

MATERIAL DOCENT

sobre

AUDITORIA DE LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS (II)

AUDITORIA DE PROCESSOS TRANSVERSALS

F. J. TARAZONA i LLÀCER
Professor titular d'universitat

FACULTAT D'ECONOMIA
Departament de Direcció d'Empreses

ftarazon@uv.es (ext. 28314)

ÍNDIX GENERAL

AUDITORIA DE PROCESSOS TRANSVERSALS:

TEMA 5. AUDITORIA DEL CLIMA ORGANITZATIU	3
TEMA 6. AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANITZATIVA	15
TEMA 7. AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA	33
TEMA 8. AUDITORIA DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT	49
ANNEX. GESTIÓ DEL CANVI I PROCÉS D'AUDITORIA	65
BIBLIOGRAFIA	81

TEMA 5

PROCESSOS TRANSVERSALS (I):

AUDITORIA DEL CLIMA ORGANITZATIU

ÍNDIX

5.1. APROXIMACIÓ AL CONCEPTE DE CLIMA ORGANITZATIU	4
5.2. MANIFESTACIONS DEL CLIMA ORGANITZATIU. INDICADORS	9
5.3. PROPOSTES METODOLÒGIQUES I INSTRUMENTALS PER AVALUAR EL CLIMA	11

TEMA 5. AUDITORIA DEL CLIMA ORGANITZATIU

Tant investigadors com consultors, directius i responsables jeràrquics de les organitzacions pareixen donar per suposada, majoritàriament, l'existència real i efectiva del clima com un constructe rellevant i d'àmplia influència en la dinàmica organitzativa. A diferència del que ha ocorregut amb uns altres conceptes, el clima ha generat un consens indiscutible. El clima, a més, s'ha postulat com un component que apareix entre els continguts necessaris per a la comprensió d'uns altres conceptes com ara la satisfacció, el lideratge, la comunicació, la cultura, els valors, l'acompliment i, fins i tot, els resultats. En tots aquests estudis el clima apareix com a causa, o com a efecte, com a element condicionant o simplement relacionat.

Respecte d'alguns d'aquests constructes, tal és el cas de la cultura, se n'ha arribat a considerar sinònim, per a després diferenciar-se'n sense aclarir aspectes tan importants com si el clima és un component de la cultura o la cultura ho és del clima o, si més no, la direcció de les influències entre ambdós conceptes (Jaime i Araujo, 2007). Ara bé, s'ha arribat a realitzar una proposta metodològica per a la construcció d'un model d'auditoria sociolaboral a partir de les dimensions cultura i clima a l'organització (Olaz *et al.*, 2009).

Per altra banda, és cert que no podem constatar el mateix consens al voltant de la denominació exacta del terme. Així, s'ha parlat tant de clima organitzatiu com de clima psicològic, laboral, col·lectiu, social, etc. Cadascuna d'aquestes propostes es veu influenciada per la unitat d'anàlisi a què s'aplica. Ací plantegem la denominació de clima organitzatiu¹ perquè per als interessos del present treball l'organització constitueix la unitat de referència.

Tot i això, més important que la denominació és el fet que, malgrat que en la literatura pareix evident que el clima constitueix un concepte imprescindible per a la comprensió de la dinàmica de les organitzacions, aquest consens no ha anat acompanyat del mateix grau d'acord respecte a quins siguen els seus continguts i, per tant, la seua descripció. Pareix que, finalment, és més fàcil determinar *què influeix* en el clima o *en què influeix* el clima que en descriure *què és el clima*.²

5.1. APROXIMACIÓ AL CONCEPTE DE CLIMA ORGANITZATIU

Per a clarificar el concepte de clima i aconseguir un nivell acceptable per fer operatiu el constructe pot resultar útil tenir en compte, malgrat que siga esquemàticament, els diferents

¹ De manera generalitzada trobem, en tot tipus d'estudis, que es refereixen al "clima organitzacional". Sols volem dir que és una traducció literal i mecànica d'"*organizational climate*"; on el terme "organitzacional" resulta que no existeix en català (ni "*organizacional*" en castellà).

² Aoiz (1995) planteja que ha identificat fins a 36 conceptualitzacions diferents de clima organitzatiu. Per una altra banda, per a una revisió en profunditat de les diferents aproximacions al constructe podeu consultar una primera investigació (Silva, 1996) i l'actualització posterior d'Ucrós i Gamboa (2009).

enfocaments des dels quals s'ha definit. En aquest sentit, poden considerar-se, si més no, dos criteris de classificació dels diferents plantejaments del clima:

1. Per una banda l'enteniment del constructe com un contingut objectiu o subjectiu.
2. Per una altra, la consideració del clima com a resultat de la confluència d'un conjunt de dimensions o, pel contrari, l'estructuració de determinades característiques capaces de configurar una tipologia de climes identificables i disjunts entre si.

5.1.1. Rellevància d'allò objectiu i d'allò subjectiu en la seua definició

Les primeres aproximacions al constructe de clima plantejaren que aquest consisteix en un conjunt de característiques, propietats o atributs de l'ambient intern de l'organització. Mantindrem aquesta concepció de clima organitzatiu, malgrat que hi ha investigacions (Fuentes, 2004) que analitzen com diversos factors externs poden tenir també influència en la percepció del treballador sobre la seua situació laboral.

En aquest sentit el clima es defineix com un equivalent de l'ambient i constitueix un element del context en què es desenvolupen els individus i els grups. El clima apareix com extern a les persones i constitueix, per tant, una contingència que cal que siga objectiva i objectivable. Aquest plantejament explicaria per què persones diferents, quan es troben en un mateix context, poden tendir a homogeneïtzar les seues percepcions de la realitat. Conseqüentment, tal com s'ha posat de manifest en diferents investigacions, determinades variables de contingència del tipus de la grandària, sistema de treball, grau d'especialització de les competències professionals implicades, etc. Són capaces de permetre'ns predir característiques concretes del clima en les organitzacions (Miceli i Near, 1985; Joyce i Slocum, 1984). Malgrat tot, aquest plantejament no permet donar compte de com les percepcions dels individus poden modificar les característiques de les organitzacions. Així mateix no és capaç d'explicar suficientment la diversitat en la percepció del clima en el context d'una mateixa organització.

En l'altre extrem, poden identificar-se aproximacions que insisteixen que el clima està format bàsicament per les percepcions que les persones tenen d'aquestes característiques de l'ambient.

Conseqüentment, s'entén el clima com a subjectiu, fins al punt que en la versió més radical d'aquest enfocament podria considerar-se l'existència de tants climes com individus, de manera que es justificaria parlar de clima psicològic quasi en exclusiva.

Des d'un plantejament d'interacció s'ha proposat el concepte de clima com un resultat de característiques objectivables i de les percepcions que d'aquestes tenen els membres de l'organització.

D'aquesta manera el clima emergeix de les percepcions compartides dels diferents membres de l'organització i crea una realitat intersubjectiva que permet donar resposta a dues qüestions fonamentals:

- a) Entendre l'homogeneïtat del clima en un mateix context social: pareix lògic que persones que comparteixen regles, normes, sistemes de treball, condicions, etc. mostren una certa convergència en les seues percepcions i els seus criteris de judici al voltant d'una realitat organitzativa que també comparteixen.

b) Donar compte de la diversitat de percepcions de clima en el context d'una mateixa organització a partir de les aportacions experiencials dels diferents membres i de la construcció de percepcions compartides molt específiques per part de grups de persones que es relacionen més intensament entre si o de manera més concreta i diferenciada.

Així, pot comprendre's l'existència de diferents nivells de clima, o fins i tot de diferents climes en una mateixa organització. Per una part, s'identifica un clima general de l'organització que es relaciona més directament amb característiques globals i objectives de caràcter macroscòpic, com l'estructura jeràrquica, la grandària, els atributs de l'entorn general del qual forma part l'organització, els sistemes d'incentius, el grau de formalització dels sistemes de comunicació, etc. Per una altra, és possible postular un segon nivell de clima propi dels diferents grups, unitats organitzatives, o parts de l'organització que comparteixen determinades característiques, o que ho fan amb una intensitat particular. Finalment, es pot parlar de clima psicològic (García, 2006) per referir-se a les percepcions que cada individu té de les característiques de l'organització o del seu grup de referència.

5.1.2. Plantejament tipològic versus dimensional

L'estudi i la investigació del clima organitzatiu s'ha plantejat bàsicament des de dues perspectives que es relacionen amb la naturalesa de les característiques que se li atribueixen. En aquest sentit, resulta comú distingir entre plantejaments tipològics i plantejaments dimensionals.

a. Plantejament dimensional

Els plantejaments dimensionals es fonamenten en la idea que el clima és el resultat d'una percepció de la realitat organitzativa per part dels individus, que es troba influïda i determinada per diferents característiques d'aquesta, que es presenten en un determinat grau.

Així, el clima és una percepció multidimensional i definir-lo no consisteix en cap altra cosa que en determinar en quin grau cada una de les dimensions que defineixen el clima són percebudes pels membres de l'organització, o per aquells que pertanyen a alguna de les seues parts, segons s'haja determinat la unitat d'anàlisi (grup, departament, secció, etc.). Finalment, la interacció de les dimensions defineix el clima. La mesura del clima, conseqüentment, consisteix en la identificació del grau d'incidència de les diferents dimensions i la valoració de la interacció entre elles.

Lògicament, la qüestió clau del plantejament dimensional és la identificació de les dimensions del clima i en aquest sentit resulten ser molt nombroses les propostes, probablement a causa de l'absència d'una definició unívoca del concepte de clima mateix. Tot i això, als nostres efectes, entenem que resulta especialment útil la proposta de Campbell i els col·laboradors el 1970, que després d'estudiar els elements comuns de les diferents propostes en plantegen la reducció a quatre dimensions bàsiques a les quals posteriorment Payne i Pugh (1976) n'afegiran una cinquena. Les cinc dimensions són les següents:

- a) *Autonomia individual*. Indica fins a quin punt els individus perceben que tenen llibertat per organitzar les pròpies tasques, determinar les seqüències de realització d'aquestes, marcar els temps, prendre decisions respecte del propi

treball, etc. En un extrem de la dimensió es trobaria el treball completament heterodeterminat, reglamentat fins al més petit detall i procedimentalitzat en les formes d'execució. En l'extrem oposat trobaríem el treball absolutament autònom en què l'individu determina els temps, les tècniques, els procediments, etc.

- b) *Estructura imposada sobre la posició ocupada.* Es refereix bàsicament a la percepció d'accessibilitat de les persones a les posicions jeràrquicament superiors. Així, és rellevant el grau en què la persona té la percepció que la seua opinió i aportacions són tingudes en compte per aquells que ocupen posicions jeràrquiques superiors a les seues, grau en què són comunicats els objectius als subordinats, etc.
- c) *Orientació cap a la recompensa.* Es plantegen en aquesta dimensió continguts del tipus de fins a quin punt les persones pensen que obtindran les recompenses que esperen, el grau en què l'organització reconeix els esforços i l'èxit de les persones, dels grups, etc.
- d) *Consideració i suport.* Els elements d'aquesta dimensió es refereixen al grau en què les persones perceben que els seus superiors personalitzen la relació i s'adapten a les preferències i necessitats de cada individu, així com a la companyonia, les relacions amistoses, l'ajuda mútua, etc.
- e) *Orientació cap al desenvolupament professional.* Aquesta dimensió es refereix a la percepció que els continguts de treball, les relacions laborals i les condicions en què es desenvolupen contribueixen a millorar les competències professionals, així com la consideració social i laboral de l'individu, la possibilitat de potenciar la seua carrera en l'organització.

Atenent a aquestes dimensions es considerarà que el clima tendeix a ser percebut com a millor en la mesura que els valors obtinguts en cadascuna de les dimensions tendeixen a: maximitzar l'autonomia individual; minimitzar l'estructura imposada sobre la pròpia posició; les recompenses disponibles siguen conegudes, fiables i valuoses per a les persones; es maximitze la consideració i el suport, i es perceba el progrés professional, l'aprenentatge i l'adquisició de competències.

Es pot observar en l'obra de Brunet (2011) de manera quasi exhaustiva tota una sèrie de propostes en què el nombre de dimensions de clima varia d'un autor a un altre; encara que també hi ha algunes dimensions comunes, que coincideixen pràcticament amb aquestes propostes inicials. Malgrat tot, és important recordar que el plantejament dimensional no consisteix en la consideració del clima d'una organització com la suma dels diferents components de les dimensions, sinó que els aspectes qualitius, que es refereixen a les formes d'interconnexió entre les distintes dimensions, poden ser tan determinants, o fins i tot més, del clima global de l'organització com els valors aïllats atribuïts a cadascuna de les variables.

b. Plantejament tipològic

Una tipologia és un conjunt de característiques que es presenten vinculades entre si i que es pot predicar d'una organització o d'un subsistema d'aquesta. Normalment es planteja l'adscripció d'un tipus de clima a una organització de manera global perquè afecta totalitat del sistema i influeix de manera determinant en els possibles climes particulars de les diferents parts o subsistemes.

Les tipologies de clima han gaudit tradicionalment d'una gran acceptació entre els consultors donat que, d'alguna manera, permeten sintetitzar en poques paraules conceptes que d'una altra manera resultarien complexos de comunicar. Podem dir que les tipologies permeten simplificar el llenguatge i transmetre un gran conjunt de significats amb un mínim de recursos lingüístics. Per exemple, quan es parla de clima democràtic, de clima defensiu o de clima familiar, per exemple, no sols està denotant un conjunt de significats precisos que són els que configuren el tipus de clima explicitat sinó que, a més, permet transmetre una sèrie de connotacions capaces de generar majors cotes d'adhesió o de desitjabilitat dels conceptes aplicats. Així, de manera intuïtiva, els individus tendeixen a considerar com a desitjables tipus de clima que es denominen participatius, democràtics o oberts, abans que uns altres que tinguen etiquetes del tipus d'autocràtics, apàtics o tancats per exemple.

Tanmateix, les raons de l'èxit de les tipologies del clima organitzatiu no es redueixen a qüestions pràctiques d'intervenció en consultoria sinó també a unes altres relacionades amb la investigació, l'anàlisi i el coneixement del constructe. En aquest sentit cal considerar que el plantejament tipològic permet caracteritzar millor que les dimensions el clima global de l'organització, així com donar compte de la tendència a l'homogeneïtat d'actituds i comportaments dels membres de les organitzacions. Entre les seues debilitats cal plantejar les deficiències que presenten les tipologies per explicar l'heterogeneïtat d'aquests mateixos comportaments i actituds.

Els enfocaments tipològics compten amb una gran tradició en l'estudi del clima. De manera orientativa es poden anomenar tipologies com la de Lewin, Lippitt i White de 1939 que distingeix entre climes democràtics, autocràtics i "*laissez faire*"; la proposta de Gibb (1961), que planteja classificar els climes segons propicien el suport o siguen defensius; o la tipologia de Wynne (1981), que diferencia entre climes coherents o incoherents que constitueixen els dos extrems d'un continu, entre moltes altres propostes.

En tot cas, els plantejaments tipològics i dimensionals no necessàriament són incompatibles. Per exemple, en definir una categoria o tipus de clima cal etiquetar una sèrie d'atributs i agrupar-los de manera que s'entenguen com una unitat conceptual predicable, en algun grau, de la unitat d'anàlisi (organització, persona, grup, departament, etc.). Aquests atributs, a més, poden ser entesos i valorats cadascun d'ells de manera dimensional, fet que permetria establir d'alguna manera un mecanisme de comparació entre les diferents unitats d'anàlisi a les quals s'aplica la tipologia. És en aquest tipus de plantejament en què es recolzen alguns investigadors per plantejar la possibilitat d'abordatges mixtos en l'estudi del clima que permeten reunir els avantatges dels dos enfocaments.

Per als objectius del present treball optem per un plantejament clarament dimensional que considera referència bàsica les cinc dimensions descrites anteriorment. Les raons tenen a veure fonamentalment amb dues qüestions pràctiques: per una part, a efectes de l'auditoria, les dimensions tenen una major capacitat descriptiva, fins i tot renuncien a l'avantatge que ens oferiria un plantejament tipològic en el moment de caracteritzar el clima laboral general de l'organització considerada en el seu conjunt. Per una altra, la utilització de dimensions ens permet caracteritzar millor els climes de les diferents parts de l'organització (grups, departaments, seccions, etc.) i procedir a la comparació entre ells així com formular hipòtesis al voltant de la seua interacció.

Donat que, com ja s'ha mencionat, el constructe de clima ha sigut objecte de molt diferents conceptualitzacions, podem identificar a continuació aquelles qüestions respecte de les quals hi ha un major grau de consens entre els diferents investigadors i que, entenem, pot oferir-nos una imatge més clara al voltant de què és i quins són els seus components:

- ❖ El clima constitueix un resultat de la confluència de dos tipus de variables:
 - Per una part les que poden ser considerades objectives: espai, soroll, màquines, sistema de producció, volum, estructura organitzativa, competències professionals, tecnologia, relació contractual, sistemes de comunicació, etc.
 - Per una altra, les percepcions que els membres de l'organització tenen d'aquestes mateixes variables i que suposen l'existència de significats i valoracions compartides.
 - El clima, per tant, no pot ser confós amb les variables externes, però tampoc amb les percepcions únicament. En aquest sentit es pot dir que el clima té una existència externa a les persones i, en aquesta mesura, pot ser percebut per elles.
- ❖ El clima és històric, és a dir que en la seua configuració com una realitat psicosocial resulten importants les experiències comunes dels membres de l'organització i està sotmesa a canvis. En aquest sentit, pot ser considerat com a part del procés laboral en el seu conjunt. Malgrat tot, encara que dinàmic, manté la suficient estabilitat temporal per ser identificable i ser descrit en una organització determinada amb característiques pròpies.
- ❖ El clima pot descriure's per a diferents unitats de mesura i referència. Així, pot estudiar-se el clima d'una organització o d'una part d'aquesta organització. En aquest últim cas, caldria considerar les interrelacions mútues, si n'hi ha, amb els climes de les altres parts de l'organització.
- ❖ En la mesura que el clima condiona i afecta les actituds i el comportament en les organitzacions, el clima constitueix un indicador fonamental en tot procés de diagnòstic organitzatiu i forma part de l'anàlisi interna; encara que influeix directament en les polítiques i pràctiques de la funció de recursos humans.
- ❖ El clima és susceptible de ser fer-se operatiu mitjançant informes dels membres de l'organització, observadors externs, etc.

Finalment, a partir d'aquest plantejament dimensional s'han construït models d'intervenció sobre el clima organitzatiu que mostren una visió complementària de les dimensions tradicionals proposades a partir de les competències professionals (Olaz, 2009) amb la finalitat d'explicar i avaluar el comportament esperat en les organitzacions.

5.2. MANIFESTACIONS DEL CLIMA LABORAL. INDICADORS

No hi ha cap esdeveniment o variable organitzativa que directament pugui ser considerada un indicador inequívoc del clima. Donat que el clima constitueix un resultat de les percepcions

d'elements i processos que hi ha en l'organització, les seues manifestacions caldrà buscar-les necessàriament en les conductes i actituds que es considera que es troben d'alguna manera vinculades a aquestes percepcions por algun tipus de relació. Així, per exemple, l'absentisme laboral no constitueix en si mateix un indicador directe d'un clima considerat negatiu pels membres d'una organització; tanmateix, quan l'absentisme és elevat i constant en el temps pot entendre's que, tant si existeixen com si no existeixen uns altres factors causals identificables, es troba vinculat a un mal clima.

Per entendre aquesta vinculació cal recórrer a relacions que tenen a veure amb raons del tipus de: si la presència en l'organització es insatisfactòria i resulta desagradable per a les persones, aquestes tendiran a minimitzar el seu temps de presència, i qualsevol motiu, que en unes altres circumstàncies poguera ser considerat insuficient, s'amplificarà en les seues implicacions i serà presentat com a justificació vàlida per evitar la presència personal en l'organització.

