). Les subdimensions que configuren aquest grup són els motors que el treballador aporta voluntàriament a l'organització sense considerar incentius ni avantatges laborals. Són aspectes molt relacionats amb l'impuls a la dedicació que té l'individu per iniciativa pròpia.

Implicació laboral

Compromís que el treballador manifesta des del que sent, no des del que pensa, en relació amb les tasques que té encomanades.

Intentarem d'evidenciar com s'identifica l'individu amb l'èxit o el fracàs de l'organització i de la seva àrea funcional, quin és el seu nivell de predisposició al sacrifici per a aconseguir els objectius marcats i quin nivell vivencial manifesta en relació amb la responsabilitat laboral encomanada.

Autoimatge

Reflectiria la imatge que l'individu té d'ell mateix en relació amb el treball que exerceix en l'organització. Considerem aquesta autoimatge com un motor individual més. La causa n'és aquesta autoimatge, i l'efecte, l'impuls o voluntat a la dedicació.

Entre altres aspectes, es mesuraria la importància que un mateix concedeix a la seva tasca, el prestigi i el reconeixement social que es viu per mitjà de l'admiració d'altres (família, amics, coneguts) o l'autosatisfacció derivada del fet de treballar en la companyia o l'àrea funcional estudiada.

Exemple

Mostra de pregunta: "Percebo que genero una certa enveja quan parlo de la meva empresa amb gent que no hi treballa".

Motivació del treballador

Subdimensió amb què podem detectar els motius i les aspiracions individuals relacionats amb l'amor a la professió, la sensació d'utilitat i l'orientació a l'èxit i a l'èxit personal.

2.2.6. Pressió de l'entorn

Es vincula sobretot a factors que involucren altres organitzacions. Centra l'interès en el sistema socioeconòmic i polític amb què interactua l'organització. Captura els aspectes de l'entorn competitiu de la companyia que són susceptibles de generar angoixa o estrès als treballadors.

Les dues subdimensions que configuren aquest grup són conceptualment negatives, és a dir, van en detriment de la formació d'un clima organitzacional adequat.

Turbulència de l'entorn competitiu

Buscaríem els aspectes excessivament canviants o inestables de l'entorn competitiu de la companyia com, per exemple:

- canvis tecnològics massa ràpids
- canvis de legislació massa freqüents o impredictibles
- agressivitat extrema de competidors, proveïdors o clients

Exemple

Mostra de pregunta: "En el meu sector, els canvis de tecnologia són tan freqüents que de vegades em sembla impossible fer bé la meva feina".

Pràctiques sectorials

Ens centraríem a detectar els hàbits i les pràctiques desestabilitzadors de les empreses que pertanyen al sector d'activitat de què es tracti i que poden ser motiu d'estrès o frustració per als treballadors, al marge de les polítiques que dugui a terme l'organització estudiada. Algunes d'aquestes pràctiques són les següents:

- Polítiques de màrqueting molt agressives o predomini de les transaccions sense valor afegit.

- Deslocalitzacions, canvis accionarials, adquisicions, fusions o reestructuracions massa freqüents en el sector.

- Transfuguisme, actituds mercenàries o robatori de professionals entre empreses.

- Relacions de poder no desitjades.

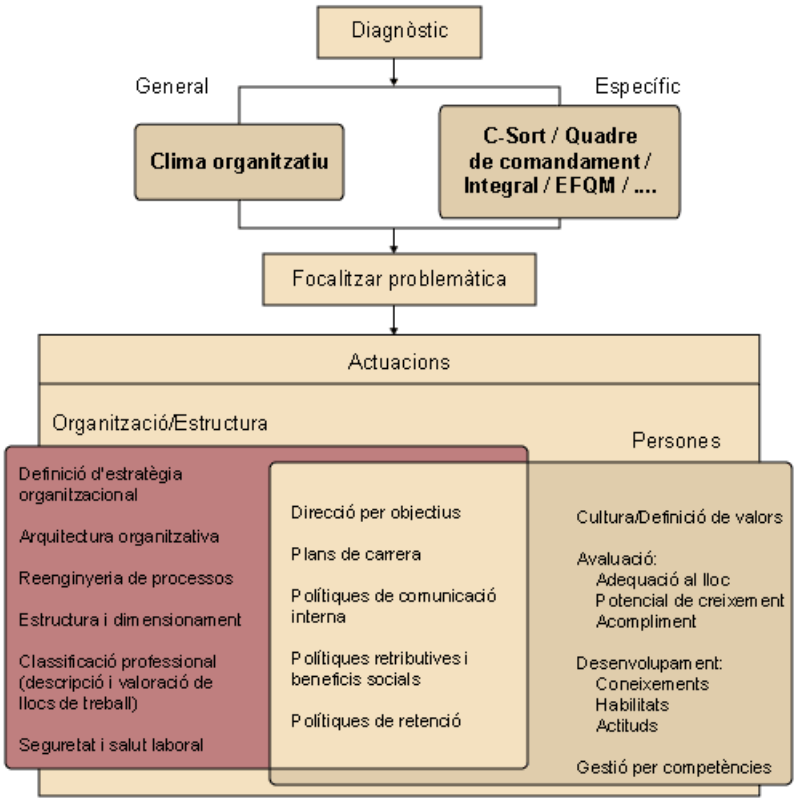
3. Línies d'actuació i presa de decisions

3.1. Del diagnòstic als plans d'acció

3.1.1. Eines d'actuació més comunes

És molt difícil sintetitzar en una sola pàgina la gran varietat d'eines que s'utilitzen habitualment en intervenció organitzacional. Tanmateix, el procés ha de seguir uns passos lògics, començant per un diagnòstic i acabant en una o diverses actuacions.