En aquests moments existeix un ampli bagatge d'investigació que relaciona el clima amb unes altres constructes, uns altres fenòmens i esdeveniments organitzatius que poden ser utilitzats com a indicadors de la qualitat del clima en les organitzacions. En aquest sentit, s'han posat de manifest reiteradament les relacions del clima amb la satisfacció, amb la comunicació, amb l'absentisme, la conflictivitat; i amb unes altres variables com volum de soroll, nivells jeràrquics, estil de direcció, sistema de producció, etc., que determinen en gran mesura el clima.

Amb la finalitat de fer operatiu l'estudi del clima, podem plantejar diferents grups d'indicadors i variables relacionades per diferents raons i amb distint grau de vinculació. En aquest sentit, podem distingir entre les directament relacionades amb els elements següents:

1. *L'ambient físic de l'organització:*

Espais i la seua distribució (considerant per exemple l'existència o no d'amuntegament), grau de personalització dels espais individuals, distàncies entre diferents unitats i nivells organitzatius, temperatura, tipus de màquines i materials amb els quals es treballa, etc.

2. *L'estructura i els sistemes de control de l'organització:*

Grandària de l'organització en el seu conjunt i de les seues unitats organitzatives, grau de rigidesa de l'estructura jeràrquica, nivell de formalització dels canals de comunicació (considerant si aquests pretenen determinar amb major o menor detall els continguts comunicatius i establir la seua canalització), grau de centralització de la presa de decisions, nivell d'interferència en la presa de decisions dels nivells inferiors per part dels superiors, grau d'interdependència entre unitats organitzatives, resultats comunals entre unitats, sistemes d'avaluació del personal (si es realitza respecte dels subjectes o dels equips, dels resultats o de l'acompliment), etc.

3. *La conducta social individual i col·lectiva:*

Existència de conflictes entre persones, grups o unitats de treball, disponibilitat dels membres de l'organització per a incorporar-se a activitats obligatòries, existència i qualitat de les instàncies de comunicació formals i informals, incidència de pràctiques de suport personal i professional entre els membres, participació voluntària en activitats tendents a ensenyar als altres coneixements o habilitats considerades valuoses, etc.

4. *El comportament organitzatiu:*

Productivitat, absentisme, innovació a partir de les aportacions dels membres, rotació de personal, aportacions d'idees de millora contínua, demandes de trasllats, etc.

Cal tenir en compte que el significat de les diferents variables es veu modificat en la pràctica segons siga la unitat d'anàlisi a què es refereix. Així, per exemple, un determinat grau d'absentisme pot ser significativament negatiu quan es refereix a un determinat departament, i no ser-ho si es considera l'organització global. De la mateixa manera, el conflicte entre diferents departaments vinculats per un determinat sistema de treball no ha d'interpretar-se com a indicador d'un clima negatiu en cadascun dels departaments. Per tant, cal que considerem que les diferents manifestacions i els indicadors del clima requereixen una interpretació comprensiva i contextualitzada en el sistema organitzatiu que s'està estudiant. Es, per tant, en el conjunt d'elements, atributs i regles del sistema (paràmetres del sistema) en el qual els indicadors són significatius i, per tant, interpretables. Fora del sistema són simples dades que no tenen significat en si mateixes.

En aquest sentit, tenim un grup de vuit variables que són les millor avaluades pels diferents instruments: presa de decisions, transparència, lideratge, motivació, sistema de recompenses, estructura organitzativa i supervisió. Però cap dels instruments de mesura comprén la totalitat dels vuit factors; ara bé, l'Inventari de Clima Organitzatiu (ICO) és el que millor s'ajusta ja que considera set de les dimensions en prescindir únicament del factor "estructura organitzativa" (Rodríguez *et al.*, 2010).

5.3. PROPOSTES METODOLÒGIQUES I INSTRUMENTALS PER AVALUAR EL CLIMA

Els indicadors i les variables identificades constitueixen la part emergent, visible i directament objectivable del clima. Aquestes variables les podem classificar en dos grups:

1. *Antecedents del clima*

Aquest és el cas de les del tipus de la grandària, la quantitat de nivells jeràrquics, sistemes de treball, centralització de la presa de decisions, etc.

Es tracta de variables que, si més no en principi, poden ser considerades confirmadores d'un context organitzatiu que donarà origen, o almenys facilitarà, l'emergència d'un determinat tipus de clima.

2. *Conseqüents*

Es tracta de variables i indicadors que podem suposar que apareixen en l'organització en part precisament com a conseqüència de l'existència d'un determinat clima.

És en aquesta categoria en la qual s'emmarquen variables del tipus de l'absentisme, productivitat, disponibilitat, satisfacció etc.

Els dos tipus de variables són plenament objectivables i poden ser tractades en forma de dades que són susceptibles de ser utilitzats per descriure el clima d'una organització o unitat organitzativa.

En la pràctica, tant els antecedents del clima com els conseqüents actuen de manera simultània i interdependent. L'absentisme pot ser una conseqüència del mal clima però també contribueix a que no millore; la disponibilitat pot no ser conseqüència del bon clima, però contribueix a millorar-lo. Tanmateix, aquestes variables, que són imprescindibles per comprendre el clima, no constitueixen en si mateixes el clima, donat que aquest inclou també

les percepcions i valoracions que les persones tenen d'elles. Aquest fet té importants repercussions metodològiques per a l'estudi del clima organitzatiu ja que implica que una part de la informació necessària la podem obtenir de l'estudi documental, de l'observació i d'unes altres tècniques no intrusives d'investigació; però un altra part de la informació requereix la utilització de tècniques més intrusives, ja que suposen la utilització d'algun tipus d'informe dels individus sobre les seues experiències internes (Cardona i Zambrano, 2014).

A continuació, plantegem una proposta d'estudi del clima organitzatiu a efectes d'auditoria que s'estructura en tres fases consecutives:

Fase I: Identificació del context i dinàmica organitzativa (exploració)

En aquesta fase s'identifiquen el màxim de les variables que han sigut considerades anteriorment antecedents o conseqüents a través de tècniques d'**anàlisi documental i entrevistes estructurades**. És necessari considerar que en aquesta fase pretenem obtenir exclusivament dades i informació objectivable que permeten traçar un mapa aproximatiu de l'organització, els seus elements principals, els atributs essencials d'aquests, i les regles i regularitats de relació entre ells.

En aquesta fase cal prendre decisions (si no s'ha fet anteriorment) al voltant de les unitats d'anàlisi en què es realitzarà l'auditoria. És important al respecte determinar si la referència d'avaluació serà l'organització en el seu conjunt o es consideraran també unes altres unitats menors. La determinació de les unitats d'anàlisi pot plantejar-se com un dels resultats d'aquesta fase a la vista dels valors identificats per a les variables i de la seua distribució en els diferents subsistemes organitzatius. En aquest últim cas serà necessari identificar les diferents variables i els indicadors per a cadascun dels subsistemes establerts.

Fase II: Identificació i valoració de les percepcions dels membres (descripció)

En aquesta fase es pretenen identificar i valorar les percepcions dels membres de l'organització al voltant de les quals hem considerat les cinc dimensions fonamentals del clima que foren descrites anteriorment. Per fer açò poden utilitzar-se protocols d'**entrevista estructurada** o bé recórrer a **qüestionaris** dels quals hi ha disponibles una gran quantitat i que responen a determinats plantejaments teòrics. Els qüestionaris plantegen la identificació de valors en unes determinades dimensions o responen a criteris de classificació i categorització de l'organització en una determinada tipologia prèviament establida.³

Entenem que resulta especialment útil la construcció de **qüestionaris ad hoc** que reflecteixen les condicions específiques de l'organització i que són capaces de descriure els comportaments i les actituds que formen cadascuna de les cinc dimensions del clima. Per fer açò és fonamental que els diferents ítems permeten respostes dins d'escala de *Likert*, amb la finalitat d'evitar respostes dicotòmiques de sí o no que generalment no reflecteixen la realitat de la conducta organitzativa; la qual sol expressar-se en terminis de freqüències de determinades conductes o de graus i intensitats en les percepcions de les realitats interactives (habitualment utilitzarem cinc trams de resposta: (1) sempre, (2) freqüentment, (3) moderadament, (4) amb poca freqüència i (5) no mai). Els qüestionaris, a efectes de l'auditoria del clima requereixen un tractament estadístic estàndard. En tot cas

³ El llibre digital de Gan (2005), conté exemples d'enquestes de clima laboral. A més, prèviament fa una revisió del concepte mitjançant la seua discussió teòrica.

caldrà considerar l'agrupació de qüestionaris en funció de les unitats d'anàlisi que s'hagen establert en la fase anterior.

En el cas que s'utilitzen protocols d'entrevista és convenient que aquests es troben molt estructurats, de manera que es facilite posteriorment el tractament estadístic de les dades.

En tot cas, l'equip d'investigació haurà de determinar si els qüestionaris o les entrevistes s'apliquen a la totalitat dels membres de l'organització o de cadascuna de les unitats d'anàlisi o bé es recorre al mostreig. En el cas que s'entenga que resulta especialment rellevant l'acceptació dels resultats per part dels membres de l'organització i açò siga possible, resulta convenient l'aplicació a tots els implicats o al major nombre d'ells, independentment dels requeriments de significació estadística.

Fase III: Integració de la informació (avaluació)

En aquesta fase es pretén integrar la informació provinent de la primera i de la segona fase, és a dir, les dades objectives amb les valoracions i percepcions dels membres de l'organització.

En aquesta fase és especialment important identificar les diferències de resultats en els diferents subsistemes; i entre aquests i l'organització global. Així mateix, resulta convenient formular hipòtesis explicatives al voltant de les raons que fonamenten les diferències trobades.

Pot formular-se un "diagnòstic de no intervenció" al voltant del clima, és a dir, una projecció sobre com evolucionarà el clima en un determinat període temporal en el cas que es mantinguen estables les condicions i no es produísca cap tipus de canvi planificat.

Finalment resulta útil contrastar els resultats obtinguts amb membres qualificats de l'organització i incorporar a l'informe final les opinions i valoracions resultants d'aquesta contrastació.

ÍNDIX GENERAL

AUDITORIA DE PROCESSOS TRANSVERSALS:

TEMA 5. AUDITORIA DEL CLIMA ORGANITZATIU	3
TEMA 6. AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANITZATIVA	15
TEMA 7. AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA	33
TEMA 8. AUDITORIA DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT	49
ANNEX. GESTIÓ DEL CANVI I PROCÉS D'AUDITORIA	65
BIBLIOGRAFIA	81

TEMA 6

PROCESSOS TRANSVERSALS (II):

AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANITZATIVA

ÍNDIX

6.1. APROXIMACIÓ AL CONCEPTE DE CULTURA ORGANITZATIVA	16
6.2. MANIFESTACIONS DE LA CULTURA. INDICADORS	23
6.3. PROPOSTES METODOLÒGIQUES I INSTRUMENTALS PER AVALUAR LA CULTURA ...	26
6.4. INFORME D'AUDITORIA DE LA CULTURA (EXEMPLE)	29

TEMA 6. AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANITZATIVA

Una de les innovacions més característiques de les tres últimes dècades potser haja sigut la irrupció de la idea de complexitat com a factor imprescindible per comprendre les organitzacions (Munné, 2004). Conseqüentment, han anat emergint una sèrie de conceptes capaços d'incorporar-se de manera efectiva al creixent arsenal d'instruments i eines que permeten explicar el comportament organitzatiu i ampliar el conjunt d'opcions d'intervenció orientades a facilitar el canvi planificat. És en aquest context que la idea de cultura apareix com un concepte que, provinent de l'antropologia, s'ha incorporat amb èxit a aquest espai, necessàriament interdisciplinari, que constitueix el món de les organitzacions. És per açò que, potser, la presència de la idea de cultura haja sigut quasi simultània a la generalització de la perspectiva sistèmica i, conseqüentment, per la necessitat de dotar-nos de visions comprensives, capaces d'explicar el comportament de les persones en l'organització i els fenòmens col·lectius des de plantejaments que superen les explicacions centrades en la idea de causalitat lineal, que necessàriament simplifiquen les realitats socials.

Trobar conceptes capaços de donar compte del comportament i de permetre'ns explicar tendències de conducta individual i col·lectiva, permet que es genere la sensació d'entendre i de trobar sentit a realitats complexes. I cal que considerem que, com afirma Luhmann (1990 i 1998), el sentit constitueix el principal element que permet reduir la complexitat dels sistemes. En realitat podem dir que si no som capaços de trobar sentit a la realitat complexa de les organitzacions, no serem capaços d'entendre-les i, per tant, d'explicar per què es comporten com ho fan, però, el que és més important, no serem capaços de preveure les seues tendències de canvi. La idea de cultura es converteix en un instrument fonamental i imprescindible per a la comprensió de les organitzacions modernes.

6.1. APROXIMACIÓ AL CONCEPTE DE CULTURA ORGANITZATIVA

El concepte de cultura provenint de l'antropologia i que s'incorpora al món de les organitzacions a partir de les propostes de Benedict (1974) planteja la utilitat de l'antropologia en la comprensió de les societats contemporànies i s'impulsa per l'interès que suscitaren les formes de gestió japoneses comparades amb les empreses nord-americanes, a partir dels treballs d'Ouchi (1981). Avui pot dir-se que la incorporació de la cultura al conjunt d'eines destinades a la comprensió de les organitzacions ha significat un desenvolupament evolutiu fonamental en els models mentals des dels quals s'aborden els temes organitzatius. Entre unes altres coses la cultura ofereix una possibilitat de plantejar la tensió entre la necessitat d'ajustar-se a entorns cada vegada més turbulents mantenint la identitat i, sobretot, la cohesió interna de l'organització (Fernández-Ríos i Sánchez, 1997)

Potser siga Schein l'investigador que haja tingut més influència en l'estudi de la cultura en les organitzacions i es constitueix com una referència imprescindible per a qualsevol

aproximació sistemàtica al concepte. Schein (1988) ha plantejat la idea de cultura com un conjunt de creences, valors i presumpcions que, com que són compartides pels membres de l'organització, influeixen en la seua conducta, en els seus criteris de presa de decisions, en les seues maneres d'analitzar i comprendre la realitat, d'entendre les relacions interpersonals i les formes de vinculació entre les persones i l'organització, etc. Les que Schein considera presumpcions constitueixen en moltes ocasions vertaderes afirmacions filosòfiques, generalment no conscients, i, per tant, no declarades de manera explícita, que fan referència a com s'entén que s'han de produir les relacions entre els diferents nivells jeràrquics, que ha de ser considerat essencial per a prendre decisions, quina s'entén que és la naturalesa humana, etc.

Els valors, que solen resultar més visibles que les presumpcions, són sovint declarats de manera explícita, malgrat que no sempre podem trobar una correspondència exacta entre els valors declarats i els valors reals. Presumpcions, creences i valors es troben sotmesos a un procés de construcció que es troba lligat a la història de l'organització. D'aquesta manera, aquelles pràctiques i criteris de decisió que resultaren útils en el passat tendeixen a perpetuar-se en la memòria col·lectiva i assentar-se com a veritat intersubjectiva, per la qual cosa passarien a constituir-se com a part del sistema de sancions (positives i negatives, formals i informals, implícites i explícites) que influirien de manera decisiva en el comportament dels membres de l'organització, motiu pel qual en garantirien la perpetuació.

Al voltant de la proposta de Schein, diferents autors, des de distintes perspectives, han anat afegint matisos i plantejaments que han permés assentar de manera suficientment operativa la idea de cultura en les organitzacions. Així, per exemple, Fauvet ha assenyalat que la cultura pot ser considerada l'estructura no material de l'organització; Thévenet (1986) proposa entendre la cultura com una espècie de ciment capaç d'aglomerar els diferents components de l'organització; Pumpin (1988) emfatitza la relació entre la cultura i els enfocaments que s'utilitzen per abordar i resoldre problemes; Louis (1985) ha insistit en l'existència de múltiples cultures dins d'una mateixa organització i ha proposat aquest fet per explicar l'origen d'un determinat tipus de conflictes, etc. En general, els textos produïts en el camp del *management* oscil·len entre dimensions analítiques i prescriptives (Fernández, 2006), perquè els treballs de Schein tenen aquestes mateixes característiques.

Podem considerar ací aquells aspectes i continguts teòrics que, en aquests moments, pot entendre's que compten amb un cert consens en el conjunt de la literatura sobre cultura i organització. En la selecció hem utilitzat dos criteris bàsics. Per una banda la identificació d'aquelles característiques, factors o dimensions que faciliten una comprensió teòrica suficient i, per una altra banda atendre les conseqüències pràctiques, tant per a la comprensió del comportament de les organitzacions i en les organitzacions, com per al plantejament de propostes d'intervenció destinada al canvi planificat.

6.1.1. Al voltant dels continguts de la cultura

Com ja s'ha assenyalat, la cultura de l'organització està formada fonamentalment per valors, creences i presumpcions que influeixen en les conductes. Aquesta influència es produeix fonamentalment a través de la seua incidència en les actituds i en les formes de pensar i d'analitzar la realitat, així com en els criteris utilitzats per a prendre decisions i establir les pautes de relació dels membres entre ells i d'aquests amb l'organització. Des d'aquest punt de vista, podem plantejar que la presència de la cultura és tan constant i tan transversal a la totalitat dels esdeveniments de l'organització que, en la majoria de les ocasions, els continguts culturals no resulten fàcilment perceptibles i, per tant, analitzables

pels membres de l'organització. Així, de fet, pot dir-se que els continguts culturals resulten sovint invisibles per als individus que, en la pràctica, consideren les creences dades de la realitat i fets indiscutibles, i consideren els criteris de decisió esbiaixats pels valors dominants en l'organització criteris racionals d'elecció entre alternatives disponibles. La cultura incorpora un filtre perceptiu que en moltes ocasions impedeix a les persones distingir entre el que és contingut i el que és necessari (Rodríguez, 1999). És fàcil comprendre que la influència de la cultura en l'esdevenir de les organitzacions es veu amplificada precisament pel seu caràcter inconscient, que comporta el fet de no adonar-se de fins a quin punt incideixen els biaixos cognitius i emocionals en els processos d'identificació i avaluació de la realitat. Pot dir-se que la cultura d'una organització resulta menys visible i identificable com més prop es troba l'observador. D'aquesta manera, la distància constitueix una condició de visualització.

Donat que les organitzacions es troben dins de realitats socials més àmplies i que formen part dels seus entorns, per una banda constituint-los i per una altra diferenciant-se'n, la cultura d'una organització determinada pot arribar a ser un reflex del seu propi context. En la pràctica, resulta difícil trobar cultures empresarials diferents de les del seu context social (macrosistemes) i açò ha arribat a constituir una qüestió molt rellevant; per exemple per a organitzacions multinacionals (Vallejo, 2009) que, en els seus processos d'expansió, cal que s'ubiquen en entorns amb els quals no comparteixen continguts culturals bàsics (valors, hàbits, rituals, maneres d'analitzar la realitat, llenguatges, etc.). En aquestes situacions, si les organitzacions no realitzen un enorme esforç per integrar-se en les realitats contextuals noves, el resultat sol ser l'encapsulament com a subcultures que pretenen protegir allò que consideren components de la identitat (Rodríguez, 1999). El refugi en subcultures pot arribar a permetre el manteniment de la identitat, però aquesta al final es reconstrueix en gran mesura "contra" l'entorn.

Habitualment, entre entorn i organització es manté un flux de continguts que sol anar des del context social a l'organització encara que en algunes ocasions, en el cas de determinats territoris, sectors o processos històrics, aquesta última es mostra capaç de modificar de manera notable els continguts culturals i identitaris dels col·lectius humans i dels territoris.⁴ En general, però, és normal que la major quantitat de flux de continguts es produïska en la direcció que va des de l'entorn a l'organització. Així, les organitzacions empresarials d'un territori o sector poden acabar compartint valors que permeten, o dificulten en moltes ocasions, l'establiment de relacions de cooperació, raó per la qual no s'ha de minimitzar la influència de la cultura en l'èxit o fracàs de l'establiment de xarxes i formes de cooperació macroempresarials.

Alguns continguts culturals s'incorporen de manera inconscient i sense mediacions instrumentals, però uns altres ho fan de manera conscient i planificada des dels òrgans de decisió, a fi de propiciar canvis en els paràmetres del sistema organitzatiu. La incorporació de continguts culturals constitueix en moltes ocasions una condició imprescindible per a la implementació amb èxit de noves formes de gestió; per a la implantació de sistemes que modifiquen les relacions entre les persones i les màquines; per modificar les instàncies de presa de decisions, de distribució del poder i d'autoritat en el sistema; etc. En aquest sentit, pensem que la implantació de sistemes com els de Qualitat Total o de Gestió del Coneixement, per exemple, requereixen canvis profunds en els continguts culturals com a condició imprescindible d'èxit.

⁴ És el cas, per exemple, de moltes grans empreses industrials que s'han establert en territoris que fins aquell moment eren bàsicament dependents del sector primari.

6.1.2. Al voltant de l'homogeneïtat o l'heterogeneïtat de la cultura

La pregunta respecte a si pot parlar-se de l'existència d'una determinada cultura homogènia i identificable en l'organització pot obtenir diferents respostes, totes elles acceptables en funció de la intencionalitat i els objectius perseguits. Efectivament, pensem que la idea de cultura es troba en la pràctica vinculada a la idea de sistema, i aquest pot definir-se en funció dels interessos que perseguim amb la seua anàlisi.⁵ Per exemple, si pretenem comprendre la dinàmica d'una família, els seus membres seran definits com a sistema de referència i el barri o la població en què resideixen passaran a formar part del context. Si pretenem identificar els sistemes de suport social en una població determinada, cadascuna de les famílies no seran més que elements (o subsistemes) del sistema que hem definit com a població o comunitat. El mateix plantejament podem mantenir si la nostra referència és el món empresarial. És possible centrar-nos en un grup de treball, en una secció, en una planta de producció o, per exemple, en un grup d'empreses que mantenen estretes relacions de cooperació. En general, podem intuir, malgrat que no sempre és així, que a major dimensió del sistema definit hi ha una major probabilitat de trobar diferències de valors, creences, supòsits, actituds etc. (que configuren la cultura) clarament diferenciats. A través de la diferenciació es defineixen distints col·lectius, que fan als membres d'aquests més iguals entre si, i a les agrupacions més diferents de la resta dels components del sistema.

En aquesta línia de raonament es pot intuir fàcilment que la tensió entre la diversitat i l'homogeneïtat de la cultura en una organització, lluny de convertir-se en un factor que redueix la rellevància i la potència del concepte de cultura per a la comprensió del sistema organitzatiu, la reforça. Açò és així perquè el reconeixement de les diferències culturals ens permet explicar determinats fenòmens que atenyen el comportament col·lectiu que resultarien difícilment explicables d'una altra manera.

Schein (1996) ha plantejat la importància de considerar el fet que les cultures organitzatives disten molt de ser uniformes i que la cultura total constitueix el resultat de la interacció de diferents subcultures, que es defineixen a partir de col·lectius que presenten similituds en els continguts i condicions de treball, així com en els seus nivells de formació i en la posició que ocupen els seus membres en l'estructura empresarial. En aquest sentit, proposa tenir en compte si més no tres grans subcultures que posseeixen cadascuna d'elles els seus propis valors:

1. *Cultura de l'operari o especialista*: dona per suposat que les persones són l'actiu més important de l'organització i en ocasions reclama més protagonisme en la presa de decisions. Els seus continguts es relacionen amb les formes de treball, els avantatges o desavantatges del treball en equip, etc.
2. *Cultura del tècnic o analista*: percep la gent com a font de problemes potencials, que dificulta plantejar solucions més senzilles i clares. Les persones d'aquesta cultura dissenyen els processos i els controlen. La resta de membres de l'organització lògicament són percebuts com a fonts de variabilitat.
3. *Cultura de l'executiu o directiu*: tendeix a percebre la gent com a costos que s'han de reduir al mínim, les prioritats són els resultats financers.

⁵ Es diu per això que els sistemes són propositius; és a dir, que es defineixen en funció dels propòsits que es persegueixen. Açò és així perquè el sistema no es alguna cosa que posseïska una existència objectiva en la realitat sinó que és simplement un constructor, una eina que ens facilita l'aprehensió d'aquesta realitat.

Las personas integrants de cadascuna d'aquestes cultures tendirà a compartir les mateixes experiències, formació, valors i assumpcions (per exemple, el personal de manteniment d'una empresa pot tenir més característiques en comú amb uns altres professionals dedicats al manteniment en unes altres empreses que amb els seus propis companys d'organització dedicats a unes altres activitats). Els grups de cada subcultura han après a viure amb els altres grups, però en el moment d'introduir canvis significatius en les organitzacions el xoc latent de cultures ix immediatament a la superfície. La falta de comprensió de les diferents perspectives culturals és un dels motius principals que les iniciatives del tipus de la reenginyeria o de la distribució compartida del coneixement tinguen èxit en molt rares ocasions.

Funcionant en paral·lel, aquestes subcultures són comunitats (comunitats de pràctica) que compten amb unes maneres determinades de procedir. El que les connecta i fa que les persones se senten pertanyents a la comunitat és el sentit de propòsit, així com la necessitat pràctica que cadascun dels membres siga conscient de quin és el coneixement disponible dels altres. Aquests grups de treball que es caracteritzen per tenir valors, criteris d'actuació i interessos específics, es pot trobar en qualsevol part d'una organització; i la majoria de la gent pertany a més d'un com a resultat de les seues funcions i dels mons relacionals que es creen en els contextos organitzatius. Aquests grups constitueixen canals d'incorporació d'innovacions en l'empresa, així com de socialització dels coneixements específics a través de comunitats de pràctica més o menys informals. Permeten la superació de les fronteres de l'organització i s'estenen a través de les organitzacions corporatives de treballadors (organitzacions de professionals) o de les xarxes de relacions interpersonals informals. En la pràctica, resulta difícil que les noves idees es convertisquen en realitats dins de l'empresa fins que estiguen assimilades dins d'aquests grups. L'èxit o el fracàs d'un nou plantejament o innovació depèn en gran mesura de l'acceptabilitat que obtinga dins dels grups de treball amb interessos específics. A més a més, compartir el coneixement específic fora de la comunitat d'interessos resulta, en general, extremadament difícil d'aconseguir.

Alguns autors com Maanen i Barley (1985) han qüestionat la pròpia existència de la cultura organitzativa entesa com una cosa independent i autònoma i l'han plantejada com aquelles parts comunes a les diferents cultures particulars que coexisteixen, és a dir, com a la intersecció entre elles. Aquesta imatge geomètrica ens proposa que sols tindria sentit parlar d'una cultura organitzativa en el cas que l'espai de la intersecció entre subcultures fóra suficientment ampli per resultar rellevant com a factor col·lectiu d'identitat. Des d'aquest plantejament s'entén que resulte més adequat parlar d'organitzacions culturals que de cultures organitzatives, és a dir, que al final és més operatiu plantejar la qüestió de la cultura tenint com a referent el grup de treball, les diferents unitats organitzatives o els nivells jeràrquics i professionals que la consideració de l'organització en el seu conjunt. Es per açò que la metàfora de l'organització com a paraigües de cultures diferents ha resultat bastant representativa d'aquest tipus de plantejaments (Martin, 1992).

En tot cas, pareix que hi ha un ampli consens en la literatura al voltant de l'existència de diferents cultures de manera simultània en una mateixa organització. Majors diferències poden identificar-se quan es tracta de considerar la cultura organitzativa un tot homogeni, resultat de la confluència de les diferents subcultures que la componen. Probablement caldrà convenir que la cultura organitzativa emergeix de la interacció i de vegades del xoc de cultures particulars que, sovint, no sols coexisteixen en un mateix sistema organitzatiu, sinó que poden arribar a lluitar entre si per a imposar els seus propis criteris, els valors, les creences i les presumpcions.

La presència de diferents cultures en un mateix context permet incorporar noves formes i perspectives d'anàlisi de les dinàmiques organitzatives. En aquest sentit, Louis (1985) ha

crídat l'atenció sobre la possibilitat d'analitzar de manera diferent les distintes cultures, definides en funció de segments que consideren els aspectes jeràrquics (verticals) i els relacionats amb la funcionalitat i la ubicació dels grups i col·lectius (horitzontals); aquest tipus d'anàlisi permet identificar com es relacionen les diferents cultures entre elles, els intents de colonització d'unes sobre unes altres, les oportunitats de cooperació que generen, o les dificultats que es poden derivar de la competència entre elles. El que en tot cas pareix fora de tot dubte és que, si acceptem l'existència de cultures múltiples, haurem d'atendre també a definir els seus límits, a considerar la seua homogeneïtat interna, identificar la seua estabilitat i conèixer quines són les seues relacions amb les altres cultures presents en el mateix context organitzatiu (Louis, 1985).

6.1.3. Al voltant de cóm es crea, es manté i es modifica la cultura

Els primers continguts culturals que s'incorporen a l'organització en els moments fundacionals quasi no poden ser distingits dels que tenen els seus fundadors amb dues aportacions complementàries especialment importants: les derivades del context social pròxim i les que provenen de la visió de l'organització. Aquest últim aspecte resulta rellevant de considerar si tenim en compte que les organitzacions, quan pretenen assolir una situació determinada (visió), comencen moltes vegades a comportar-se com si ja hagueren aconseguit abastar-la.

A partir d'ací, com assenyala Peiró (1990), els processos psicosocials adquireixen un important protagonisme en la creació, el manteniment i la transformació de continguts culturals, sobretot a través de la manera de processar informació (selecció, categorització i avaluació de continguts informatius); dels models mentals que estableixen les formes que es consideren adequades per analitzar i resoldre problemes i dels aprenentatges col·lectius que afecten una part de l'organització, en unes ocasions, i al conjunt d'aquestes, en unes altres.

Aquesta idea de la cultura com una construcció col·lectiva a partir de processos d'aprenentatge organitzatiu ja havia sigut plantejada d'alguna manera por Schein (1988 i 1994) i per Argyris i Schön (1978, 1996) quan plantegaven que la necessitat d'analitzar situacions i de resoldre problemes per part de grups de persones genera visions compartides i models mentals que impliquen l'assumpció de creences, valors i presumpcions que, per una part, permetran homogeneïtzar les formes d'abordatge de situacions rutinàries, però en altres circumstàncies pot arribar a potenciar o a entorpir els processos d'innovació (Senge, 1992). Els aprenentatges col·lectius es produeixen de múltiples maneres que no sempre són conscients per als membres de l'organització.

Així, per exemple les formes de processament de la informació determinen maneres de seleccionar, filtrar i categoritzar dades i interpretar-les, de manera que emergeixen significats i creences compartides al voltant de com funcionen o han de funcionar les coses en determinats contextos, o per aconseguir objectius concrets. De la mateixa manera en l'organització apareixen, moltes vegades en el plànol d'allò informal, sancions positives o negatives, contingents a determinades conductes o valors, que modelen d'aquesta manera els continguts de les cultures. De fet, Sethia i Glinow (1985) mostraren com l'aplicació de sistemes d'administració de reforços és capaç de modificar els continguts culturals de les organitzacions.

En tot cas, a més, és important considerar la importància de la dinàmica d'interacció de les persones en el context dels grups humans, que incideixen en els continguts i processos de vinculació emocional de manera que, com ha assenyalat Schein (1988), a través de la permanència dels vincles en el temps es crea un sistema de comunicació en el qual s'arriben a

compartir llenguatges, criteris d'avaluació de la realitat i significats dels esdeveniments i comportaments dels propis membres del grup i dels aliens a ell. En aquest context pot entendre's el paper del lideratge com a reforçament de determinades actituds, i com a modelador de continguts que passaran a formar part de la cultura del grup.

6.1.4. Al voltant de les influències de la cultura en l'organització

Potser no hi haja una altra manera de remarcar la influència de la cultura en l'organització més directa que la de Weick (1995) quan afirma que l'organització no té cultura sinó que és cultura, i assenyala d'aquesta manera la dificultat que açò implica per introduir canvis significatius. Aquest plantejament es troba en la posició oposada a la d'aquells que plantegen que la cultura és alguna cosa que l'organització té, fet que permet tractar-la com una variable de contingència més al nivell per exemple de l'estructura o de l'estratègia. Lògicament l'adopció d'una posició més propera a l'essencialisme de la cultura suposarà insistir en l'estructura més profunda d'aquesta, en els continguts més inconscients.

Per altra banda, ja s'ha mencionat la insistència de Schein (1988 i 1994) en què els continguts culturals influeixen de manera decisiva en com són percebuts els problemes, com se selecciona inconscientment determinat tipus d'informació i com es desestima o s'infravalora un altre i a més com es considera la possibilitat d'aplicar un tipus de decisions i no uns altres. Així doncs, la primera gran influència de la cultura, i potser la més important, es refereix a la construcció de problemes i a la construcció de les solucions. Cal indicar en aquest punt que si els membres de l'organització, i aquesta mateixa entesa en conjunt, aprenen fonamentalment de la pròpia experiència, la cultura es troba en l'origen de com es construeix aquesta mateixa experiència i, per tant, està afectant la definició mateixa de les possibilitats d'aprenentatge.⁶

La cultura influeix en la presa de decisions de maneres diverses (Kilman *et al.* 1985). Per una part, suposa una espècie de filtre que permet el pas a un determinat tipus de continguts i impedeix la consideració d'uns altres; però la influència de la cultura en la presa de decisions afecta també, i sobretot, els mètodes, la forma en què es comparteix o no la informació rellevant, la definició dels rols, la identificació de qui té dret a aportar opinions i punts de vista, quins objectius s'han de considerar prioritaris, etc.

Louis (1985) ha plantejat com aspectes del tipus del grau d'implicació en el treball i el seu significat, o la identificació amb els grups de referència en l'organització, es veuen fortament influïts pels continguts culturals.

Smircich (1983) va plantejar en un intent d'integració quatre funcions de la cultura en l'organització: (1) proporcionar als membres mecanismes d'identitat organitzativa, (2) potenciar el compromís de l'individu amb els objectius col·lectius, (3) fomentar l'estabilitat de l'organització en la seua dimensió de sistema social i (4) facilitar als membres de l'organització patrons de conductes coherents amb una determinada forma d'entendre l'entorn.

Diferents autors han relacionat la cultura amb l'eficàcia de les organitzacions. Així, per exemple, Barney (1986) ha ressaltat la capacitat de determinades cultures per augmentar els rendiments econòmics, quan aquesta mateixa cultura pot suposar un avantatge competitiu en

⁶ Són molts els autors que han insistit que per aconseguir que una organització tradicional es convertisca en una organització intel·ligent, és a dir, capaç d'aprendre, es fa necessari que es produísca un profund canvi cultural que afecta els models mentals i les formes de concebre les relacions entre les persones i d'aquestes amb l'organització. Al respecte es compta actualment amb una certa quantitat de literatura recent i rigorosa. Podeu veure per exemple: Senge (1992); Nonaka i Takeuchi (1995); Krogh, Ichijo i Nonaka (2000); Baumard (1996); Argyris i Schön (1996) i Schein (1994), entre unes altres propostes.

un mercat (per ser valuosa, difícilment imitable i coherent amb les exigències de l'entorn). En la mateixa línia, Denison (1991) plantejà una sèrie d'hipòtesis explicatives de la relació entre la cultura i l'eficàcia organitzativa:

1. *Participació*: les cultures que reforcen el compromís i la integració generen major eficàcia.
2. *Coherència*: a major coherència entre les creences i valors, per una banda, i, per l'altra, els procediments i les pràctiques es pot esperar un major nivell d'eficàcia.
3. *Adaptació*: a major flexibilitat de la cultura, per permetre analitzar i respondre a les exigències de l'entorn, major expectativa d'eficàcia.
4. *Missió*: a major claredat i consens al voltant de la meta (objectiu últim), major sentit de propòsit, de manera que es clarifiquen els criteris de decisió i les metes i, conseqüentment, l'eficàcia en el llarg termini.

6.2. MANIFESTACIONS DE LA CULTURA. INDICADORS

La cultura es troba sotmesa a canvis, malgrat que entre les seues funcions es trobe mantenir l'estabilitat i la continuïtat del sistema de manera que aquest resulte recognoscible en els seus elements bàsics a través del temps (Clifton i Calás, 1984). Donat que hem afirmat que la cultura constitueix un factor sistèmic identitari, general i transversal a tota l'organització, les seues manifestacions han de poder ser trobades en la pràctica totalitat de conductes, fets, pautes, objectes, etc. i en la pràctica és així, de manera que podem trobar rastres i manifestacions de la cultura organitzativa en qualsevol àmbit del sistema; encara que en determinats processos i objectes la presència i els efectes de la cultura resulten més evidents que en uns altres.

Tot i això, hi ha determinats processos i moments en què els continguts culturals adquireixen una major visibilitat i es converteixen en focus de coneixement privilegiat de les característiques culturals d'una organització concreta. Schein (1993) ha plantejat que són tres les situacions que generen la màxima visibilitat de la cultura:

1. Els processos d'incorporació i socialització de nous membres de l'organització, ja que generalment inclouen una explicitació de les creences, els valors i les presumpcions bàsiques de l'organització (missió i visió), en la pretensió d'accelerar el procés d'homogeneïtzació de la conducta dels nous membres.
2. Els xocs entre subcultures, perquè en aquestes situacions els valors i les creences acaben exhibint-se, en ocasions, amb armes per atacar les posicions contràries i buscar legitimitat per a les pròpies posicions ("ací les coses es fan així", "no mai en la història d'aquesta organització ha ocorregut que...", "nosaltres som...").
3. La conducta de l'alta direcció, donat que en ella es manifesten les pautes de relació que s'imposen de dalt cap a baix i s'evidencien els criteris de decisió, tan relacionats amb les polítiques comercials, productives i financeres com les que afecten directament les relacions socials (proactivitat).

Schein (1988) ha distingit entre diferents nivells de profunditat de la cultura. Així, ha plantejat l'existència d'un nivell profund, que es caracteritza per ser inconscient, i un altre nivell superficial, que es manifesta bàsicament en el que s'han denominat **artefactes culturals**. Per artefactes s'entenen elements tan dispars com poden ser els butlletins i les publicacions internes, codis, organigrames, històries oficials, cartells, definicions de missió, decàlegs de suggeriments de conducta, etc. que es manifesten materialment d'alguna manera. Els artefactes constitueixen, per tant, elements imprescindibles per comprendre els continguts culturals, però ni molt menys els esgoten. Els continguts més profunds no sempre apareixen reflectits directament sobre suports materials i per a la seua investigació serà necessari establir relacions més pròximes amb les persones de l'organització.