L'esquema que hi ha a continuació fa referència a aquest procés i inclou una sèrie de noms d'eines i exemples de les pràctiques més habituals en intervenció. Només és una de les desenes de possibilitats d'aproximació a una problemàtica organitzacional i el seu únic objectiu és donar-vos un marc de partida per a construir la vostra pròpia seqüència d'accions adaptada a un problema concret.



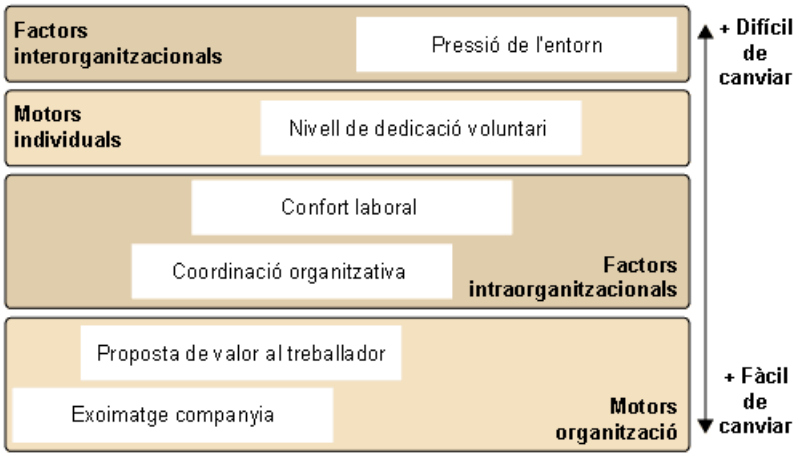
Tot i que hem categoritzat les actuacions en dues àrees diferenciades (persones i organització/estructura), en la pràctica de vegades és difícil establir aquesta frontera. Les actuacions que es ressenyen en l'encavalcament entre tots dos requadres són alguns dels exemples més clars en aquest sentit.

3.1.2. Priorització d'actuacions sobre el clima

Com ja hem esmentat en unitats anteriors, els diagnòstics de clima organitzacional són una eina de suport excel·lent a l'hora fer valoracions sobre quina ha de ser la línia d'actuació que cal adoptar davant d'una situació de desenvolupament o de canvi en una organització.

El mètode que hem utilitzat d'exemple (polisistèmic), a més de ser conseqüent amb la realitat complexa de les organitzacions que hem definit al llarg d'aquesta assignatura, permet una translació ràpida de dimensions de mesura a àrees de millora i una jerarquització de paràmetres tenint-ne en compte la dificultat de modificació.

L'ordre en què s'han descrit les dimensions del mètode polisistèmic no és casual i respon a un criteri de facilitat d'actuació, per a poder establir prioritats de manera objectiva i ajudar en la presa de decisions de la direcció.



Hem de tenir en compte que en general (tot i que hi ha excepcions) els pressupostos per a actuacions en les empreses solen estar més concentrats en aspectes de projecció exterior (comercialització, comunicació, relacions públiques) o en el diagnòstic i la millora de la qualitat dels processos productius, que en els programes enfocats al client intern, la potenciació d'habilitats directives o el desenvolupament personal.

Partint d'aquesta generalització, l'ordre de les dimensions reflectiria el grau de dificultat de canvi, mentre que el grau d'adequació de cada una (puntuació sobre el clima) ens indicaria el grau d'impacte que s'ha d'aconseguir actuant per a modificar-les. Fent una representació gràfica[7] del que diem simplificada

(7)

Recurs interactiu només accessible al web.

WEB

en quadrants, a la dreta apareixerien les dimensions l'actuació de millora de les quals pot ser més còmoda per a l'organització, i a l'esquerra apareixeria el contrari.

Vegem a continuació quines poden ser les accions que s'han d'emprendre per a cada una de les dimensions. Recordarem breument les dimensions que hem utilitzat en el nostre exemple i suggerirem possibles línies d'acció i la seva dificultat en cada cas.

Exoimatge (imatge corporativa + visió de lideratge de mercat)

Són les dimensions més vinculades a la projecció exterior de la companyia. Reflecteixen el resultat d'accions generalment impulsades des de les estratègies de màrqueting i vendes i/o des d'estratègies corporatives i departaments de comunicació i relacions públiques. Acostumen a tenir assignats pressupostos importants i proporcionen resultats més directes i immediats sobre els indicadors de negoci habituals. D'aquesta manera, podem dir que els resultats obtinguts en aquestes dimensions i les actuacions que es deriven de la seva anàlisi són les que acull més fàcilment la direcció de l'empresa.

Les dues àrees de millora més comunes per a aquest grup es refereixen al següent:

- més bon control de l'eficàcia de les polítiques corporatives en curs

- reorientació d'aquestes polítiques envers els treballadors (accions de venda interna)

Proposició de valor al treballador (excel·lència de l'organització + polítiques de desenvolupament de treballadors + polítiques a client)

Tot i que les actuacions derivades d'aquestes dimensions són relativament fàcils d'implementar, sovint troben oposició en l'organització en tant que poden arribar a qüestionar maneres de fer les coses molt arrelades. Tot i que les podem considerar actuacions de dificultat relativament baixa, transcendeixen el que és estrictament tàctic i, depenent del tipus d'organització, poden generar alguna resistència.

Tanmateix, moltes vegades hi va a favor el fet que l'organització tingui destinats pressupostos elevats per a formació o per a controlar i millorar processos.