Encara que aquesta distinció entre nivells profunds i superficials de la cultura és rellevant, la investigació destinada a la descripció i avaluació de la cultura organitzativa haurà de considerar-los, la majoria de les vegades, de manera simultània i no successiva. És per açò que, amb objecte de planificar l'estratègia d'avaluació, el més rellevant potser siga considerar diferents grups d'indicadors referits a la cultura, que poden ser organitzats en funció de criteris que hauran d'adaptar-se a les condicions de cada organització (grandària, diversitat d'activitats, objectius, etc.) i que estaran relacionats amb els elements organitzatius següents:

- a) *La història de l'organització*. No importa ací tant la història real com allò que en perviu en forma de mites col·lectius, rituals, narracions, moments, herois, o fites històriques que són presos com a referència pels membres de l'organització per explicar la situació present, etc.
- b) *La comunicació interna*. Es plantegen en aquesta categoria els continguts, els canals, els suports, la direccionalitat (vertical ascendent, descendent i horitzontal), les restriccions a la circulació de la informació, el traspàs d'informació entre unitats organitzatives, els continguts dels missatges, etc. es tracta d'identificar què es comunica, entre quins, quan, amb quins propòsits, etc.
- c) *La presa de decisions en l'organització*. Com es distribueixen els centres de poder al llarg de les diferents estructures i internament en les unitats organitzatives. Processos de presa de decisions (modalitats i procediments en funció de la rellevància dels continguts de la decisió) i grau de participació dels diferents agents possibles. Grau d'orientació al consens. Criteris predominants per escollir entre alternatives, tractament dels errors, maneres d'incorporació de propostes i innovacions, etc.
- d) *L'estructura organitzativa*. Distribució de les unitats organitzatives i grau d'especialització d'aquestes; relacions entre unitats; grau d'interdependència; quantitat de nivells jeràrquics i grau de diferenciació, etc.
- e) *La localització i disposició física de les instal·lacions*. Àmbit geogràfic d'actuació, organització espacial interna de les unitats organitzatives, dotacions, disposició espacial entre unitats organitzatives. Capacitat atribuïda a les persones per personalitzar els espais d'ús individual, etc.
- f) *La gestió operativa*. Longitud dels circuits administratius. Controls de gestió existents. Capacitat dels diferents nivells jeràrquics per introduir variacions en els procediments establerts.

- g) *Les relacions laborals*. Tipologia de la contractació, possibilitats reals de promoció interna, programes de formació i usuaris d'aquesta, conseqüències de la formació per a les persones, antiguitat de la plantilla, rotacions, sistema retributiu i continguts d'aquest, sistemes d'avaluació del personal, relacions amb els antics empleats, fonts de reclutament, sistemes i criteris de selecció, etc.
- h) *La projecció a l'exterior*. Implicació de l'organització en el context social, rituals cap a l'exterior, uniformes del personal, símbols, edificis representatius, serveis oberts a persones externes, característiques de la publicitat, col·laboració amb unes altres organitzacions de l'entorn social, implicació del personal directiu en el context social, etc.

Aquestes categories d'indicadors no pretenen tenir més que un valor orientatiu que podrà reduir-se, ampliar-se o modificar-se en funció de les característiques de l'organització i dels propòsits addicionals a l'avaluació bàsica.⁷ Per una altra part, també caldrà considerar que alguns dels indicadors requereixen un apropament superficial i no intrusiu a l'organització, uns altres sols resulten abastables des de l'aplicació de metodologies basades en l'observació sistemàtica i, finalment, alguns indicadors únicament resultaran accessibles després d'una relació intensa amb persones i grups de l'organització.

A més a més, no hem d'oblidar que la cultura de l'organització es construeix en moltes ocasions des de la diversitat de cultures coexistents (subcultures) que s'influeixen entre si. En aquest sentit, és important que es considere la conveniència d'aplicar la mateixa bateria d'indicadors:

- ❖ Diferents grups de nivells jeràrquics. Pot ser útil considerar tres col·lectius de referència: alta direcció, nivells intermedis i operaris.
- ❖ Diferents col·lectius professionals quan es detecte en els estudis exploratoris l'existència de possibles diferències significatives. Així per exemple, podem trobar subcultures distintives en un hospital entre el personal sanitari i el que pertany a l'administració i serveis, que no resulten explicables únicament per diferències jeràrquiques.
- ❖ Diferents unitats organitzatives o agrupacions d'aquestes. Són conegudes les diferències que es produeixen en moltes empreses entre els treballadors de coll blanc i els de mono blau, per exemple. Així mateix, caldrà considerar l'existència de diferents localitzacions geogràfiques d'una mateixa organització, que suposen la influència d'entorns distints en l'organització o en col·lectius d'aquesta.

⁷ En la pràctica, podem observar que quasi mai resulta imprescindible considerar-los tots de manera exhaustiva per descriure la cultura d'una organització determinada.

6.3. PROPOSTES METODOLÒGIQUES I INSTRUMENTALS PER AVALUAR LA CULTURA

Potser la proposta més estructurada per a l'estudi i l'avaluació de la cultura organitzativa haja sigut la de Schein, que ha servit de base per a la incorporació d'unes altres aportacions. Bàsicament, la proposta de Schein (1993) se centra en el caràcter "clínic" de la investigació i en la necessitat de "codiagnòstic".

La metodologia clínica pretén abordar les experiències i els significats atribuïts pels individus als fenòmens organitzatius relacionats amb la cultura, per identificar els continguts i les pautes invisibles, que actuen de manera inconscient per a l'individu. És més, resulta imprescindible garantir la presència de dues perspectives d'anàlisi: des de dins i des de fora, des de l'experiència subjectiva i des de la pretensió d'objectivació d'aquesta experiència, i des de la vinculació d'allò individual amb allò grupal i col·lectiu. Coherentment amb aquest plantejament, Schein ha proposat que la metodologia cal que gire al voltant de l'*entrevista clínica* a informants clau interns, que disposen d'una experiència interna de la cultura i que es troben motivats per a participar en el procés d'investigació. Així, el mètode s'acaba centrant en la identificació de problemes de manera conjunta entre el consultor extern i diferents informants clau especialment motivats per obtenir ajuda per comprendre els problemes experimentats.

Aquest mètode ha sigut considerat innecessàriament complex per diversos investigadors, a més d'assenyalar les distorsions que genera el fet de focalitzar excessivament l'atenció en detectar problemes experimentats subjectivament pels informants. Per aquestes raons, uns altres autors (Krieger, 2001) han plantejat la realització d'auditories de la cultura per avaluar la cultura organitzativa vigent com a etapa prèvia d'una possible intervenció per produir un canvi cultural, entre uns altres plantejaments (Rodríguez, 2009).

Reconeixent la important aportació de Schein, però separant-nos-en en aspectes substancials, plantejem a continuació una proposta metodològica articulada en tres fases consecutives malgrat que, en alguns moments, en situacions concretes, pogueren solapar-se algunes activitats d'investigació pertanyents a fases diferents. Com es podrà observar, la metodologia proposada és bàsicament de tall qualitatiu i requereix, per tant, un intens treball de l'equip d'avaluació, així com una actitud de suficient amplitud comprensiva perquè no es deixi dur per inèrcies i criteris normativament esbiaixats ens conduïsquen a valorar i jutjar, abans que a descriure per a després comprendre. En tot cas, es tracta d'una proposta oberta, en la qual els investigadors han d'avaluar, en cada moment i en cada context organitzatiu, les oportunitats de coneixement que apareixen, o les dificultades i els efectes perversos que poguera suposar l'aplicació de determinades tècniques i mètodes.

Fase I: Exploració inicial

En aquesta fase es planteja un treball de baixa intensitat de la relació entre els avaluadors i els membres de l'organització. Es tracta d'obtenir els grans trets del mapa de l'organització a partir dels quals acabar de dissenyar els instruments bàsics d'investigació (entrevistes individuals i grupals). En tot cas, aquesta fase ha de permetre:

- ❖ Identificar les variables de contingència bàsiques: estructura, grandària, facturació, personal, etc.

- ❖ Identificar el context organitzatiu: específic, general i global.
- ❖ Narrar la història de l'organització prestant especial atenció als moments de canvi i a les fites evolutives.
- ❖ Localitzar i analitzar en profunditat els artefactes culturals: revistes, documents, circulars, manuals de seguretat, recomanacions escrites o visuals als membres, rituals, organigrames, decàlegs, declaracions de missió, principis ètics declarats, propaganda interna i externa, sistemes de participació establerts, canals formals de comunicació existents, sistemes de decisió, formes declarades d'organització del treball, comunicacions informals en suports materials, etc. És important ací considerar les diferents tècniques d'anàlisi documental.

En finalitzar aquesta fase l'equip d'avaluació haurà de disposar si més no d'una aproximació a l'existència de diferents subcultures en l'organització si fóra el cas. Així mateix, caldrà disposar de la informació bàsica que permeta la confecció de guies d'entrevista semiestructurada en les quals explorar l'experiència subjectiva d'alguns membres que es convertiran en informants clau. Finalment, ha de ser viable la identificació d'informants clau amb presència de persones pertanyents a totes les subcultures l'existència de les quals s'hipotetitza.

Fase II: mTreball interactiu d'investigació

Aquesta fase es caracteritza per la intensitat del treball de relació entre els investigadors i els membres de l'organització. Podem distingir dos grups de mètodes que es proposa que siguin successius: les entrevistes individuals i les entrevistes grupals.

En les entrevistes individuals cal atendre especialment a:

- ❖ Reconstruir la història de l'organització atenent especialment a les fites i la seua valoració, així com als herois (o persones rellevants en la història oficial). Es tracta bàsicament de contrastar les històries oficials amb les experimentades.
- ❖ Conèixer els significats atribuïts als diferents artefactes identificats i localitzar-ne uns altres que no foren considerats anteriorment. És important ací plantejar a la persona entrevistada quins pensa que són els significats que atribueixen als artefactes i els seus continguts les persones que pertanyen a uns altres subgrups organitzatius aliens al que considera propi.
- ❖ Preguntes directes al voltant de valors i creences hipotetitzades en la fase anterior. Complementàriament a aquestes preguntes resulta útil realitzar-ne unes altres del tipus: *Què és el que pensa que, si canviara, provocaria que aquesta organització deixara de ser el que és? Resumeix què és aquesta organització en menys de 25 paraules. Com ho resumirien els membres d'uns altres grups de l'organització? Quines pràctiques o valors penses que són més àmpliament compartits pels membres de l'organització? Com penses que aquests valors han aconseguit consolidar-se com a filosofia compartida?, etc.*

- ❖ Plantejament d'incidents crítics i casos. Aquesta tècnica consisteix a plantejar un problema o una situació hipotètica, però propera a les que es produeixen en realitat en l'organització, amb la finalitat que la persona entrevistada plantege quina pensa que serà la reacció de les diferents persones i grups de l'organització.

El que ací considerem entrevistes grupals inclou diferents tècniques grupals que, en si mateixes, es troben perfectament identificades en la literatura especialitzada i que ací agrupem en un mix que, en la nostra experiència, ha propiciat bons resultats. En aquest sentit, la proposta metodològica s'articula en:

- ❖ Utilització de tècniques pròximes a la Tècnica de Grup Nominal (TGN) en la qual un grup analitza en profunditat una qüestió amb la finalitat d'identificar quins són els seus components o les variables essencials.
- ❖ Anàlisi de problemes socials actuals en l'organització a través de tècniques properes a l'elaboració col·lectiva de diagrames de causa–efecte (Diagrama d'Ishikawa).
- ❖ Anàlisi grupal d'incidents crítics, de casos i de textos precodificats en els quals es planteja una situació i tres o quatre alternatives de resposta i els membres del grup han de plantejar quina de les alternatives pensen que seria adoptada amb major probabilitat per a l'organització.
- ❖ Organització de seminaris diagnòstics en els quals es planteja l'anàlisi de la cultura de l'organització com a tema central del seminari. En aquest cas, es poden plantejar algunes de les tècniques proposades com a elements components del seminari.
- ❖ Grups de discussió focalitzats en els quals se sotmet un tema a discussió sense que hi haja el requeriment d'arribar a una conclusió consensuada, etc.

És important en aquesta fase disposar de sistemes de codificació i organització de la informació donat que en cas contrari resultarà especialment difícil la utilització de grans volums d'informació dispersa. De manera indicativa podem utilitzar tècniques del tipus: Diagrama d'afinitat, diagrames de relacions, diagrames de matriu, etc.

Fase III: Elaboració i contrastació de conclusions

En aquesta fase es planteja, per part de l'equip d'avaluació l'elaboració d'un informe provisional en el qual és fonamental remarcar precisament la seua provisionalitat. L'informe mateix ha de ser considerat un instrument d'investigació. L'informe serà presentat en detall a diferents grups de l'organització seleccionats segons els criteris de representativitat dels diferents subgrups identificats.

L'objectiu no es un altre que obtenir informació del procés, és a dir, identificar els continguts de la reacció, que són en gran part expressió de la cultura i les actituds amb les quals els membres de l'organització assumeixen una descripció, suposadament objectiva (si més no, així és considerada pel fet d'haver sigut realitzada per consultors externs).

L'informe definitiu ha de ser realitzat exclusivament per l'equip d'avaluació incorporant com un contingut més els resultats de la contrastació de l'informe provisional.

6.4. INFORME D'AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANITZATIVA (EXEMPLE)

L'avaluació de la cultura organitzativa no pot consistir únicament en una successió de valors o descripcions d'indicadors sinó que, en coherència amb les característiques del concepte de cultura, resulta inevitable incorporar elements d'interpretació i contextualització. Precisament perquè açò és important, en la pràctica cal dotar-se d'un format que facilite reinterpretacions posteriors. Així, per exemple, l'existència d'un pressupost destinat a la formació del personal per part d'una empresa pot ser, juntament amb uns altres indicadors, interpretat com preocupació pel desenvolupament socioprofessional del seu personal, però l'existència d'aquest pressupost en si mateix, o fins i tot la seua aplicació, no permet extraure automàticament la conclusió que hi ha una determinada preocupació pel desenvolupament socioprofessional de les persones. Per a poder obtenir una conclusió d'aquest tipus serà necessari considerar uns altres indicadors que doten aquest de significat contextual. En aquesta línia plantejem l'organització de l'informe d'avaluació de la cultura organitzativa en els apartats següents:⁸

1 *Concepció de la identitat corporativa*

- ✓ Raó de ser de l'organització. Quin sentit pensen els seus membres que té la seua existència. Identificar especialment si el *perquè* de l'organització es refereix a situacions o elements que es troben en l'entorn (incidir en el context per produir canvis en ell) o pel contrari se situa dins (aconseguir canvis en tots o part dels membres de l'organització).
- ✓ Quins són els límits de l'organització, és a dir qui consideren integrant i qui consideren aliè. Quins són els criteris d'atribució de pertinença.
- ✓ Quins pensen que són els elements que diferencien l'organització d'unes altres que poden ser enteses com a similars en funció de diferents criteris.
- ✓ Quins elements, activitats, persones, grups, etc. consideren que, si es modificaren substancialment, l'organització deixaria de ser la mateixa (què no pot perdre's per a no perdre la identitat).
- ✓ Quines són les fites que expliquen des d'una perspectiva històrica l'evolució de l'organització des de l'inici fins a l'actualitat.
- ✓ Com pensen els membres que serà l'organització en el termini de 3 a 5 anys.

2. *Concepte i posició de l'organització davant de l'entorn*

⁸ Lògicament, cadascun d'aquests apartats s'haurà de repetir per a cadascuna de les subcultures identificades en el context d'una organització.

- ✓ Es considera que l'entorn és alguna cosa contra el que cal lluitar o alguna cosa que forma part de la identitat mateixa de l'organització.
- ✓ A qui o a què es considera entorn (pot diferenciar-se entre entorn pròxim o remot).
- ✓ Quina presència i significació es pretén que tinga l'organització en l'entorn, en quin grau i amb quins continguts.
- ✓ Els propòsits de l'empresa es relacionen amb: (1) defensar-se de les amenaces de l'entorn, (2) aprofitar les oportunitats que ofereix, o (3) modificar les seues característiques. En quin grau es planteja cada una d'aquestes tres alternatives.

3. *Concepció de les relacions entre l'organització i els seus membres*

- ✓ Preocupació pel benestar i la qualitat de vida dels membres de l'organització.
- ✓ Situació en el continu: consideració homogènia i indiferenciada dels membres de l'organització *versus* consideració individualitzada entenent les diferències amb valors que cal preservar i potenciar. Existència o no de programes destinats a la personalització de les relacions amb els membres.
- ✓ Grau de disponibilitat exigida als individus.
- ✓ Evolució històrica del contracte psicològic (últims 5 anys).
- ✓ Posició en el continu: les persones al servei de l'organització *versus* l'organització al servei de les persones. Valoració qualitativa.
- ✓ Programes i pràctiques de promoció de les competències personals i socioprofessionals dels membres.
- ✓ Mobilitat del personal interna i externa.
- ✓ Pràctiques d'informació als membres: continguts, freqüència, canals i suports.
- ✓ Pràctiques i criteris d'avaluació del personal: adaptació a expectatives, compliment, resultats, etc.

4. *Concepcions dels mètodes i processos de treball*

- ✓ Flexibilitat dels processos i procediments de treball.
- ✓ Paper diferencial de l'individu i de l'equip en el disseny dels processos de treball.
- ✓ Autonomia atribuïda als individus i als equips en l'organització del propi treball.
- ✓ Percepció d'interdependència dels treballs que es realitzen respecte dels que es duen a terme en unes altres parts de l'organització.
- ✓ Grau de responsabilitat que els membres estan disposats a assumir en relació a l'acompliment dels objectius i propòsits de l'organització.

5. *Concepcions relacionades amb els processos de canvi i innovació*

- ✓ Consideració del canvi com a amenaça *versus* oportunitat.
- ✓ Identificació de la procedència dels canvis incorporats en els últims tres anys: des de l'exterior (compra de tecnologia per exemple), des de les propostes desenvolupades en l'interior de l'organització, a partir d'aportacions realitzades pels membres en el context de programes o pràctiques de millora contínua, etc.
- ✓ Quin paper ta la innovació en els propòsits de l'organització a 3-5 anys vista.
- ✓ Anàlisi de les inversions en incorporació d'innovacions.
- ✓ Paper dels diferents col·lectius de persones en la creació i incorporació d'innovacions.
- ✓ Permeabilitat de l'organització a les influències de l'entorn.

6. *Subcultures i relacions entre elles*

- ✓ Identificació de les subcultures existents. Especificar els criteris utilitzats per a la seua categorització.
- ✓ Grau d'estanqueïtat *versus* permeabilitat de les subcultures.
- ✓ Valoració de la complementarietat.
- ✓ Valoració dels riscos de xoc i conflicte entre elles.
- ✓ Nivells d'explicitació en els quals es manifesta el conflicte entre subcultures.
- ✓ Connexió de les diferents subcultures internes amb unes altres que sobrepassen l'àmbit estricte de l'organització.⁹

7. *Diagnòstic de no-intervenció*

Es planteja en aquest apartat que els avaluadors arriquen de manera raonada una previsió al voltant de com evolucionarà la cultura de l'organització si es mantenen les condicions actuals identificades. Es tracta, per tant, en aquest punt que l'avaluador es comprometa amb l'informe que realitza. Penseu que, en realitat no s'hauria de plantejar cap tipus d'intervenció en l'organització a no ser que es comptara prèviament amb un diagnòstic de no-intervenció, és a dir, de plantejar-se la pregunta: què preveiem que ocrorrerà si no es produeix cap intervenció específica?

⁹ Algunes professions, sobretot aquelles que compten amb una gran valoració social, solen valdre's de dispositius organitzatius que potencien valors professionals corporatius. És el cas dels arquitectes, els metges, els dvcats, etc.

ÍNDIX GENERAL

AUDITORIA DE PROCESSOS TRANSVERSALS:

TEMA 5. AUDITORIA DEL CLIMA ORGANITZATIU	3
TEMA 6. AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANITZATIVA	15
TEMA 7. AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA	33
TEMA 8. AUDITORIA DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT	49
ANNEX. GESTIÓ DEL CANVI I PROCÉS D'AUDITORIA	65
BIBLIOGRAFIA	81

TEMA 7

PROCESSOS TRANSVERSALS (III):

AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ EN L'ORGANITZACIÓ

ÍNDIX

7.1 APROXIMACIÓ AL CONCEPTE DE COMUNICACIÓ INTERNA	34
7.2. MANIFESTACIONS DE LA COMUNICACIÓ INTERNA. INDICADORS	40
7.3. PROPOSTA METODOLÒGICA I INSTRUMENTAL PER AVALUAR LA COMUNICACIÓ	43

TEMA 7. AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA

La comunicació és un procés omnipresent i inevitable en totes les organitzacions. Açò és així per dues raons, la primera perquè sense vinculació relacional entre les persones que formen part de l'organització aquesta resultaria inimaginable; la segona perquè, tal com va plantejar Watzlawick (1981), donada una situació social qualsevol, resulta impossible no comunicar.

La comunicació és un procés que s'activa per la simple existència de si més no dos participants amb algun tipus de relació o vincle, qualsevol activitat o absència d'activitat en un dels participants és susceptible de ser percebuda en forma de missatge per l'altre, sense necessitat que interprete aquest en el mateix sentit en què suposadament fou emés, o omés.

Conseqüentment, quan en una situació d'incertesa, o de crisi, la direcció d'una organització guarda silenci no està evitant la comunicació, o inhibint-la, sinó que està provocant que el personal interprete l'absència de missatge com un missatge al qual es pot assignar el significat, per exemple, d'inseguretat, incapacitat per prendre decisions, confusió, menyspreu al dret a la informació dels membres de l'organització, etc. Podem estar segurs que res que siga percebut com a rellevant per les persones queda sense interpretar. Si es pren la iniciativa i s'informa es pot incidir d'alguna manera en la interpretació que realitzarà l'altre; si s'adopta una actitud de passivitat no es podrà exercir control sobre la interpretació, i la pròpia passivitat serà interpretada.

Precisament, la inevitabilitat de les interpretacions ens permet introduir alguns elements bàsics en la definició operativa de la comunicació. Així, es planteja la necessitat de considerar la comunicació un procés bidireccional que requereix que els missatges (continguts de la comunicació) circulen, almenys, en dues direccions de manera que tota acció genere una reacció.

7.1. APROXIMACIÓ AL CONCEPTE DE COMUNICACIÓ INTERNA

La comunicació no pot ser entesa com a sinònim d'informació. Aquesta última constitueix sols una part dels continguts del procés de comunicació, però no pot confondre's amb ell. És molt important comprendre les diferències entre informació i comunicació. La principal d'aquestes diferències afecta la natura dels conceptes. La **informació** és un contingut, pot existir amb independència dels subjectes concrets que l'utilitzen i és material, de manera que necessita algun tipus de suport per existir; pot ser emmagatzemada, distribuïda, acumulada, reordenada, modelada, sintetitzada, resumida, analitzada, etc. No obstant això, la **comunicació** és un procés que es consumeix en l'acte de realitzar-se i no pot, per tant, ser emmagatzemada. És cert, tanmateix, que els processos de comunicació poden generar

continguts informatius que constitueixen, en ocasions, un subproducte del procés. En tot cas, en moltes ocasions la comunicació és capaç de complementar i optimitzar sistemes d'informació, com quan s'incorpora la bidireccionalitat en la transmissió d'ordres amb la finalitat que l'emissor s'assegure que la interpretació del missatge emés coincideix amb els seus objectius en emetre'l.

Es pot considerar que la comunicació és un procés *elemental*, donat que no planteja inicialment requeriments especials perquè es produïska, sinó que emergeix generalment de manera espontània; és *complex* ja que es tracta d'un procés en el qual incideixen de manera no absolutament previsible una gran quantitat de factors: cognitius, emocionals, grupals, contextuals, culturals, etc.; i és *fonamental*, donat que resulta impossible imaginar qualsevol tipus d'agrupació humana (més d'una persona amb algun tipus de vincle) sense que s'establisquen processos de comunicació. D'aquesta manera, la comunicació subjau a pràcticament tots els processos rellevants que poden ocórrer en un context organitzatiu qualsevol. En realitat, una organització pot ser entesa com un sistema de comunicació (*Katz i Kahn, 1978*).

La comunicació constitueix un procés que té lloc entre persones i col·lectius, i consisteix en l'emissió i recepció de missatges, així com en la interpretació de significats per part de les persones implicades; aquest procés es desenvolupa en un context concret que és capaç de modificar els significats específics dels continguts dels missatges. És precisament en aquest fet on resideixen tant les fortaleses com les debilitats de la comunicació.

Les **fortaleses** es tradueixen en que la comunicació:

- a. És capaç de facilitar la creació de representacions unitàries de l'organització.
- b. Permet relacionar allò individual amb allò col·lectiu.
- c. Genera llenguatges comuns i compartits pels membres de l'organització, i es constitueix, d'aquesta manera, en un factor rellevant d'identitat col·lectiva.
- d. Facilita que es pugui gestionar la diversitat en les seues múltiples accepcions: de persones, col·lectius, punts de vista, interessos, etc.
- e. Produeix energia (activació) entre els membres d'un col·lectiu concret, i possibilita la cohesió i el manteniment dels vincles, així com l'adhesió de les persones a valors i metes grupals.
- f. Els processos de desenvolupament, evolució i canvi organitzatiu, resulten difícilment explicables sense apel·lar a processos de comunicació.

Com es pot observar fàcilment, els continguts i les influències de la comunicació no es redueixen a la informació (necessària, però no suficient) sinó que s'estén a aspectes socials de la interacció entre persones, processos col·lectius i relacions emocionals.

Les **debilitats** de la comunicació cal buscar-les en el fet que els missatges s'emeten des d'unes persones, posicions, perspectives i interessos, i han de ser interpretats per unes altres persones, les quals es troben en unes altres posicions, disposen d'uns altres esquemes i unes altres perspectives i, sovint, tenen uns altres interessos. Els fenòmens que distorsionen la percepció dels missatges, així com els biaixos en la valoració de les persones i els grups que

els emeten, constitueixen debilitats que amplifiquen la vulnerabilitat dels processos de comunicació. Aquesta vulnerabilitat afecta tant els continguts dels missatges (informació) com la interacció entre les persones. Per entendre l'abast de la vulnerabilitat dels processos de comunicació cal considerar que les persones, en la nostra relació amb l'entorn, no responem a una realitat objectiva i teòricament igual per a tots, sinó que més bé reaccionem al que percebem (subjectivament) d'aquesta realitat. Entre els fenòmens de distorsió de la percepció més rellevants es poden assenyalar:

1. **Efecte aura:** consisteix en la tendència a jutjar i valorar una persona o col·lectiu en funció d'un sol tret o d'una conducta aïllada.
2. **Estereotip:** en ocasions tenim un esquema d'atributs fixos al voltant de com són i com es comporten determinades persones o grups, i actuem com si les nostres idees foren absolutament objectives i estigueren completament contrastades i validades. *Els venedors són..., els caps sempre..., els companys mai no..., els joves..., etc.*
3. **Ancoratge:** una vegada hem construït un esquema d'una situació determinada tendim a jutjar qualsevol dada que contradigui la nostra valoració com una excepció o com una qüestió sense importància. Alhora, qualsevol informació que done suport a la nostra percepció de la realitat tendirà a ser automàticament sobrevalorada.
4. **Prejudici d'atribució fonamental:** reflecteix la tendència a sobrevalorar les característiques que atribuïm a un individu per damunt dels factors que incideixen en una situació i viceversa. Davant de l'assoliment d'una meta difícil, el mèrit pot atribuir-se a les condicions contextuais favorables que el varen facilitar o, també al contrari, a l'esforç i les capacitats de les persones implicades.
5. **Prejudici d'autojustificació:** es refereix a la tendència dels individus a atribuir-se la major part de la responsabilitat en l'èxit i d'atribuir-la als altres en el fracàs.
6. **Efecte de recència:** tendència a considerar més important la informació aportada en últim terme.
7. **Simplificació:** davant de situacions altament complexes, reflecteix la tendència a considerar sols alguns factors i menysprear l'efecte d'uns altres. Amb açò aconseguim tenir la sensació de comprendre la situació, però en realitat tant sols la simplifiquem i en gran mesura la falsegem.

7.1.1 Tipus de comunicació ¹⁰

Encara que l'estudi de la comunicació en les organitzacions inclou tant la relació d'aquestes amb el seu entorn significatiu (comunicació externa) com la dinàmica de comunicació entre els membres i les parts de la pròpia organització (comunicació interna), ací ens referirem

¹⁰ Pot ampliar-se aquest apartat en múltiples publicacions especialitzades en comunicació organitzativa. De manera indicativa podeu consultar: Elías i Mascaray, 1998; Bartoli, 1992; Kreps, 1990; Moreno, 1983, la referència completa dels quals pot trobar-se en la bibliografia final.

exclusivament a la comunicació interna, ja que ocupar-se de l'externa comportaria la consideració d'elements i factors que excedeixen les dimensions i el propòsit del present text. No obstant això, malgrat que els agents i continguts implicats en la comunicació externa no coincideixen amb els que protagonitzen la interna, és important destacar que ambdós tipus de comunicació no són més que facetes del vast poliedre que constitueix l'organització i els seus processos dinàmics i, en aquesta mesura, resulten difícils d'aïllar en la pràctica, encara que ho farem ací per al seu estudi detallat.

És habitual en la literatura especialitzada, i resulta d'utilitat, considerar diferents tipus de comunicació interna segons el grau de formalització dels canals de relació entre les persones de l'organització. Des d'aquest plantejament pot classificar-se la comunicació simplement en (1) **formal** o (2) **informal**, però cal entendre que entre aquests dos extrems poden existir diferents graus de formalització de les relacions entre els membres de l'organització. En tot cas, podem caracteritzar els extrems del continu:

1. Comunicació formal: circula a través de canals preestablerts en els quals estan pactats i previstos els continguts, les condicions, els temps, els mètodes i els suports de la comunicació. Se centra especialment en la transmissió de dades i d'informació, i generalment excloent els elements emocionals i afectius. La comunicació formal, com es pot estimar, és susceptible de ser dissenyada i expressa la manera en què la direcció d'una organització pensa que s'han d'establir determinades relacions per abordar continguts concrets. En tot cas, la comunicació formal:

- a. Està vinculada a objectius explicitables (és *finalista*).
- b. Els suports, els continguts i els mecanismes se seleccionen i dissenyen en funció dels objectius i de les característiques de l'organització (és *instrumental*).

2. Comunicació informal: es genera a través dels processos de relació interpersonal que no es troben formalment previstos, ni per part dels participants ni dels continguts. Respecte de la comunicació formal poden identificar-se una sèrie de característiques diferencials:

- a. És espontània i no necessita regles formals perquè es produïska.
- b. En no necessitar cap tipus de mediació formal és més ràpida.
- c. Donat que es produeix per iniciativa dels participants, i en funció de les seues preferències, i no per una causa externa a ells, sol resultar més satisfactòria que la comunicació formal.
- d. Incorpora sentiments, emocions, valors, actituds i preferències personals.
- e. S'organitza a través de vincles personals que configuren un conjunt d'interrelacions i no necessàriament de tipus lineal o en resposta a necessitats organitzatives explícites.

Els canals formals i informals en les organitzacions són funcionalment complementaris entre si, malgrat que en moltes ocasions s'interferisquen i puguen generar disfuncions. En general pot dir-se que, quan els canals formals són més restrictius, orientats al control i més pretesament reguladors del conjunt de les relacions de les persones en l'organització, en major

mesura es desenvoluparan els canals informals de manera aliena i independent dels formals. La inexistència de punts de contacte entre els canals informals i els formals pot generar disfuncions en la dinàmica organitzativa i pèrdua de capacitats de l'organització, sobretot per prevenir o fer front a diferents problemes i conflictes. Cal considerar ací que la flexibilitat comunicativa de l'organització implica, entre unes altres coses, que els canals i instruments formals de comunicació no impedisquen les relacions informals.

Tant la comunicació formal com la informal transcorren a través de canals que van per diverses vies dins de l'organització. Aquestes vies poden ser identificades si es consideren els perfils de l'estructura organitzativa que es reflecteix en els organigrames. La direccionalitat de la comunicació constitueix un factor extremadament rellevant, donat que és capaç de determinar qui es relaciona amb qui, en quines circumstàncies, amb quina finalitat, amb quins continguts i amb quin grau d'implicació en els resultats de la interacció. En funció de la posició que ocupa en l'organigrama de l'organització qui inicia l'episodi comunicatiu, i de la posició del destinatari del missatge inicial, es poden establir tres direccions bàsiques: (1) **vertical descendent**, (2) **vertical ascendent** i (3) **horitzontal**, que es descriuen amb major detall a continuació:

1. Comunicació vertical descendent

S'inicia en les posicions de direcció i es dirigeix cap als subordinats i col·laboradors utilitzant les línies jeràrquiques preestablertes en l'organigrama en el cas que la comunicació transcórrega a través del sistema formal, o de manera aliena a aquests canals quan s'utilitza el sistema de comunicació informal.

Els **mediadors** que habitualment utilitza la direcció per habilitar la comunicació vertical descendent són molt diverses: rituals i actes cerimonials organitzats per la direcció; ordres verbals o escrites, circulars o notes internes; monitors ubicats en els llocs de treball; cartes i notes personals; periòdics o revistes d'empresa; dossiers de retalls de premsa; taulers d'anuncis; manuals d'acollida dels nous empleats; conferències; activitats de formació; xerrades i reunions informatives; megafonia interna; cartells; manuals d'ètica de l'organització; sistemes d'avaluació del treball, etc.

A través d'aquests mediadors flueixen diferents tipus de **continguts** que són, igualment, molt diversos. De manera indicativa podem identificar els següents: transmissió d'ordres; comunicació d'objectius empresarials; comunicació de canvis; demandes d'opinió; demandes de dades i informació; informació al voltant de la situació i dels projectes de l'empresa; oferiment de *feedback* al voltant dels resultats obtinguts; correcció d'errors detectats; activitats dirigides a la socialització dels nous empleats; recomanacions; transmissió de valors i criteris d'actuació; transmissió de nous mètodes de treball; transmissió de criteris d'avaluació del treball, etc.

Considerant els mediadors i els continguts poden identificar-se, entre uns altres, dos tipus de **disfuncions** susceptibles de produir-se en el sistema de comunicació vertical descendent:

- a. **Pontejos**: que es deriven de no seguir la seqüència jeràrquica establerta en l'organigrama i que pot provocar situacions de conflicte de rol (per exemple la persona pot rebre demandes contradictòries de dos superiors diferents, o una

persona que ocupa una posició en la línia jeràrquica pot veure's desautoritzada) així com ser font de generació de rumors.¹¹

- b. **Intermediaris:** que es deriven de l'existència d'excessius implicats en les cadenes de comunicació, cosa que provoca els coneguts fenòmens de distorsió dels continguts informatius. Així mateix, genera lentitud de reacció i, en moltes ocasions, augment innecessari de requisits previs a l'acció o a la presa de decisions.

2. Comunicació vertical ascendent

S'inicia en les posicions inferiors de l'organigrama jeràrquic i es dirigeix cap a les posicions de direcció utilitzant, o no, les línies jeràrquiques establertes a través de l'organigrama.

Els **mediadors** que se solen habilitar per fer efectiva la comunicació vertical ascendent són molt diversos i, en les últimes dècades, s'han desenvolupat en nombre, en visibilitat i en influència en les organitzacions empresarials. Entre uns altres mediadors es poden anomenar: comitès d'empresa, grups de treball, grups de millora, cercles de qualitat, etc.; comitès de salut laboral; bústies de suggeriments; publicacions internes (amb seccions obertes a la col·laboració dels empleats); sistemes de queixes;¹² sistemes de portes obertes (*open door policy*) que faciliten que els empleats puguin comunicar-se directament amb la direcció segons un sistema formalment establert; comunicacions personals o grupals realitzades a través de la línia jeràrquica; situacions que propicien la interacció informal; estudis i informes (realitzats per l'*staff*; responsables de línia; o a través d'encàrrecs externalitzats); enquestes d'opinió; procediments d'apel·lació.¹³

Els **continguts** i objectius de la comunicació vertical ascendent més habituals són del tipus de: assegurar la comprensió de les ordres i les informacions establertes a través del sistema de comunicació vertical descendent, demanda i negociació de condicions laborals o de polítiques que afecten el personal; informació operativa a la qual resulta difícil accedir des de les posicions de direcció; identificació d'oportunitats de millora en la tasca, en els mètodes i en el rendiment; avaluació del treball directiu (sobretot de la línia mitjana); generació d'alternatives per a la solució de problemes; exposició de queixes; demanda d'informació; demanda de coneixement d'objectius, perquè les activitats tinguen sentit; identificació de l'impacte i dels efectes de sistemes implantats (*feedback* a la direcció), etc.

Es poden identificar alguns problemes i algunes **disfuncions** més freqüents en els processos de comunicació vertical ascendent que són del tipus de:

- a. Desconfiança de la direcció respecte als subordinats en relació amb la compatibilitat d'interessos i amb les competències d'aquests.
- b. Els estils de direcció dominants en l'organització són extremadament directius i no ofereixen espais a la participació.

¹¹ Cal que s'entenga que el ponteiig constitueix una disfunció pròpia del sistema formal de comunicació interna i que es genera, en la majoria de les ocasions, bé per l'existència d'ambigüitats en el traçat dels fluxos formals bé per interferència del sistema informal.

¹² Com per exemple els sistemes *Speak up* ('dis-ho dalt') que permeten a qualsevol empleat comunicar a la direcció qualsevol problema o deficiència detectada, a la qual el directiu està obligat a respondre.

¹³ Com per exemple un sistema formal que dona als empleats la possibilitat de manifestar el seu desacord amb decisions concretes preses per algun superior jeràrquic i que l'afecten individualment.

- c. Incapacitat de la direcció per a “vendre” els sistemes de comunicació ascendent de manera que no es desactive la desconfiança amb la qual es reben totes les propostes que provenen dels superiors jeràrquics.
- d. Falta de seguiment i de conseqüències positives de la participació en la comunicació ascendent.
- e. Interferències i conflictivitat social.
- f. Dificultats de la direcció per a compartir informació, etc.

3. Comunicació horitzontal

Es realitza entre persones o unitats organitzatives que pertanyen al mateix nivell jeràrquic en l'empresa i té com objectiu la coordinació i l'harmonització d'accions, recursos i esforços.

Els **mediadors** més habituals de la comunicació horitzontal es redueixen habitualment a tres formats: relacions quotidianes vinculades amb les activitats assignades a cada membre de l'organització; reunions de treball (per àrees, equips, projectes, etc.); informes de les unitats organitzatives.

Els **continguts** i objectius més habituals es relacionen entre altres amb: distribuir càrregues de treball entre els components d'un equip o d'una unitat de treball; compartir i socialitzar coneixements i habilitats entre els components d'un grup; prendre decisions al voltant de la defensa d'interessos comuns; analitzar situacions i problemes que afecten el conjunt dels membres d'una unitat de treball o un col·lectiu; millorar mètodes i procediments de treball, etc.

Els **problemes** o les **disfuncions** més habituals en la comunicació horitzontal es plantegen en termes de:

- a. Excés de reunions.
- b. Ineficàcia de les reunions perquè no s'arriba fàcilment a acords, o perquè no s'implementen les solucions adoptades.
- c. Desconfiança entre els participants.
- d. Falta de lideratge i direcció, o simplement, de coordinació.

7.2. MANIFESTACIONS DE LA COMUNICACIÓ INTERNA. INDICADORS

Donat que la comunicació és un procés la presència del qual resulta inevitable en tots els àmbits de l'organització, quasi qualsevol esdeveniment identificable és susceptible d'interpretar-ho com a manifestació comunicativa. Aquest fet, que en principi facilita la visibilitat dels fenòmens comunicatius, també obliga a establir criteris que permeten elaborar

indicadors eficaços i disposar de formes de discriminació d'esdeveniments. Però, en tot cas, generalment resulta més senzill identificar les deficiències dels fenòmens comunicatius que les situacions en les quals aquests resulten coherents i adequats amb les condicions generals; amb els propòsits; els continguts d'activitat; els processos de treball i les estratègies organitzatives.

Efectivament, açò és així perquè la comunicació constitueix un factor que es podria considerar higiènic, és a dir, que si funciona de manera adequada no és suficientment perceptible, però quan mostra deficiències, es converteix en una qüestió central i bàsica que reclama l'atenció de qualsevol organització. Així, la qualitat de la comunicació es planteja com una condició necessària però no suficient per a la funcionalitat del sistema organitzatiu.