Els tipus d'actuació més usuals en aquest grup són els següents:

- posada en marxa de programes de diagnòstic de processos (auditories de procés, implantació de sistemes de qualitat total tipus ISO o EFQM, etc.)

- seminaris de millora de la gestió (formació tècnica)

- modificació de polítiques de recursos humans (estímul del nivell d'excel·lència, plans de desenvolupament i creixement laboral, creació d'incentius complementaris com finançament d'estudis de postgrau o d'especialització, assegurances familiars, plans de pensions, etc.)

Coordinació organitzativa (cohesió del departament/companyia + transmissió de valors/cultura + comunicació interna)

Considerem de dificultat mitjana les actuacions que es deriven de l'anàlisi d'aquestes dimensions. Solen implicar molts individus i diferents nivells jeràrquics dins l'organització, i no és habitual que es tinguin assignats pressupostos per a aquesta mena d'actuacions.

La valoració de les dimensions d'aquest grup sol donar lloc al següent:

- Seminaris d'habilitats relacionades amb la comunicació interpersonal i el treball en equip.

- Activitats a l'exterior (*outdoor*), trobades lúdiques o altres accions semblants enfocades a fomentar l'esperit d'equip i la cohesió de grups de treball o d'àrees funcionals.

- Reorganitzacions de funcions i tasques o inversions en equipament i en infraestructures que millorin la coordinació interna (xarxes locals, intranets, bases de dades compartides, etc.).

Confort laboral (condicions de treball + percepció d'equitat + percepció de retribució + nivell de formalització + nivell de delegació de responsabilitat)

Aquest capítol agrupa cinc dimensions que poden derivar en un ventall d'actuacions bastant ampli. Recordem que engloba tant dimensions relacionades amb necessitats físiques i elementals (temes ergonòmics i de seguretat i higiene en el treball) com dimensions connectades a la vivència (sensació d'equanimitat, sensació d'autonomia). Per tant, les hem de considerar de dificultat mitjana-alta, perquè en qualsevol cas solen implicar modificacions costoses i delicades en l'organització, com ara:

- anàlisi i valoració de llocs de treball

- seminaris de reciclatge de directius, *empowerment*, etc.

- estudis de seguretat i higiene en el treball, ergonomia o estrès ambiental

NVD (implicació laboral + autoimatge + motivació)

Aquí s'analitzen bàsicament motors interns de l'individu, molts generats des de la personalitat o des d'àmbits aliens a l'organització. Si bé és cert que alguns d'aquests motius interns es poden induir des de certes accions que emprèn l'organització, el seu efecte sempre és a mitjà o a llarg termini, cosa que vol dir que han de ser intervencions mantingudes durant un cert període de temps abans de veure'n els resultats. Així, doncs, es tracta de dimensions de dificultat d'actuació elevada. Això no obstant, cal dir que quan s'aconsegueixen resultats positius són molt més duradors i estables, perquè accedeixen als sentiments i les sensacions dels individus.

És difícil establir una tipologia d'intervenció concreta per a aquestes dimensions. Una bona anàlisi de la informació qualitativa recollida durant l'estudi ens revelarà quina o quines poden ser les accions més eficaces segons el tipus i la intensitat de millora que es requereixen.

- Habitualment es treballa des de programes de *coaching* i/o *mentoring*.

- En altres casos pot ser adequada la realització d'actes d'empresa en els quals participin també familiars dels treballadors.

Pressió de l'entorn (turbulència de l'entorn competitiu + pràctiques sectorials)

És evident que es tracta de les dimensions amb unes actuacions de millora que són més difícils d'implementar, perquè transcendeixen clarament l'àmbit de l'organització.

Tanmateix, no sempre s'han de desestimar, perquè moltes vegades l'organització té una certa posició competitiva en el sector, un cert pes en agrupacions sectorials o alguna capacitat d'influència sobre l'òrgan legislador del país que li permet d'abordar problemes d'aquest tipus.

La capacitat de modificació d'aquests factors per part d'una organització està molt vinculada al tipus de relacions de poder (vegeu el mòdul 2) que l'organització hagi d'establir o ho pugui fer amb les entitats sobre les quals ha d'influir (competidors, altres companyies, legislador).

Exemple

El 1993 importants fabricants europeus de productes electrònics professionals, al·legant *dumping* social[8] i competència deslleial, van fer pressió fins a aconseguir que l'executiu de la Unió Europea establís un impost aranzelari especial de fins al 98% del preu de transferència a certes importacions d'equipament per a estudis de televisió procedents de fabricants nipons.

(8) ***dumping* social** *m* Voluntat de millorar la competitivitat d'uns productes oferint-los a uns preus que estan per sota dels costos de producció habituals. Aquesta reducció dels costos s'ha aconseguit per un clar menyspreu de les normes bàsiques del treball i dels

drets humans fonamentals (pagament de salaris molt baixos, despesa mínima en mesures de seguretat i higiene en el treball, absència de cobertures per a casos d'accident, malaltia i vellesa, etc.). En l'exemple, es va atribuir als fabricants japonesos la consecució de costos de producció anormalment baixos, gràcies al desplaçament dels centres productius a països del sud-est asiàtic.

No és gens sorprenent trobar pactes explícits entre empreses d'un mateix sector d'activitat, per exemple, per a limitar o impedir els fitxatges salvatges de directius o de professionals molt valorats.

Tampoc no és excepcional que agrupacions sectorials d'empreses negociïn amb l'administració del seu país un acord de preus mínims per a productes o serveis essencials per limitar la competència desmesurada i incórrer en pèrdues.

3.2. Impacte de la intervenció i resultats

3.2.1. Retorn de la informació

Hem de concedir la mateixa importància a la manera de comunicar els resultats d'una intervenció que al seu disseny i execució.