Als efectes de la planificació de la auditoria podem identificar les **manifestacions** de la comunicació organitzativa atenent a diferents àrees i àmbits d'anàlisi que plantegen, per a cadascun d'ells, continguts diversos. D'aquesta manera es pot distingir entre:

1. **Estructura organitzativa.** Considerem ací, en primer lloc, l'organigrama, que estableix la posició de les diferents unitats de treball i les relacions entre elles, i planteja una porció important dels continguts de les relacions entre parts de l'organització. En el nivell estructural caldria considerar també uns altres factors, com la existència i rellevància de processos que requereixen la participació activa de diferents unitats de treball, el grau de centralització de la presa de decisions, els sistemes d'acumulació i custòdia de la informació, etc. Així mateix, el disseny dels canals d'informació pot no ser adequat i la insuficiència de canals formals pot provocar, en ocasions, que s'utilitzen canals informals per a continguts formals; determinats canals i persones poden trobar-se sobresaturades de continguts o per la freqüència de flux d'informació, fet que genera una demanda d'atenció superior a les capacitats del sistema o de les persones; l'estructura organitzativa pot ser massa rígida, fet que dificulta o mediatitza en excés l'establiment de determinades relacions, o planteja seqüències d'intermediaris en la transmissió de continguts massa llargues, cosa que fa més lents els processos de transmissió d'informació i augmenta el risc de distorsions, etc.
2. **Identificació d'artefactes** destinats específicament a facilitar l'establiment de relacions entre membres de l'organització. Es consideren ací sistemes i instruments dissenyats de manera explícita per a facilitar la comunicació, amb la finalitat de potenciar la relació entre agents (per exemple les polítiques de portes obertes que faciliten la relació entre directius i subordinats), o destinats a potenciar l'emergència de determinats continguts (com les bústies de suggeriments o els grups de millora, entre uns altres).
3. **Identificació de rols** especialment relacionats amb els processos de comunicació i de fluxos d'informació. En aquest sentit, resulta tradicional identificar, si més no, quatre rols específics:
 - a) *Porters*: persones que, situades en una posició estratègica en els canals de comunicació de l'organització, controlen els continguts, la velocitat o la direcció de flux d'aquests continguts. La posició de porter permet: retenir temporalment informació, modificar els continguts incorporant distorsions, manipular l'ordre d'arribada dels missatges als destinataris, etc.
 - b) *Intermediaris*: persones que no formen part dels grups formals o informals de l'organització, però que mantenen relacions amb persones que pertanyents a aquests grups. L'intermediari pot, o bé generar colls de botella, o bé facilitar els fluxos de relació i informació entre grups.

- c) *Ponts*: persones que pertanyen a un grup de l'organització que manté relacions amb uns altres grups i que, en un moment donat, pot facilitar l'abordatge de situacions de conflicte o propiciar l'establiment de relacions de cooperació.
- d) *Cosmopolites*: persones que pertanyen al sistema organitzatiu, però relacionades constantment amb l'exterior (entorn del sistema). Incorporen informació i criteris procedents de l'exterior, i faciliten la innovació i els canvis relacionats amb l'adaptació o la resposta a les condicions de l'entorn.

4. Localització de barreres. Es considera una barrera qualsevol impediment, tant a l'establiment de relacions fluides com a la circulació de continguts informatius dins de l'organització. En aquest sentit, les barreres es poden classificar en les categories següents:

- a) *Barreres individuals*: tendència d'algunes persones a anticipar i avaluar el contingut dels missatges abans que aquests s'hagen executat en la seua totalitat, donar prioritat a l'avaluació dels emissors sobre els continguts dels missatges, interpretar el contingut dels missatges sense analitzar la situació concreta de l'emissor i els seus referents contextuals, etc.
- b) *Barreres dels processos*: bloquejos de la relació perquè una de les parts no posseeix recursos suficients per respondre a un/s tipus de missatge/s determinat; ambigüitat dels objectius en un o en els diferents emissors; bloqueig per no posseir criteris per seleccionar el canal a través del qual respondre al missatge rebut; incapacitat per demandar aclariments complementaris enfront de la incertesa al voltant de si s'ha comprés el missatge; establiment de relacions de "simulació de escolta" en les quals una de les parts no està interessada en les aportacions de l'altra, però participa en la interacció per raons alienes als continguts informatius que donaren lloc a l'episodi comunicatiu, etc.
- c) *Barreres semàntiques*: multiplicitat de significats de paraules i conceptes que generen diverses interpretacions, en ocasions perquè aquestes paraules i conceptes no han sigut adequadament contextualitzades; incoherència entre canals, de manera que els continguts que es transmeten per un canal i els que arriben per un altre no són percebuts com a coincidents en les seues demandes i els seus significats; ús excessiu de sobregeneralitzacions com *tot, res, sempre, mai*, etc., que predisposen a interpretacions no sempre ajustades a les circumstàncies concretes; omissió d'informació que es dona per coneguda sense ser-ho i que per al receptor resultaria imprescindible per a la comprensió del missatge; etc.
- d) *Unes altres barreres*: la distribució dels espais en l'organització pot dificultar l'establiment de relacions cara a cara; dispersió geogràfica, inadequació o insuficiència de les plataformes facilitadores de la connectivitat (per exemple Internet, intranets, fax, telèfons, etc.), etc. Determinades creences i valors integrants de la cultura poden dificultar la interacció entre membres de diferents col·lectius o entendre com una debilitat mostrar que no s'han comprés determinats continguts informatius; etc.

- e) *Barreres de les pràctiques directives*: en ocasions la inseguretats d'alguns directius els du a reiterar les ordres i les explicacions als seus col·laboradores provocant en ells l'entrada en processos de desatenció; així mateix de vegades s'ofereix més informació de la que el receptor és capaç de processar en un temps donat, o aquesta informació deforma la percepció de les prioritats dels continguts; convocatòria de més reunions de les que són necessàries, o incorporació de punts de l'ordre del dia el contingut dels quals no és rellevant per a una part dels assistents; etc.

7.3. PROPOSTES METODOLÒGIQUES I INSTRUMENTALS PER AVALUAR LA COMUNICACIÓ

Abans de plantejar-nos el disseny d'un model d'auditoria per a la comunicació interna en l'organització és necessari fer, com a mínim, dues consideracions prèvies:

1 L'omnipresència dels fenòmens comunicatius en les organitzacions facilita l'existència de múltiples manifestacions potencialment útils amb la finalitat d'identificar les característiques bàsiques i les condicions dinàmiques del sistema de comunicació interna. Malgrat tot, precisament per açò, es fa més important realitzar una bona selecció d'indicadors per tal de que no es genere un excés de continguts informatius el qual, generalment, produiria redundàncies capaces de provocar esforços d'assimilació i interpretació innecessaris.

2. Donat que, com s'ha vist anteriorment, la comunicació constitueix un component higiènic de les organitzacions (es percep quan funciona mal, però no resulta tan visible quan funciona bé), és possible que el propi disseny de l'auditoria i la selecció d'instruments d'investigació es trobe molt escorats cap a la identificació dels elements negatius i no permeta reparar en la identificació de bones pràctiques que, produint-se en una part de l'organització, pogueren ser extrapolables al conjunt d'aquesta.

A més a més, d'aquestes dues precaucions prèvies, una **tercera** font de biaixos i distorsions en l'auditoria pot provindre de la identificació de quines han de ser les unitats d'anàlisi que es prendran com a referència.

Cal que s'entenga, **finalment**, que en l'auditoria de la comunicació interessa el conjunt de l'organització, però donat que l'estudi de la relació entre les diferents parts constitueix un dels objectius de l'auditoria, la identificació d'aquestes unitats com a unitats d'anàlisi constitueix una decisió crítica. Entendrem que són dos els tipus de criteris que es poden utilitzar eficaçment per a la identificació de les unitats d'anàlisi: Per una part el grau d'homogeneïtat de les activitats que es duen a terme així com les funcions que tenen encomanades dintre de l'organització i, per altra banda, l'estructura interna i les característiques de les persones i elements que componen aquestes unitats. En tot cas, donades les característiques diferencials de cada organització, resulta impossible establir una regla fixa per delimitar les unitats d'anàlisi. És per aquesta raó que, de vegades, en el transcurs de la pròpia auditoria es pot plantejar la conveniència d'ampliar, reduir o modificar la delimitació de les unitats de referència.

Com a plantejament general pot proposar-se un **model** per a la realització de l'auditoria de la comunicació en quatre fases consecutives. En l'article de Saló (1997), l'autora proposa un esquema totalment detallat en el que descriu les mateixes fases que exposarem a continuació

(també en Saló i Clèries, 2007); és a dir, un diagnòstic i observació (fase exploratòria), un examen i descripció de la situació (fase descriptiva), per a finalitzar amb una síntesi i conclusions (fase avaluadora).

Fase I. Àmbit i abast del sistema de comunicació (exploració).

En finalitzar aquesta fase les activitats realitzades han de garantir la consecució dels objectius següents:

- Descripció de l'estructura de l'organització i de les relacions funcionals entre les parts.
- Identificació de les unitats d'anàlisi que serviran de referència en l'auditoria.
- Localització dels informants clau als quals es recorrerà per obtenir informació.
- Identificació i descripció dels diferents sistemes que, de manera exclusiva o en el context d'uns altres programes, suposadament tenen una incidència rellevant en el sistema de comunicació.
- Identificació i descripció dels artefactes i elements materials destinats a incidir en el sistema de comunicació (manuals, cartells, vídeos, circulars, etc.) així com els seus continguts i les seues absències.
- Selecció i/o construcció dels instruments que s'utilitzaran per a l'obtenció i el registre de dades i informació sobre el sistema (qüestionaris, llistes de comprovació, protocols d'entrevista, etc.).
- Definició del procés concret d'investigació que s'utilitzarà com a pla director de les dues fases de treball següents.

En aquesta fase, els instruments d'obtenció d'informació són bàsicament: l'observació, les llistes de comprovació, l'anàlisi documental i l'entrevista.

Fase II. Treball de camp en unitats d'anàlisi delimitades (descripció)

En aquesta fase, es planteja l'estudi exhaustiu sobre el terreny del sistema de comunicació per al qual es proposa que un mateix esquema de treball s'aplique a cadascuna de les unitats d'anàlisi identificades en la fase anterior, considerant els individus o xicotets grups de treball agents del sistema analitzat.

En finalitzar aquesta fase s'ha d'estar en condicions de poder descriure amb suficient detall, per a cadascuna de les unitats d'anàlisi, el seu sistema de comunicació. Per fer açò és rellevant conèixer:

- ✓ Estructura formal d'autoritat i responsabilitat: organigrama.
- ✓ Estructura informal d'autoritat i responsabilitat: sociograma.
- ✓ Organització bàsica del treball: mecanismes de coordinació.

- ✓ Identificació dels circuits formals i informals de comunicació ascendent, descendent i horitzontal.
- ✓ Identificació de bloquejos.
- ✓ Identificació dels rols (porters, intermediaris, ponts, cosmopolites) i dinàmica d'interacció d'aquests.
- ✓ Identificació d'emissors més rellevants. Determinació de la quantitat, freqüència i continguts d'informació provinent dels emissors que acumulen el major percentatge d'emissió de missatges.
- ✓ Qualitat dels missatges emesos, avaluada des de la posició del receptor.
- ✓ Coneixement de la qualitat de les relacions interpersonals que interfereixen o faciliten el flux d'informació.
- ✓ Identificació d'actituds, valors, creences, comportaments i pràctiques.
- ✓ Identificació i valoració de competències de comunicació.
- ✓ Estructures i suports materials de la comunicació.
- ✓ Llocs d'intercanvi comunicatiu (formals i informals).
- ✓ Formats, rituals i modalitats d'intercanvi comunicatiu (reunions de treball, entrevistes, xerrades, cursos, etc. considerant el grau de formalització, participació, estil del discurs, ritmes, estil d'animació, eficàcia, eficiència, protagonisme, pertinència dels continguts, etc.).
- ✓ Identificació de barreres i avaluació de la seua incidència.

Per a l'obtenció d'informació en aquesta fase els instruments que ofereixen un major rendiment són: les llistes de comprovació (considerades instruments de l'observació), els qüestionaris i les entrevistes; les característiques de les quals resumim a continuació:

La llista de comprovació ens permet constatar la presència o absència de suports materials, continguts informatius, etc. Així, per exemple ens facilita el registre de l'existència o absència de taulers d'anuncis o de premsa escrita interna, alhora que permet comptabilitzar quins són els continguts d'aquests suports i la seua rotació. Les llistes de comprovació cal que es referisquen a fets o objectes i no a opinions; en principi tenen una intencionalitat descriptiva, malgrat que posteriorment les dades obtingudes puguen ser utilitzades per a l'elaboració d'indicadors (per exemple: quin percentatge de membres de l'organització ha realitzat suggeriments a través de la bústia destinada a la recepció d'aquestes?).

Els qüestionaris es destinen a l'apreciació de fets difícilment objectivables de manera directa (per exemple "els meus superiors ofereixen informació suficient al voltant de les tasques que s'han de realitzar" o "es disposa de temps suficient per preparar les reunions de treball") i a la identificació d'opinions i valoracions realitzades pels membres de les diferents unitats d'anàlisi. Donat que es tracta de continguts que no sempre són dicotòmics (sí/no) és important que les opcions de resposta reflectisquen

les possibilitats de gradació en les avaluacions, motiu pel qual resulta convenient la utilització d'escala tipus Likert (de 3, 5 o 7 trams).

En moltes ocasions és d'especial utilitat considerar el pas d'un mateix qüestionari a diferents persones situades en diferents posicions jeràrquiques. En aquest sentit, la utilització de qüestionaris d'autopercepció conjuntament amb uns altres d'heteropercepció ens permeten accedir, no sols a les avaluacions que la persona realitza, sinó també a les atribucions que efectua al voltant dels comportaments i les opinions dels altres. Açò és especialment important si es considera que les conductes de relació estan altament determinades, tant per les percepcions de les persones com per les atribucions que es realitzen al voltant de la conducta o de les valoracions dels altres.

Finalment, les **entrevistes** constitueixen un instrument insubstituïble, donat que permeten tant localitzar informació com contrastar-la. Ja que les llistes de comprovació i els qüestionaris poden ser considerats com a instruments tancats, i altament dirigits en relació amb els seus continguts, serà convenient recórrer a les entrevistes en la seua modalitat semiestructurada de manera que es facilite l'emergència d'informació no prevista en protocols massa estructurats per aquesta missió. Així mateix, l'entrevista constitueix un format útil per a demanar il·lustracions sobre la dinàmica relacional entre persones a través de la proposta de casos i incidents crítics.

Fase III. Integració d'informació i aproximació al model global de comunicació (avaluació)

L'objectiu d'aquesta fase consisteix a utilitzar l'organització global com a unitat d'anàlisi de referència. Per fer açò és imprescindible considerar cadascuna de les parts definides en la primera fase i analitzades en profunditat en la segona, com elements essencials del sistema organitzatiu.

Podem distingir dos moments diferents de la investigació en la fase avaluadora. Per una banda, resulta útil descriure les relacions entre parts en termes d'intercanvi d'informació:

- Quins continguts entren i quins ixen.
- Amb quina freqüència ho fan.
- A través de quins canals.
- Quins circuits de flux d'informació i documentació s'estableixen entre unitats.
- Quines persones assumeixen rols de porters o de ponts.
- Quins continguts es reserven a la relació informal.
- Quines errades del sistema formal es resolen des de l'informal.
- Quines barreres es poden identificar i com se superen o s'intenten superar.
- Identificar les instàncies que hi ha per a la presa de decisions, de gestió o d'arbitratge en els conflictes entre unitats.
- Descriure les relacions de subordinació entre unitats, etc.

Aquesta part es realitza fonamentalment a través d'entrevistes i d'anàlisi documental, atenent especialment a les diferències entre els procediments formalment previstos i els que efectivament es duen a terme en l'organització.

La descripció ha de donar inici a una primera formulació al voltant de la qualitat del sistema de comunicació interna, de manera que es plantegen possibles relacions de covariació entre factors identificats en termes de funcionalitat o disfuncionalitat i atenent especialment a com l'organització s'enfronta, si es fa, a les possibles disfuncionalitats identificades.

En aquesta part, més orientada a l'avaluació del sistema, el treball intern de l'equip d'auditoria constitueix el fonament bàsic de l'activitat. Per açò s'evitaran contactes estrets amb el personal de l'organització amb la finalitat de mantenir la distància necessària que permeta la formulació d'hipòtesis sobre la dinàmica del sistema de comunicació de l'organització.

El resultat material d'aquesta fase consisteix en una proposta provisional d'informe d'auditoria de la comunicació.

Fase IV. Contrast i redacció de l'informe

Posteriorment cal incorporar a la fase avaluadora uns altres elements:

En primer lloc, és convenient contrastar l'informe provisional obtingut com a resultat de l'activitat de la tercera fase amb un grup de persones representatives de les distintes instàncies de l'organització, a través de formats grupals que permeten la discussió conjunta dels continguts de l'informe.

En segon lloc, en finalitzar la discussió en grup, pot ser útil que es complemente un qüestionari individual que reculla les opinions individuals dels continguts, l'organització, els aspectes formals, identificació d'absències, grau d'acord amb les conclusions, etc.

És necessari comprendre que aquesta activitat de contrastació de l'informe no suposa en cap cas que l'auditoria haja de ser el resultat d'un consens entre els membres de l'organització i l'equip d'auditoria. En realitat, l'objectiu és incorporar les aportacions del procés de contrast a les pròpies conclusions de l'informe. Açò és rellevant perquè permet avaluar fins a quin punt determinades afirmacions sobre el funcionament organitzatiu es fonamenten sobre dades contrastades o es troben contaminades per creences i continguts culturals capaços d'esbiaixar la percepció de determinades pràctiques i processos d'interacció.

Finalment, la redacció definitiva de l'informe per part de l'equip d'auditoria haurà d'incloure la informació i les conclusions incorporades en aquesta última fase.

ÍNDIX GENERAL

AUDITORIA DE PROCESSOS TRANSVERSALS:

TEMA 5. AUDITORIA DEL CLIMA ORGANITZATIU	3
TEMA 6. AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANITZATIVA	15
TEMA 7. AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA	33
TEMA 8. AUDITORIA DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT	49
ANNEX. GESTIÓ DEL CANVI I PROCÉS D'AUDITORIA	65
BIBLIOGRAFIA	81

TEMA 8

PROCESSOS TRANSVERSALS (IV): AUDITORIA DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

ÍNDIX

8.1. APROXIMACIÓ AL CONCEPTE DE GESTIÓ DEL CONEIXEMENT	51
8.2. MANIFESTACIONS DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT. INDICADORS	56
8.3. PROPOSTES METODOLÒGIQUES I INSTRUMENTALS PER AVALUAR EL CONEIXEMENT ...	58
GUIA PER A L'AUDITORIA DE LA GESTIÓ DE CONEIXEMENT	61

TEMA 8. AUDITORIA DE GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

En els últims decennis, de la mà del desenvolupament tecnològic, de la disminució de les distàncies geogràfiques i de l'ampliació dels mercats, tant per la incorporació de nous col·lectius de consumidors com de nous continguts d'intercanvi, s'han accelerat els processos de transformació de la realitat social, de les organitzacions i de les relacions entre aquestes i les persones.

Un dels factors més rellevants de la transformació el constitueix el fet que, en aquests moments de la història, els elements intangibles han irromput en l'àmbit de les organitzacions com a determinants del seu èxit, i fins i tot de la seua viabilitat, en contextos en els quals les organitzacions competeixen entre si. No és que els recursos tangibles del tipus d'infraestructures, màquines, diners, etc., hagen deixat de ser importants, sinó que uns altres elements com la capacitat d'innovació, la qualitat, la generació de sinergies entre recursos, la incorporació de competències professionals, l'aprenentatge individual i organitzatiu, etc. han augmentat espectacularment la seua contribució a les organitzacions, fins al punt de resultar determinants del seu desenvolupament.