El procés no conclou fins que el consultor no ha compartit els seus descobriments i conclusions amb tots els actors de l'organització que han intervingut d'una manera o altra en la intervenció, i que han suggerit o posat en mans de les persones responsables les eines adequades per a obtenir i mantenir els objectius traçats.

Inevitablement, el fet d'analitzar o modificar qualsevol aspecte de l'organització genera expectatives i incertesa en el "mentrestant" que s'han de confirmar o desmentir amb una comunicació dels resultats adequada i tan exhaustiva com sigui possible.

En qualsevol procés d'intervenció organitzacional és important minimitzar el rumor i les conjectures. L'ordre i l'estil que utilitzem per a aquesta comunicació poden ser decisius en aquest sentit.

Ordre del retorn

Respectarem, tret de situacions excepcionals, aquest ordre a l'hora d'informar dels resultats:

- La primera persona que ha de ser informada és qui ha fet la demanda. Com que és el nostre interlocutor més pròxim, també esperarà ser el primer a rebre la informació. També sol ser la persona adequada per a contrastar els resultats obtinguts.

- La direcció de la companyia ha de ser la destinatària següent, i pot ser informada:

– Col·lectivament, en especial quan es tracta de posar en coneixement qüestions de transcendència interdepartamental o globals de la companyia (definició i/o desenvolupament de valors, estudi general de clima, programes de qualitat total, etc.).

– Per àrees, si els resultats són diferents per a cada una i/o no es vol que siguin compartits pels no afectats.

- Els participants i implicats també han de ser informats convenientment sobre els resultats, i fins i tot sobre la manera en què s'ha dut a terme el procés, si se sospita que en poden tenir una visió esbiaixada per la manera o la seqüència en què han intervingut. Sovint s'obvia aquest fet i s'assumeix que el grau de coneixement sobre la intervenció és el mateix per a tothom. En aquesta fase és convenient comunicar un pla d'acció segons els resultats obtinguts.

Estil de la comunicació

Tret que vulguem adoptar el model de l'expert o el model mèdic en la nostra relació amb el client, no hi ha cap necessitat de justificar els nostres coneixements en psicologia organitzacional amb l'abús de tecnicismes, xifres inintel·ligibles i gràfics sofisticats.

Vegeu també l'apartat "Lectura de la demanda i el rol d'intervenció".

Es tracta de compartir informació amb persones que ben segur que coneixen bé la seva professió, però que no han de ser necessàriament expertes en intervenció organitzacional ni estar familiaritzades amb les diverses eines d'anàlisi i diagnòstic psicosocial.

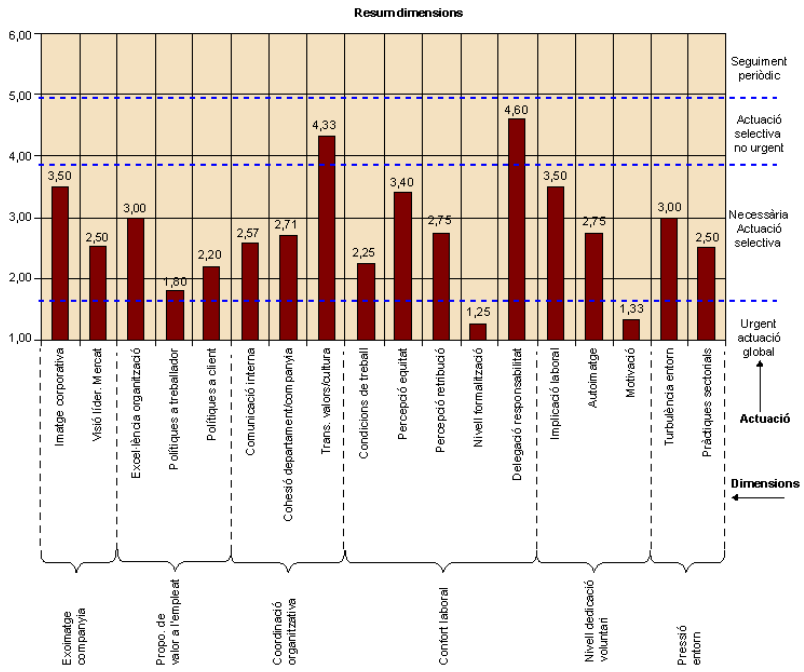
La comunicació del consultor amb els seus interlocutors sempre ha de ser clara, sintètica i visual, però és en la presentació de resultats finals quan aquests tres punts són especialment apreciats.

Pensem que el destinatari del nostre informe estarà imbuït en el seu propi dia a dia, els seus problemes de gestió, i s'estimarà més que li proporcionem una lectura de les dades fàcil, resumida i en termes que li siguin comprensibles per a saber sense equívocs quina opinió s'ha de formar o quina decisió ha de prendre.

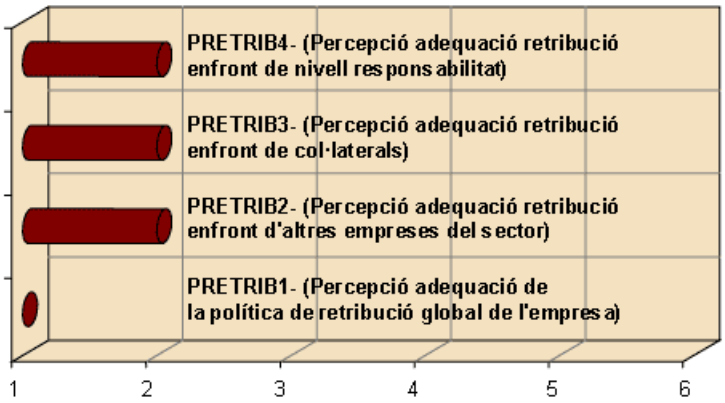
Sempre hem de pensar més en termes de solucions i de la manera en què el nostre client les pot aplicar, que estrictament en l'exactitud i la justificació científica de les dades que hàgim analitzat.

Per a l'exemple de clima que hem desenvolupat en aquesta unitat, per la complexitat dimensional i l'amplitud de criteris considerats, seria molt desitjable proporcionar amb l'informe final una taula o una representació gràfica que resumeixi d'una manera molt visual la situació general (vegeu el gràfic de mostra[9], evidentment sens perjudici de valoracions detallades dels aspectes més crítics.

(9)



Exemple de gràfic de detall d'una subdimensió en un estudi de clima



3.2.2. Repercussions de la intervenció

Les repercussions d'una intervenció s'han de calcular tant en termes objectius (millora davant d'inversió, marc temporal, instruments i agents de canvi) com subjectius.

El factor subjectiu no se sol considerar, però és inevitable que qualsevol tipus d'intervenció organitzacional generi en els implicats unes expectatives determinades, que es poden convertir en frustració si no es compleixen o bé no s'explica clarament per què no es poden complir.

Per tant, un punt important que cal tenir en compte és preveure les repercussions de la intervenció a curt, mitjà i llarg termini.

A curt termini

El primer que els implicats esperen és saber com i per a què s'ha fet. Una comunicació dels resultats adequada immediatament després de la intervenció, com ja hem dit, evitarà recels, disminuirà rumors i reforçarà la sensació que es treballa per a millorar la situació.

A mitjà termini

S'ha de negociar amb el demandant o els demandants de la intervenció:

- El plantejament dels plans d'acció. Acordar conjuntament les accions que poden ser més adequades i la seva viabilitat.

- Decidir les prioritats d'execució de les actuacions segons la urgència del tema, les expectatives creades, la disponibilitat temporal i la viabilitat pressupostària.

A llarg termini

Definir els mecanismes de seguiment i control de les accions següents:

- compliment dels plans

- valoració de resultats

- recollida d'opinions sobre el procés

i establir possibles accions correctives o preveure plans alternatius.

Resum

La comunicació de resultats ha de ser sintètica, visual i perseguir la claredat com a objectiu.

El retorn de la informació ha de respectar un ordre i sempre ha d'incloure tots els implicats.

S'han de calcular les repercussions de la intervenció tant en termes objectius com subjectius.

3.3. Cas pràctic: decidir en un procés d'intervenció

Temps de dedicació	• 10 hores, aproximadament.
Tipus d'activitat	• Individual.
Recursos	• Annexos d'informació sobre el cas: – Presentació de l'organització. – Demanda de l'empresa i proposta de la consultoria. – Resultats obtinguts i proposta de continuïtat.
Descripció de l'activitat	• Us presentem un cas basat en una simulació real. L'objectiu principal és que assageu la presa de decisions des de diferents rols organitzatius.
Proposta de treball	• La vostra tasca consisteix a analitzar tota la informació, fer propostes i prendre decisions des dels rols següents: – director comercial – director de Recursos Humans – tècnic de Recursos Humans

A continuació us adjuntem la documentació necessària per a resoldre el cas. Al final trobareu una sèrie de preguntes que haureu de respondre.

3.3.1. Presentació de l'organització

Endavant és una empresa internacional, que es dedica a fabricar i comercialitzar material d'embalatge. La seu central és a Milà, encara que el nucli principal està ubicat a Barcelona, i té cinquanta-sis delegacions repartides pel territori espanyol. Té oficines en catorze països a Europa, Amèrica del Sud i Oceania.

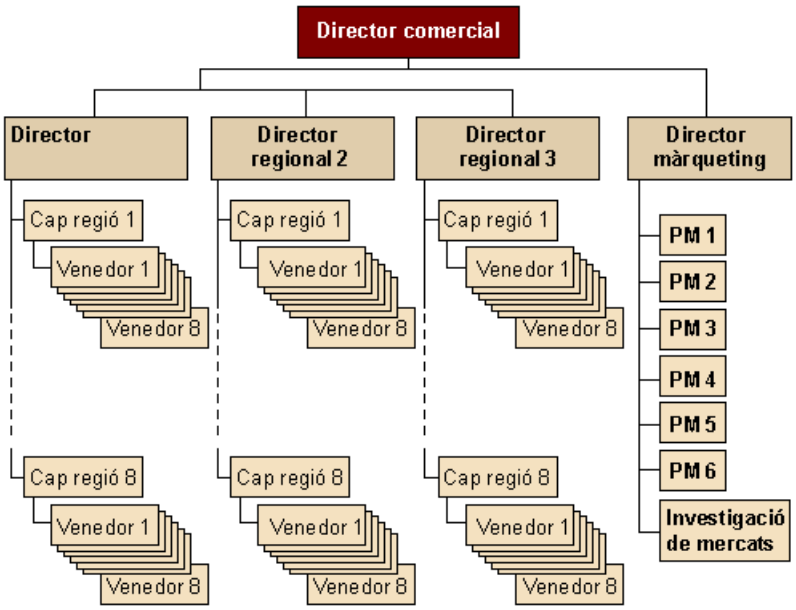
- facturació: 390 milions d'euros (30% a Espanya)
- nombre de treballadors: 1.900 (670 a Espanya)

A Espanya té una posició de lideratge, concentra el 80% de la quota de mercat. Els aspectes diferencials per a mantenir el lideratge són els següents:

- comercialització dels productes (agilitat de resposta i servei al client)
- investigació de nous materials d'embalatge

Com a empresa, a Espanya es treballa amb autonomia total i es poden dur a terme les accions que es vulgui, sempre que els resultats siguin els pressupostats o superiors i que es mantingui el nivell de rendibilitat esperat. A efectes pràctics, Espanya funciona com una empresa independent, amb seu central a Barcelona, encara que pot aprofitar les sinergies del grup en qualsevol aspecte (investigació, polítiques de recursos humans, màrqueting corporatiu, etc.).