Una gran part d'aquests elements intangibles resulten ser inseparables de les persones, és a dir que requereixen la intervenció voluntària de la gent perquè s'activen. Així, per exemple, els sistemes de qualitat no poden reduir-se a una sèrie de controls normalitzats i mecànics, sinó que necessiten la intervenció activa del personal per possibilitar la millora contínua, fer del treball ben fet una pràctica habitual, o plantejar-se l'estudi preventiu de possibles problemes. Sense les persones no hi ha qualitat. En la mateixa línia, podrien plantejar-se qüestions relacionades amb la incorporació de competències professionals (habilitats, valors, coneixement, etc.), amb la capacitat de cooperació entre unitats organitzatives, amb la participació en la presa de decisions, amb l'actitud de disponibilitat del personal enfront dels volums extraordinaris de treball, etc.; les persones resulten insubstituïbles per poder dirigir i gestionar aquests factors que estan adquirint cada vegada més visibilitat i rellevància.

Per altra banda, la cada vegada major incidència de persones que es poden identificar com a treballadores del coneixement, com assenyala Davenport (2005), ha plantejat la necessitat d'articular formes específiques de tecnologia organitzativa per dirigir a aquests nous treballadors, així com la urgència que les organitzacions hagen d'invertir tant en la generació i el manteniment de xarxes tecnològiques i humanes com en el desenvolupament de capacitats individuals, col·lectives, organitzatives i interorganitzatives.

8.1 APROXIMACIÓ AL CONCEPTE DE GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

Entre els factors citats, i com un element imprescindible per a molts d'ells, es troba en una posició preeminent el que ha esdevingut en anomenar-se *coneixement*. Malgrat que en els últims temps ha proliferat la literatura destinada a abordar el coneixement, en aquest apartat plantejarem aquelles qüestions que entenem que han sigut objecte d'un consens majoritari per part tant dels investigadors com dels consultors que s'han ocupat de manera intensiva del coneixement, havent hagut d'aplicar els conceptes i fer operatives les variables, bé per explicar els antecedents causals de determinats resultats en les organitzacions, bé per dissenyar programes d'intervenció destinats a generar canvis planificats i resultats previsibles (Segarra i Bou, 2005). De manera sintètica, però suficient per als nostres propòsits, podem plantejar l'estat de la qüestió en els punts següents:

a. El coneixement no pot ser identificat amb la informació

La informació pot ser considerada una de les matèries primeres amb les quals es genera el coneixement. S'ha dit que el coneixement constitueix el resultat d'aplicar la intel·ligència a la informació per aconseguir que aquesta siga utilitzable, bé per a la comprensió d'una realitat determinada, bé per a la transformació planificada d'aquesta realitat. La informació necessita un suport material i ocupa, per tant, un espai (un manual, un arxiu, una banda magnètica, etc.). El coneixement, no obstant això, no pot ser considerat material, sinó que s'assimila a la capacitat per dotar de sentit la informació posant-la a disposició d'un objectiu. Entre la informació i el coneixement es troba la intel·ligència, la qual ha de considerar-se una capacitat per transformar i organitzar dades, donar lloc a informació i utilitzar aquesta per plantejar i resoldre problemes. Precisament, el fet que siga la intel·ligència la que dota de sentit i funcionalitat aquest entramat conceptual és el que la converteix en una característica específicament humana.

En tot cas, cal tenir en compte que els vincles entre informació i coneixement són molt estrets. Així, una de les formes de facilitar la transmissió del coneixement es convertint-lo en informació, que s'emmagatzema i queda disponible per a la seua utilització posterior. Des d'aquest punt de vista pot dir-se que la informació constitueix un component rellevant en diversos tipus de coneixement, però que aquest no pot ser reduït a informació. Per una altra banda, cal tenir en compte, també, que tot sistema de gestió del coneixement viable i eficaç ha de comptar amb suports d'informació que permeten codificar, sempre que siga possible, el coneixement i facilitar l'accessibilitat als membres de l'organització; tot això a través d'un sistema de comunicació adequat.

b. El coneixement no pot ser considerat homogeni

Açò fa necessari identificar diferents tipus de coneixement; que es mostren diversos en funció de la seua naturalesa, continguts, utilitats, manera d'adquisició i transmissió, etc. En aquest sentit, d'acord amb la primera distinció realitzada per Polanyi (1966) i desenvolupada posteriorment por Nonaka i Takeuchi (1995) pot diferenciar-se entre:

- a) *Coneixement explícit*: es refereix a continguts que són constatables i que, per tant, poden ser codificats i transformats fàcilment en informació, organitzats i

emmagatzemats perquè es troben disponibles en el moment oportú. Tal és el cas dels procediments de treball, algoritmes d'identificació d'errades, fórmules, processos estàndards, etc.

- b) *Coneixement tàcit*: es refereix a aquells continguts que resulten difícilment modificables i que, per tant, no són sempre reductibles a informació. Es tracta de continguts del tipus de l'habilitat per analitzar situacions socials, negociar, disposar de visió prospectiva de la realitat, o d'habilitats manuals relacionades amb l'aptitud per fer determinades tasques, per exemple.

Molts coneixements, que en les seues formes més elementals poden ser considerades explícites, poden presentar nivells més profunds que resulten pràcticament irreduïbles a informació. Així, per exemple, una peça musical pot transformar-se de manera quasi automàtica en informació a través de la partitura; però la mestria en la interpretació conté components intuïtius i d'experiència acumulada, de sensibilitat, etc., que resulten difícils de codificar i transmetre mecànicament i que, qui executa la partitura no sempre és capaç d'anomenar. Boumard (1996) plantejà la idea que el coneixement tàcit pot categoritzar-se en funció del grau de consciència de l'individu respecte de la seua disponibilitat. Hi ha coneixements que s'utilitzen, però que l'individu ignora que estiga aplicant. De la mateixa manera, poden existir uns altres que la persona sap que posseeix malgrat que no els puga explicitar en paraules. El grau de consciència de l'existència de coneixement tàcit podria servir com a criteri per incorporar una altra possible categoria de classificació del coneixement.

c. El coneixement necessita que prèviament hi haja una ment que conega

Açò té, si més no, tres importants implicacions que condicionen totes les formes possibles de gestió del coneixement:

- a) *El coneixement és inseparable de les persones*:

Per tant, la gestió del coneixement implica l'establiment de pràctiques, canals, mecanismes etc. que posen en relació persones amb informació o persones amb persones. Donat que requereix una ment, pot afirmar-se que no hi ha coneixement sense alguna persona que conega. Açò implica que la gestió del coneixement resultarà incompleta, i potser inoperant, sense la consideració de les dimensions psicosocials de l'organització; com per exemple, del clima i la cultura organitzativa.

- b) *El "coneixement organitzatiu" té dos sentits diferents*:

Per una part, com *el conjunt de continguts de coneixement acumulats per una organització i disponible per a ella*; per una altra, com *la capacitat de generar i adquirir coneixements a partir de l'aplicació de la intel·ligència a les dades i la informació disponible per part de l'organització*. Es pressuposa, des d'aquest plantejament l'existència d'una determinada "ment organitzativa" que resulta de la interacció de les persones. Aquesta proposta plantejada por Weick i Roberts (1993) pot ser entesa com una metàfora especialment útil per comprendre i explicar moltes de les possibilitats de desenvolupament del coneixement en els contextos organitzatius. En aquest sentit, podem considerar que el coneixement total d'una organització no equival a la suma dels

coneixements individuals posats a disposició dels objectius col·lectius, sinó que cal afegir el potencial de coneixement que genera la interacció entre els membres de l'organització i d'aquests amb l'exterior (capacitats organitzatives).

c) *Una ment no és sols informació o coneixement, sinó un agent d'integració:*

Més important que acumular, o fins i tot que crear coneixement, és integrar-lo i relacionar-lo amb objectius organitzatius. És per aquest motiu que en tot plantejament de gestió del coneixement resulta clau la transferència i la socialització dels continguts entre individus, equips, i unitats organitzatives, mitjançant l'adequat sistema de comunicació.

d. El coneixement es manifesta i s'acumula en tres instàncies organitzatives

Tal com plantejaren Nonaka i Takeuchi (1995), açò pot entendre's com nivells diferents:

- a) *En la configuració estructural:* dona lloc als mètodes i procediments de treball, a les rutines organitzatives, a les formes estandarditzades de plantejar-se els problemes i de presa de decisions, mecanismes de coordinació, etc. Habitualment aquest tipus de coneixement no sol ser explícit i, en moltes ocasions, es reflecteix en manuals de procediments i és objecte de transmissió sistemàtica entre els membres de l'organització implicats en cadascuna de les activitats.
- b) *En les unitats de treball:* origina formes de coordinació, cooperació i distribució del treball entre els membres de la unitat organitzativa (grup, equip, departament, distribució, etc.). Aquest tipus de coneixement pot incorporar components tant explícits com tàcits. Aquests últims poden arribar a ser determinants, per exemple, de la capacitat dels equips per aconseguir els seus objectius, motiu pel qual es veuen molt influenciats per factors psicosocials com el clima, la comunicació etc. Una part important de la transmissió dels coneixements de l'equip entre els seus membres es realitza a través de processos de socialització informals.
- c) *En els recursos humans:* propicia l'acumulació de competències professionals, que presenten components tant tàcits com explícits. La instància individual no pot ser substituïda de cap manera en l'organització i constitueix, conseqüentment, un element imprescindible sobre el qual s'assenten gran part dels sistemes de gestió del coneixement.

Cada una d'aquestes tres instàncies d'acumulació de coneixement presenta característiques i dinàmiques pròpies que no sempre resulten directament intercanviables entre si. D'aquesta manera, per exemple, un determinat contingut que implica un mètode de treball pot resultar útil en el nivell individual i ser utilitzat, bé de manera intuïtiva bé de manera explícita, per les persones; aquest mateix contingut pot resultar útil per facilitar la coordinació d'activitats entre membres d'un equip de treball i facilita l'adaptació mútua a causa de les característiques de les persones concretes implicades; però, finalment, aquest contingut pot no ser aplicable de manera general al conjunt d'una organització en la qual, la diversitat de continguts de treball i

de característiques de les persones pot impedir l'adopció de mètodes que han tingut èxit en unes altres instàncies.

e. Mecanismes per transformar i transmetre diferents tipus de coneixement

Nonaka i Takeuchi (1995) identificaren sistemàticament els diferents mecanismes:

- a) *D'explícit a explícit* (per exemple assegurar-nos que es coneixen els passos d'un procediment de treball estandarditzat):

Es transmet a través de relacions formalitzades, centrades bàsicament en la gestió d'informació, intercanviant documentació, confeccionant manuals, etc.

- b) *D'explícit a tàcit* (per exemple ensenyar determinats hàbits de relació o d'ús d'instruments, com puga ser aprendre a trobar els punts d'acord en una discussió d'equip, o aprendre a conduir un vehicle):

Es transmet i consolida a través de la internalització dels conceptes i dels mètodes de treball amb la finalitat que els continguts resulten utilitzables, moltes vegades sense que la realització de la tasques exigisca la concentració de tota la capacitat d'atenció disponible per a l'individu. En el pas de l'explícit al tàcit pot resultar important el modelat de la conducta, però és fonamental i inexcusable l'experimentació repetida.

- c) *De tàcit a tàcit* (per exemple ensenyar a prendre decisions quan es disposa d'informació mínima, o qualsevol altra activitat complexa que implique intuïció o l'activació de competències difícilment codificables en terminis d'informació per part de qui les realitza):

Es transmet a través de processos de relació personal entre individus, de l'observació, de compartir experiències etc. Es tracta generalment de processos de modelat que poden realitzar-se a través d'activitats intencionals i conscients que en moltes ocasions formen part dels processos de socialització. Així mateix, poden identificar-se els processos de transmissió de coneixements tàcits en les comunitats de pràctica en les quals es relacionen de manera informal persones amb interessos comuns o que pertanyen a un mateix col·lectiu professional.

- d) *De tàcit a explícit* (per exemple ensenyar a negociar o a realitzar una activitat que qui l'executa amb mestria pot arribar a analitzar sistemàticament en els seus components):

Es realitza a través d'activitats de descripció sistemàtica de les conductes i de l'anàlisi detallat a través d'autoinformes dels processos i les estratègies mentals i conductuals utilitzades. Es tracta de processos sistemàtics de modelat en els quals la descripció, l'observació sistemàtica i l'anàlisi d'experiències ocupen un lloc central.

En general pot afirmar-se que quan es tracta de coneixements tàcits, i per tant molt vinculats a la persona que els posseeix, la transferència sol requerir relacions personals intenses. En canvi, quan el coneixement es explícit, fàcilment codificable en informació, i per tant més independent de la persona que el posseeix, la transferència es pot plantejar a través de

relacions personals dèbils, i fins i tot inexistents, amb la finalitat d'oferir major autonomia a qui ha d'adquirir aquest coneixement.

f. La gestió del coneixement es produeix en totes les organitzacions actives

De fet, es conega amb aquesta denominació o amb qualsevol altra, en les organitzacions es generen pràctiques i es prenen decisions que es relacionen amb: la *identificació* (què se sap), l'*adquisició* (com incorporar coneixements nous), el *desenvolupament* (com millorar allò que se sap), *distribució* (qui ha de posseir els diferents coneixements), *utilització* (per a què s'usa el que se sap), *emmagatzematge* (on o a qui s'ha de recórrer per a recuperar el que se sap i què s'ha utilitzat en el passat), i *mesura* (com es coneix quant se sap i quin valor té el que se sap); tot açò respecte dels coneixements en l'organització.

Aquestes pràctiques de gestió del coneixement poden ser realitzades de manera sistemàtica o asistemàtica i formen part d'una estratègia de desenvolupament organitzatiu o de manera aliena a tota planificació.

g. Qüestions fonamentals per comprendre o optimitzar les formes de gestió del coneixement

Cal tenir en compte les tres qüestions que descrivim a continuació:

- a) *La rellevància* fa referència al fet que tots els coneixements existents en una organització, o posseïts pels seus membres, no són igualment importants per aquesta.

Uns són més essencials que uns altres; per tant, poden ser jerarquitats des d'aquells que resulten imprescindibles perquè l'organització o alguna de les seues parts realitze les activitats pròpies fins aquells que poden ser considerats irrelevants.

- b) *La disponibilitat* fa referència al fet que l'existència d'un coneixement en l'organització o en algun dels seus membres no supose automàticament que aquest pugua ser utilitzat per a la consecució d'objectius organitzatius.

De fet, hi ha coneixements que pertanyen a persones i que aquestes no es mostren disposades a prestar a l'organització por múltiples raons, com per exemple considerar que no reben les contraprestacions suficients, pensar que es pot perdre poder o autonomia, trobar-se en situació de conflicte, etc.

- c) *La utilització* del coneixement existent, les competències professionals.

Efectivament, si es considera que un determinat saber constitueix un recurs per a una persona, un equip o una organització, aquest pot aplicar-se a la consecució d'objectius, en aquest cas podem entendre'l com una capacitat, o bé no ser utilitzat i considerar-lo un recurs ocios. Així pot resultar que:

- Es desconega en el context de l'organització que un coneixement existeix en una part d'ella o que és posseït per un membre.

- Un coneixement existisca però no es trobe disponible per a l'organització. Un membre o grup de membres pot acaparar-lo i desenvolupar estratègies d'escassetat amb finalitats particulars.
- Que un coneixement existisca però no siga capaç de relacionar-lo amb un determinat objectiu, amb la qual cosa es perden competències. El fet que una organització posseísca molts coneixements no implica necessàriament que siga "intel·ligent", en el sentit de saber utilitzar-lo per crear coneixement nou o convertir-lo en competències disponibles.
- Que un coneixement existisca, però les dificultats de recuperació d'aquest siguen tals, que no puga ser utilitzat de manera operativa. Açò ocorre en ocasions quan no es disposa de bons dispositius on acumular coneixements, i per tant de dispositius de recuperació.
- El coneixement existeix, però es troba tan poc distribuït i socialitzat que la seua possibilitat d'aplicació es redueix a poques persones dins de l'organització.
- Que un coneixement es pose a disposició dels membres de l'organització, però que aquests no l'utilitzen. La accessibilitat no implica necessàriament l'ús.

h. La formació i l'aprenentatge estan relacionats amb la gestió del coneixement

Ambdós son processos que formen part de la gestió del coneixement malgrat que, lògicament, no l'esgoten. En tot cas, resulten especialment rellevants per les seues prestacions i per l'experiència que les organitzacions han anat acumulant a través del temps.

És necessari que no es confonguen la formació i l'aprenentatge: aquest últim es pot produir independentment de la intencionalitat de les persones que aprenen. L'aprenentatge és el resultat de l'experiència i de la reflexió al voltant de l'experiència, així com de l'observació o de l'estudi específic d'una matèria concreta. Ara bé, no sempre resulta predictable quin serà el contingut, l'habilitat, o l'actitud que s'aprenja (per exemple es pot aprendre a responsabilitzar els altres dels errors propis). La formació no és més que un format específic i metodològicament establert per transmetre continguts d'aprenentatge. En principi, la formació implica intencionalitat d'aprendre, planificació del procés d'aprenentatge i anticipació dels continguts que cal obtenir.

8.2. MANIFESTACIONS DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT. INDICADORS

Com s'ha afirmat anteriorment, el coneixement es gestiona sempre en les organitzacions (de manera planificada o caòtica), però en tot cas s'administra i es prenen decisions respecte a ell. Així, per exemple, es prenen decisions que afecten la gestió del coneixement quan davant la incorporació d'un nou membre a l'organització es plantegen perfils de competències professionals (el que ha de saber, voler i poder), quan s'ensenya determinades persones a utilitzar una màquina (quantas persones i en quin nivell de profunditat de competència), quan es decideix confeccionar un manual de procediments amb la finalitat que tot el món sàpiga quin és el

contingut i la seqüència de les activitats d'un determinat procés de treball, o quan es contracta un consultor perquè informe, valore o done suport a determinades decisions. En tots aquests casos, i en molts més, el contingut de les activitats tenen a veure amb el coneixement i amb la gestió directa o indirecta d'aquest.

Les manifestacions de la gestió del coneixement es troben disseminades en el conjunt de les activitats de l'organització i formen part de molts altres processos que també es duen a terme, com la selecció de personal, la presa de decisions, l'avaluació de la tasca, la millora de la qualitat, etc. Per tant, és en les diferents activitats on podem trobar indicadors vàlids que es referisquen a la gestió del coneixement, malgrat que també es poden identificar activitats que es refereixen de manera específica a influir en la gestió del coneixement directament, com pugen ser la formació de tot tipus i nivell, l'elaboració de manuals tècnics, les reunions d'intercanvi d'experiències professionals o l'establiment de xarxes destinades a compartir informació, per exemple.