En el cas que ens ocupa, el focus és la xarxa de vendes de l'àmbit comercial. L'estructura és la següent:



3.3.2. Demanda feta per l'empresa

La demanda del director comercial se centrava a avaluar el potencial de la xarxa de vendes (venedors i caps regionals) per a ocupar posicions de més responsabilitat.

Era un tema d'importància tàctica pels motius següents:

- Creixien ràpidament i necessitaven gent que pogués assumir noves responsabilitats i que conegués bé l'empresa.

- Tenien dificultats per a trobar candidats en el mercat que s'ajustessin al perfil que requerien els llocs que calia cobrir.

- Ho van considerar un element motivador. Consideraven que els venedors i els caps regionals ho viurien com un factor de reconeixement.

El director comercial ho va comentar amb el director de Recursos Humans i van decidir contractar una consultoria per a dur a terme el procés.

3.3.3. Proposta de la consultoria

Després d'una reunió amb els dos directors, es va decidir avaluar el total de caps regionals i un terç dels venedors. La consultoria va fer la proposta que es detalla en l'annex[10].

(10)Annex A: Proposta de col·laboració entre Endavant, SA i la consultoria sobre *Avaluació de potencial en el col·lectiu de caps regionals i venedors*

Introducció

Aquesta proposta se centra en la creació d'un sistema d'avaluació potencial (*assessment center*) per a caps regionals i venedors, que permeti el següent:

- Afavorir la promoció interna.
- Millorar l'adequació persona-perfil del lloc.
- Decidir amb objectivitat en supòsits de promoció, desenvolupament, selecció, etc.
- Definir diferents trajectòries professionals per als col·laboradors segons el potencial identificat en cada cas.
- Orientar cada participant en les seves àrees de millora personal.
- Identificar i gestionar el capital intel·lectual de la companyia.

Objectius del projecte

Els objectius generals que cal assolir amb aquesta proposta es poden resumir en els següents:

- Avaluar el potencial del total del col·lectiu de vint-i-quatre caps regionals i d'un terç dels venedors (seixanta-quatre persones) amb les tècniques més fiables del mercat: *assessment center*.
- Formar i capacitar l'equip comercial i de recursos humans en aquesta tècnica com a entrenament per a aplicar-la posteriorment en el procés actual.
- Obtenir informació que permeti d'identificar les àrees de millora individuals i col·lectives per al desenvolupament de plans de capacitació futurs.
- Transmetre a **Endavant, SA** la metodologia d'avaluació de persones, de manera que, autònomament, l'empresa pugui adaptar aquestes metodologies a les necessitats que sorgeixin en el futur.

Metodologia aplicada

L'*assessment center* és la metodologia que actualment garanteix més fiabilitat en l'avaluació de les persones. Es tracta d'un procés pel qual s'estableixen i dissenyen les proves i tècniques necessàries per a l'avaluació, segons el perfil definit i les característiques específiques de l'empresa. Se centra en l'avaluació sistematitzada de comportaments, per mitjà de diferents proves i avaluadors entrenats que permet de contrastar la informació obtinguda. Amb aquesta metodologia es pretén predir el rendiment futur d'un individu en un lloc determinat. Per a implantar-la correctament, s'han de considerar aquests requisits:

- Cal fer servir diverses tècniques d'avaluació i com a mínim una ha de ser de simulació.
- El que es presenta en una avaluació ha de ser semblant a la situació de treball real.
- Les competències que cal avaluar han de ser les crítiques per a actuar adequadament en el lloc que s'ha de cobrir.
- Les tècniques que cal utilitzar han de ser dissenyades per a obtenir informació sobre les diferents competències que s'han d'avaluar, segons el perfil definit.

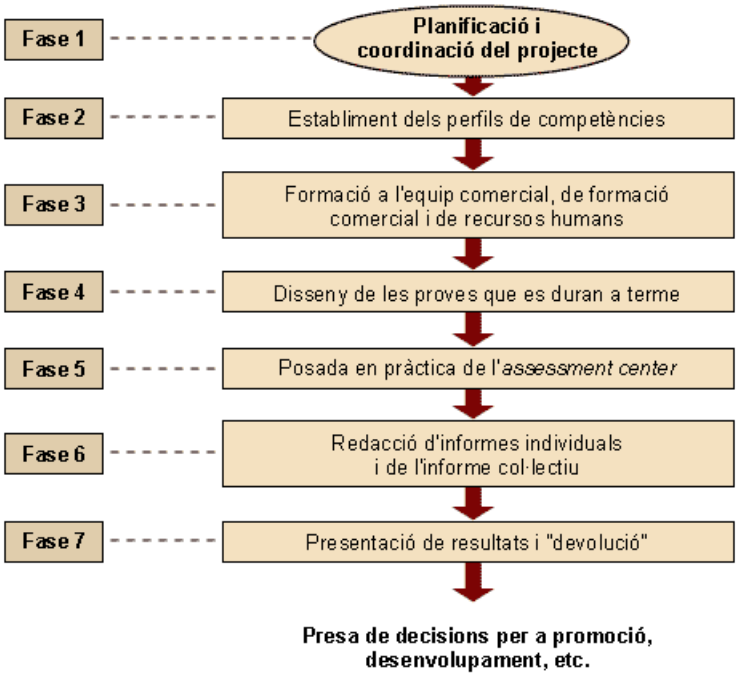
- Cal que intervinguin diferents avaluadors, que rebran un entrenament previ, per a contrastar i validar la informació obtinguda.

- Finalment, s'ha de fer una avaluació completa i global de la persona, amb les diferents observacions i dades aportades pels avaluadors.

Com a exemple, aquest quadre mostra gràficament el tipus de proves que es fan servir:

Proves	**Competències del perfil**				
	Competència 1	**Competència 2**	**Competència 3**	**...**	**Competència *n***
Role play	x				
Simulació *in basket*					
Entrevista en profunditat	x				x
Estudi de casos	x	x			
Presentacions en públic		x			x
Gestió d'informació			x		

Fases i activitats



Fase 1: Planificació i coordinació del projecte

En aquesta fase es planificaran les accions que s'han de dur a terme i el personal implicat en el projecte durant les diferents fases.

Es proposa mantenir una reunió de treball amb la direcció comercial i la direcció de recursos humans d' **Endavant, SA**, en què es concreti:

- Programació de cada fase i activitats.

- Personal involucrat en cada activitat.

- Accions de comunicació que cal dur a terme.

- Procés i procediment que s'ha de seguir.
- Etc.

També és important establir el tipus d'accions de comunicació necessàries des del principi fins al final del projecte, especialment per a les persones que hi estan implicades.

Fase 2: Establiment dels perfils de competències

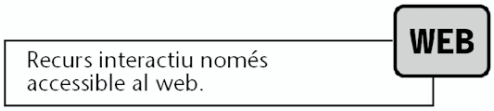
L'objectiu d'aquesta fase és establir els perfils de competències davant dels quals s'avaluaran els participants en l' *assessment*.

Per a això cal elaborar dos perfils:

- perfil de competències del director regional
- perfil de competències del cap regional

Els participants s'avaluaran respecte al perfil corresponent per a determinar el potencial per a ocupar una posició superior, i es poden establir les àrees de desenvolupament necessàries futures.

Per a confeccionar el perfil es faran servir tres tècniques, com mostra aquest gràfic:



Fase 3: Formació comercial a l'equip comercial i de recursos humans

En aquesta fase es durà a terme un seminari de dos dies de durada per a l'equip comercial i de recursos humans d' **Endavant, SA** per a formar-los en aquesta tècnica, perquè puguin participar activament en el projecte i perquè en un futur puguin desenvolupar aquesta aplicació amb altres finalitats i altres col·lectius.

Aquesta formació permetrà que l'equip comercial i de recursos humans participi en la redacció dels exercicis per a l' *assessment center* i que actuïn com a observadors/avaluadors a l'hora de fer-los.

Fase 4: Disseny de les proves que cal fer

En aquesta fase, un equip mixt de consultors i persones dels departaments comercial i de recursos humans farà un taller de treball de dos dies de durada.

S'hi faran els exercicis concrets que s'utilitzaran en l' *assessment center*. Aquests exercicis es crearan específicament per al lloc de director regional i de cap regional, i mesuraran de maneres diferents les competències clau que es defineixen en el perfil.

Si es considera oportú, en aquest taller s'inclourà la tria de proves que actualment trobem en el mercat, com tests psicotècnics, etc.

Fase 5: Posada en pràctica de l' *assessment center*

Un *assessment center* són unes sessions de treball estructurades en què els participants fan diverses proves, vinculades directament amb el seu lloc de treball, mentre són observats per diversos avaluadors que finalment integren les seves avaluacions en uns resultats concrets sobre cada avaluat.

En aquesta fase es preveu dur a terme els *assessment centers*, amb un màxim de vuit-deu candidats en cada un i un mínim de quatre observadors avaluadors. Aquest equip serà mixt, format per consultors i persones d' **Endavant, SA (departament comercial i de recursos humans)** formades amb aquesta finalitat.

Cada *assessment center* tindrà una durada de dos dies, i inclourà exercicis de simulació i una entrevista individual amb cada avaluat.

Si es considera oportú, també es passaran qüestionaris d'adequació al perfil de competències per a avaluar els participants, que hauria d'emplenar el superior immediat.

Fase 6: Redacció d'informes individuals i de l'informe col·lectiu

En aquesta fase cal tenir en compte el material següent:

- les avaluacions individuals
- les conclusions globals sobre aquests col·lectius

Els consultors, juntament amb les persones d' **Endavant, SA** que hagin participat en els *assessment centers* com a observadors, elaboraran un informe individual sobre cada participant en el procés d'avaluació del potencial, en què es destacaran els punts forts i les àrees de millora respecte al perfil definit d'entrada.

També s'extrauran una sèrie de conclusions globals sobre les necessitats de desenvolupament del col·lectiu avaluat.

Fase 7: Presentació de resultats i "devolució"

Els resultats del projecte es presentaran a la direcció comercial i a la direcció de recursos humans d' **Endavant, SA**.

Com a fase final, i atès el benefici que això pot representar, es proposa a **Endavant, SA** que faci breus entrevistes individuals de "devolució" amb cada participant, en les quals l'informarà de les principals conclusions que s'han obtingut i l'orientarà sobre les seves àrees de desenvolupament.

Aquesta "devolució" la faria la persona d' **Endavant, SA** que consideri oportuna la direcció comercial i la direcció de recursos humans.

Resultats

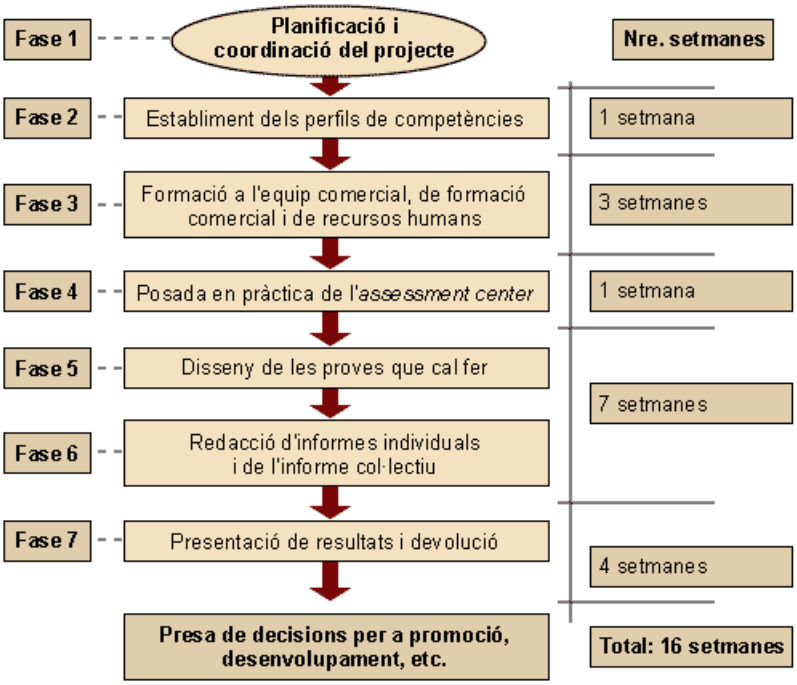
Al final del procés s'hauran obtingut aquests resultats concrets referits al col·lectiu analitzat:

- Perfil de competències del director regional i del cap regional.
- Disseny d'una sèrie de proves específiques per a avaluar l'adequació o no dels participants al perfil definit.
- Determinació del potencial de les persones participants i identificació de les àrees de millora per a cadascuna d'elles.
- Conclusions globals respecte a les necessitats de formació i desenvolupament d'aquests col·lectius.
- Un conjunt de persones de l'equip comercial i de recursos humans d' **Endavant, SA** formades en la metodologia més moderna i fiable d'avaluació.

Calendari d'execució

El termini estimat per a dur a terme el total del projecte és aproximadament de quatre mesos des que comença, si se suposa una disponibilitat normal de les persones de l'empresa que hi intervindran.

El calendari definitiu i detallat s'establirà conjuntament amb la direcció comercial i de recursos humans d' **Endavant, SA** en la primera fase del projecte.



3.3.4. Resultats obtinguts i proposta de continuïtat

Una vegada s'havien dut a terme totes les accions definides en la proposta que hem vist en l'apartat anterior, els participants van fer aquests comentaris:

- Ho havien passat malament durant el procés: por d'acomiadaments, de no ser vàlids i incertesa sobre el que passarà...

- El resultat final sembla adequat i tenen expectatives de créixer i rebre formació.

La Direcció Comercial i la de Recursos Humans estaven satisfetes amb el programa dut a terme; van comentar que s'havien cobert les seves expectatives.

Fruit del treball anterior, es van detectar aspectes que calia millorar col·lectivament i individualment en els àmbits de formació següents:

a) **Nivell col·lectiu** (per a totes les persones)
   - anàlisi i resolució de problemes
   - orientació al client

b) **Nivell individual**
   - per a les persones amb potencial elevat:
     - presa de decisions
     - desenvolupament de col·laboradors
   - per a les persones amb potencial mitjà:
     - treball en equip
     - direcció de persones

Per al nou any, el pressupost era més ajustat i els projectes que calia dur a terme eren els següents:

- Avaluar la resta de venedors.
- Formar les persones amb un potencial de creixement elevat.
- Formar les persones amb un potencial de creixement mitjà.
- Formar tot el col·lectiu per a millorar en el lloc i poder créixer en el futur.

El cost per al projecte és el mateix i el pressupost només permet de fer dues accions de les quatre possibles.

3.3.5. Preguntes del cas

Ara us toca a vosaltres posar en pràctica els rols que us proposàvem al principi. Heu de fer un plantejament coherent tenint en compte:

- cost/benefici
- viabilitat
- impacte organitzatiu

Enunciats que cal contestar

- **Rol director comercial**. Com a directors comercials d'Endavant heu de decidir:
  - Quines opcions voleu dur a terme en el pròxim exercici i per què.
  - Què demanareu a Recursos Humans.
  - Com ho plantejareu al director general, que és qui finalment aprova tots els pressupostos.
  - En quins termes continuareu treballant amb la consultoria.
- **Rol director de Recursos Humans**. Com a directors de Recursos Humans heu de decidir:
  - Quines opcions recomanareu al director comercial, per què i com les voleu dur a terme.
  - Quina feina encarregareu al tècnic de Recursos Humans.
- **Rol tècnic de Recursos Humans**. Com a tècnic de Recursos Humans heu de fer el següent:
  - Fer una proposta de continuïtat des de dos punts de vista: procés/tècnic.
  - Dir quina és la vostra proposta òptima de col·laboració en el projecte.

Bibliografia

Bibliografia complementària

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

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

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

Hay Group (diversos autors) (2000). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi & Thomson.

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

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

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

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

Articles interessants

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

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

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