Amb la finalitat de facilitar la localització d'indicadors capaços d'adjectivar eficaçment la gestió del coneixement (Tari i García, 2009) podem utilitzar com a referent els grups d'activitats següents:¹⁴

1. *Activitats de localització i categorització del coneixement disponible*: es consideren ací accions de molt diferent tipus com pugen ser les referides a identificar les competències professionals dels membres de l'organització; l'anàlisi dels processos de treball mitjançant la localització de les competències i coneixements implicats en la seua realització; la creació de mapes del coneixement capaces de donar a conèixer "qui sap què" i "qui pot cooperar amb qui" per abordar qüestions concretes; etc.
2. *Activitats d'adquisició de coneixement*: les activitats més usals són les d'incorporació de personal amb determinades competències professionals; l'establiment de programes de formació amb personal extern a l'organització; contractació de tècnics per a la posada en marxa de nous processos de treball; col·laboració amb consultores per l'anàlisi d'aspectes de l'organització o per donar suport a la presa de decisions, participació en projectes de *benchmarking*; etc.
3. *Activitats de desenvolupament del coneixement*: es plantegen ací accions que pretenen aprofundir o ampliar el coneixement disponible, la presa de consciència al voltant del coneixement que es té, la recerca de noves utilitats o la generació de sinergies entre sabers preexistents. Així, es poden considerar activitats com els cercles de qualitat o els equips de millora, les reunions de presentació de casos i experiències; l'avaluació de la tasca individual i grupal; la formació d'equips de projecte; etc.
4. *Activitats de distribució del coneixement*: abasten accions com la formació amb monitors interns, la distribució d'informació, el *coaching*, la formació d'equips autònoms o semiautònoms de treball, els seminaris d'anàlisi de casos i d'experiències, les comunitats de pràctiques, etc.
5. *Activitats d'emmagatzematge del coneixement*: organització d'arxius, elaboració de materials de consulta, manuals de casos, manuals de procediments i d'utilització de

¹⁴ Tinguem en compte que una mateixa activitat pot pertànyer simultàniament a diferents categories. Així, per exemple, la formació pot ser un instrument d'incorporació de nous coneixements (adquisició), alhora un mecanisme de distribució i socialització del saber i finalment constituir una eina indispensable per facilitar la utilització d'aquest coneixement.

màquines, materials utilitzats en la formació del personal, expedients de clients i de problemes resolts o no resolts, bases de dades, etc.

6. *Activitats d'utilització del coneixement*: procediments i mètodes de treball actualment en ús, pràctiques d'utilització dels coneixements disponibles, innovacions en l'activitat per incorporació de coneixements nous, innovacions per utilització de coneixements preexistents, però no utilitzats, etc.
7. *Mesura del coneixement*: activitats d'avaluació de l'anàlisi de necessitats de formació; identificació de polivalències del personal; aplicació de sistemes d'avaluació de la tasca i del rendiment; creació de matrius i mapes de coneixements; identificació i avaluació de processos; avaluacions de potencial d'equips i persones; etc.

8.3. PROPOSTES METODOLÒGIQUES I INSTRUMENTALS PER AVALUAR LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

L'avaluació de la gestió del coneixement constitueix una activitat pròpia de la mateixa gestió del coneixement, donat que la consciència sobre quin saber es troba disponible i que les condicions per a la seua activació i disponibilitat constitueixen factors clau d'optimització de les capacitats de l'organització.

Malgrat que no pot dir-se que hi haja un estàndard de gestió del coneixement amb el qual comparar les pràctiques reals que es produeixen, sí que poden identificar-se formes més efectives que unes altres d'aprofitament de les oportunitats d'utilització del coneixement disponible, de creació de coneixement o de distribució més efectiva. De la mateixa manera, tan important com el que es fa és com es fa. La valoració de les pràctiques de gestió del coneixement no sempre poden realitzar-se de manera directa, ja que els diferents criteris que cal utilitzar cobren sentit quan es tenen en compte l'estratègia de l'organització, els seus propòsits, la seua cultura i les seues característiques diferencials. Així doncs, auditar la gestió del coneixement en una organització determinada suposa entendre-la en un context concret. Donat que no és possible utilitzar criteris normatius que assenyalen la distància de les pràctiques actuals de l'organització respecte a unes suposades pràctiques òptimes, sí que resulta imprescindible identificar tres dimensions contextualitzadores bàsiques:

1. La densitat del coneixement i la rapidesa de la seua obsolescència en el sector o entorn competitiu del qual forma part l'organització. És important constatar si la densitat interior de l'organització és assimilable a l'exterior.
2. La coherència de les pràctiques que es duen a terme amb els propòsits, els objectius i les estratègies.
3. El grau d'obertura o tancament de l'organització respecte a l'entorn. Considerem que una organització és oberta, en aquest aspecte, quan comparteix coneixements amb l'exterior, els crea en col·laboració amb els altres i/o els incorpora.

L'auditoria de la gestió del coneixement es pot organitzar al voltant de tres fases consecutives que es pot sistematitzar de la manera següent:

Fase I: Exploració

En aquesta fase els objectius que es plantegen són:

- Conèixer el sector en el qual l'organització es troba i determinar la seua dinàmica, volums, i densitat dels coneixements, pràctiques generalitzades, riscos i perspectives de desenvolupament.
- Identificar la posició i les relacions de l'organització amb el sector principal de referència i amb uns altres sectors.
- Determinar les unitats d'anàlisi que cal utilitzar de manera que puga identificar-se l'existència de parts diferenciades de l'organització que requerisquen un plantejament particular de l'auditori.
- Identificar l'estratègia de treball, seleccionar o confeccionar els instruments d'investigació que s'utilitzaran en la fase següent; així com identificar els informants clau que es requeriran i el pla de treball.

En aquesta fase les eines metodològiques d'investigació giren al voltant de l'observació, l'anàlisi documental i l'entrevista.

Fase II: treball de camp (descripció)

En aquesta fase els objectius que es plantegen són:

- Disposar de les dades i la informació necessària per caracteritzar la gestió de coneixement en l'organització.
- Identificar la diversitat de pràctiques que configuren la gestió del coneixement tenint en compte les peculiaritats que es produeixen, si és el cas, en les diferents parts o unitats organitzatives.

Els instruments i les eines metodològiques que cal utilitzar en aquesta fase poden ser molt diverses, segons la grandària i la complexitat de l'organització que cal auditar. En tot cas resulta recomanable la combinació de procediments que diversifiquen les característiques de les fonts d'informació. Així, per exemple, es útil combinar les entrevistes individuals amb les entrevistes grupals i els grups de discussió, la identificació de procediments normatius de gestió del coneixement (què està establert que cal que es faça) amb l'anàlisi d'incidents crítics i l'estudi en profunditat de situacions reals finalitzades o en curs (què es fa realment).

Així mateix, ja que la intensitat d'aplicació del coneixement sol ser diferent en grau i rellevància per a la direcció en els diferents nivells jeràrquics i en les distintes unitats

organitzatives, és necessari cuidar la representativitat dels informants. D'aquesta manera, per exemple, quan es treballa en grup, és útil configurar grups homogenis per una part i heterogenis per una altra, per identificar estereotips i continguts culturals que estan incidint, potser inconscientment, en les pràctiques de gestió del coneixement.

Fase III: integració de la informació (avaluació)

En aquesta fase els objectius que es plantegen són:

- Categoritzar la informació procedent dels treballs realitzats en la fase anterior i considerar, si més no, tres criteris complementaris: les unitats d'anàlisi (organització global, departaments, seccions, etc.), les funcionalitats dels continguts (incorporació, emmagatzematge, distribució, desenvolupament, etc.) i les característiques de les pràctiques de gestió (individual, grupal, intergrup, normativa, sistemàtica, asistemàtica, etc.).
- Confeccionar un informe integral amb la informació anterior de manera que es relacionen els diferents criteris utilitzats i es permeti una lectura amb, si més no, dos nivells de profunditat: un de descriptiu, basat en dades organitzades en informació, i un altre d'aproximació explicativa en el qual es proposen possibles relacions causa-efecte i s'identifiquen covariacions entre diferents grups de dades.

GUIA PER A L'AUDITORIA DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

El present protocol no es refereix de manera exhaustiva a la gestió del coneixement en les organitzacions. Se centra en els aspectes en què la intervenció de les persones és essencial i insubstituïble per part de la direcció de les organitzacions. En aquest sentit, no es consideren aspectes com ara la gestió de les patents per exemple.

1. Identificació de l'organització

Identificació del sector en què s'ubica l'organització

Caracterització general del sector. Atendre especialment la intensitat dels coneixements que es requereixen, la dinàmica d'obsolescència i renovació de les tecnologies i dels coneixements, l'existència de professionals clau escassos en el mercat laboral, les rotacions de personal entre organitzacions del sector, les inversions en tecnologia, investigació i desenvolupament, la connexió a organitzacions especialitzades en gestió de coneixement (universitats, instituts tecnològics, centres de recerca, centres de formació, etc.), estructures i polítiques de recursos humans predominants en el sector, etc.

Identificació de l'organització

En aquest apartat és important procedir a la comparació sistemàtica de les diferents variables que descriuen l'empresa amb els valors que es poden considerar com a genèrics del sector, atenent, entre uns altres les variables següents:

Activitat (disseny, producció, comercialització, etc.), forma jurídica, àmbit territorial, estructura de clients, unitats de treball existents, externalització d'activitats, facturació, pràctiques i projectes d'inversió, sistema i polítiques de recursos humans, etc.

2. Plataformes i mecanismes d'accessibilitat a la informació

S'avaluen ací tots aquells artefactes, sistemes informàtics o instàncies destinades a facilitar l'accés dels membres de l'organització a la informació. És important tenir en compte que l'accessibilitat a la informació constitueix una condició, però no una garantia d'ús d'aquesta o que aquesta es compartisca. Per tant, a més de verificar l'existència dels mecanismes i sistemes d'accés, és important atendre els continguts de la informació i la utilització que se'n fa. A més, en aquest punt és bàsic conèixer les característiques diferencials d'accés, els continguts i l'ús en les diferents parts de l'organització, en els diferents grups jeràrquics i en els diversos col·lectius professionals.

3. Localització i categorització de l'aprenentatge

Una gran part de l'èxit en la gestió del coneixement consisteix a disposar de mecanismes i d'instàncies que permeten als membres de l'organització saber on es troben els recursos de coneixement amb al finalitat de convertir-los en competències disponibles. Els "mapes de coneixement" constitueixen un recurs important de localització del saber, ja que indica on es troba el coneixedor de determinada tècnica, o quina ruta cal seguir per aconseguir determinades dades. No obstant això, es tracta d'artefactes amb una presència poc freqüent en les organitzacions almenys amb aquesta denominació, o si més no, amb aquesta funció específica. Mentre s'estén el seu ús es pot recórrer a uns altres recursos que, ni que siga parcialment, compleixen funcions relacionades. D'aquesta manera, per exemple, les avaluacions d'acompliment i del potencial o les taules de polivalències dels membres de l'organització, constitueixen una manera d'accedir a la localització de competències professionals individuals. Els historials de projectes gestionats per diferents equips poden donar compte dels coneixements i les habilitats aplicats i de qui els posseeix. De la mateixa

manera, es pot optimitzar l'ús de formes d'organització del treball basades en els processos, o els requisits de qualitat, per tal que puguen ser usats per localitzar el coneixement en l'organització.

Tan rellevant com la localització és la categorització del coneixement. És a dir, com s'aglutinen continguts i en funció de quins criteris. Així mateix és important conèixer fins a quin punt el coneixement disponible es troba jerarquitzat en funció de criteris relacionats amb la seua aportació de valor, fins a quin punt es tracta de continguts dels quals l'organització disposa en exclusiva, o bé es tracta de continguts de fàcil adquisició i molt estesos en el sector de referència de l'organització.

- ✓ En quin grau es troba localitzat el coneixement existent en l'organització?
- ✓ En quin grau es troba categoritzat i jerarquitzat el coneixement disponible?
- ✓ Com d'operatius són els dispositius de localització de coneixement?

4. Incorporació de coneixement

Es planteja en aquest apartat conèixer quines són les pràctiques i estratègies de l'organització per incorporar coneixement. En general podem plantejar cinc formes diferents d'incorporar coneixement que no són contradictòries sinó complementàries entre si:

- a. **La incorporació de persones o equips posseïdors de coneixements considerats rellevants per l'organització.** En ocasions tracta d'introduir coneixements nous i inexistents en l'organització. En unes altres ocasions s'incorporen persones amb sabers ja existents però disponibles per a un nombre insuficient de membres de l'organització.
- b. **Lloguer de coneixement, que es produeix a través de la contractació de consultors i tècnics que utilitzen els seus coneixement** per a l'anàlisi de situacions, suport a la presa de decisions, la solució de problemes, etc. El coneixement utilitzat pot incorporar-se a l'organització de manera definitiva en diferent grau. Així, per exemple, un equip de consultors pot dissenyar un sistema d'avaluació del treball i l'organització pot mantenir únicament el saber necessari per a la utilització del sistema, o bé pot aprendre a dissenyar sistemes d'avaluació per al futur.
- c. **Formació del personal a través de formadors externs**, bé perquè es participa en accions formatives gestionades fora de l'organització, bé perquè es generen programes específics.
- d. **Creació de coneixement.** La creació de coneixement es pot realitzar de múltiples maneres. Així, per exemple, les activitats de millora contínua generen solucions, procediments o mètodes nous d'abordar problemes; els programes d'investigació i desenvolupament; o les pràctiques que tenen com a finalitat l'anàlisi d'experiències, com les reunions i seminaris destinats a compartir informació sobre casos o l'anàlisi d'incidents crítics, permeten capitalitzar l'experiència i convertir-la en coneixement disponible.

Entre els **frens a la creació de coneixement** cal citar el que March i Simon (1993) van catalogar com a fenomen de la conformitat que implica que en l'abordatge de problemes que es plantegen en l'organització, determinades instàncies, o la totalitat del sistema, no busquen formes òptimes de solució, de manera que es generaria coneixement addicional amb cada situació que s'abordara, sinó que les persones i els equips es conformen amb les solucions que compleixen els requisits mínims establerts.

- e. **Descobriments de coneixement preexistent.** En ocasions les persones i els equips tenen coneixements i habilitats que, o bé no se sap que es posseeixen o bé no es té consciència de la seua utilitat. Identificar aquest coneixement preexistent i posar-lo en situació de disponibilitat per al seu ús en l'organització constitueix una manera d'incorporar-lo de manera activa. Algunes pràctiques com els *assessment center* en què s'avalua de manera intensiva el personal o les comunitats de pràctica, en les quals les persones es relacionen de manera informal i sense objectius concrets per aconseguir en un determinat termini, constitueixen formes productives de descobriments de coneixement preexistent.

- ✓ Quins d'aquests mecanismes s'activen en l'organització amb més freqüència?
- ✓ Quins es troben infrautilitzats o simplement són inexistents?
- ✓ Quins d'aquests mecanismes es prefereix utilitzar quan hi ha la possibilitat d'elecció?
- ✓ Què es fa en l'organització quan apareix un problema o situació nova per a la qual no hi ha antecedents o coneixements adequats?

5. Emmagatzematge i conservació de coneixement

Es consideren ací els mecanismes i processos que permeten emmagatzemar els diferents continguts de coneixement i facilitar la seua recuperació en el moment en què es requereix. Cal pensar que la manera més elemental d'emmagatzematge la constitueix la memòria dels individus. S'entendrà la insuficiència del recurs a la memòria individual si considerem que aquesta es troba sotmesa a biaixos, a l'oblit, a les dificultats de transmissió, i fins i tot a la desaparició de la persona del context organitzatiu.

Els arxius, les bases de dades, els informes d'activitat, els informes d'aprenentatge dels projectes duts a terme, els manuals d'operacions (i els manuals anotats), els protocols, les biblioteques de documentació organitzativa, etc. constitueixen eines d'emmagatzematge. No obstant això, aquestes es refereixen majoritàriament als coneixements explícits (o, almenys, explicitables) que poden ser transformats en informació. Els coneixements tàcits o implícits s'emmagatzemen en la ment dels individus o en la interconnexió i les pautes de relació entre persones. És per això que una manera de preservar en part alguns d'aquests coneixements tàcits consisteix a documentar els processos de relació, de generació conjunta d'idees, de resolució de problemes en equip, etc. Una altra manera de preservar aquest tipus de coneixement consisteix a estendre'l i possibilitar que, a través de formes de socialització intenses en relació interpersonal es possibiliti la transmissió. Finalment, caldrà considerar que hi ha continguts tàcits per als quals resulta impossible establir mecanismes d'emmagatzematge.

- ✓ Amb quins dispositius compta l'organització per guardar i preservar el coneixement adquirit?
- ✓ Hi ha suficient varietat de dispositius i instàncies d'emmagatzematge per abastar el màxim de continguts rellevants?
- ✓ Els dispositius d'emmagatzematge tenen en compte el diferent valor dels continguts per a l'organització o tendeixen a tractar els continguts de manera homogènia?

6. Distribució del coneixement

En aquest apartat s'avalua la forma en què els diversos continguts es troben distribuïts a l'interior de l'organització. És important considerar ací que, en moltes ocasions, és convenient considerar tres qüestions en l'avaluació de la distribució del coneixement: com es produeix en les diferents parts (departaments, unitats organitzatives, seccions, etc.), com es produeix en els diferents nivells jeràrquics, i com es produeix en els diferents col·lectius professionals que formen l'organització.

És cert que la distribució es relaciona amb l'accessibilitat de la informació, però no es redueix a aquesta per dues raons: (1) perquè tot el coneixement no pot ser reduït a informació i (2) perquè el fet que algú tinga accés no implica que l'utilitze.

Poden identificar multitud de processos i suports que, entre uns altres objectius o de manera exclusiva, contribueixen a la difusió i distribució del coneixement. Així, per exemple, les activitats de formació amb formadors interns, els seminaris, les reunions d'experts, les comunitats de pràctica, les sessions d'anàlisi de casos i experiències, la difusió d'informes a través d'intranets, els processos de modelatge de conducta, la supervisió didàctica, l'establiment de sistemes de rotació de personal per fomentar l'aprenentatge, els programes d'incorporació de nous membres, etc.

D'altra banda, Davenport i Prusak (2000) van proposar estudiar els moviments del coneixement en les organitzacions des de la perspectiva del mercat, en el qual es generen transaccions i els continguts de coneixement constitueixen un dels elements que s'intercanvien (per diners, per prestigi, per poder, etc.). Des d'aquest plantejament podríem identificar una sèrie de disfuncions o "patologies" que caracteritzen maneres deficientes de distribució del coneixement:

- a. **Informació incompleta** que es deriva de no saber quins coneixements es troben presents en l'organització o en no saber qui els posseeix.
- b. **Asimetria en el coneixement**, de manera que determinats tipus o continguts de coneixement s'acumulen en unes determinades instàncies de l'organització però es troben pràcticament absents d'unes altres parts: quan es produeixen asimetries i s'acumula coneixement especialitzat en determinades instàncies, generalment no sol haver-hi espais de connexió o d'intercanvi entre parts, col·lectius o instàncies.
- c. **Monopoli**, en el qual una persona o equip acumula continguts de coneixement que resultaria imprescindible o convenient per a uns altres. En moltes ocasions el monopoli és el resultat d'una estratègia destinada a generar escassetat d'un determinat tipus de coneixement dins de l'organització per tal d'aconseguir que aquesta depenga, en aspectes essencials, de poques persones. D'aquesta manera es pretén augmentar les quotes de poder personal o de determinats grups de pressió i obligar l'organització a donar prioritat a objectius o interessos particulars.
- d. **Barreres comercials**. Les barreres són generalment d'algun d'aquests tres tipus:
- ✓ D'una banda les que causades per l'absència de plataformes i mecanismes de transferència d'informació, i per tant la nul·la accessibilitat a aquesta.
 - ✓ Tot i que es compta amb les plataformes de transferència d'informació, el personal no es troba motivat per fer-ne un ús efectiu per qüestions que poden ser diverses: desconeixement dels objectius, percepció de manca d'equitat en les relacions persona-organització, insuficiència d'estimulació, etc.
 - ✓ Barreres culturals. És una conseqüència de determinades creences, continguts culturals i prejudicis del tipus de: "Un subordinat no pot tenir més coneixement que un directiu", o "ací les coses sempre s'han fet així", o també allò d'"allò nou implica riscos excessius".

Què impedeix i què facilita en l'organització que es compartisquen coneixements?

ÍNDIX GENERAL

AUDITORIA DE PROCESSOS TRANSVERSALS:

TEMA 5. AUDITORIA DEL CLIMA ORGANITZATIU	3
TEMA 6. AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANITZATIVA	15
TEMA 7. AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA	33
TEMA 8. AUDITORIA DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT	49
ANNEX. GESTIÓ DEL CANVI I PROCÉS D'AUDITORIA	65
BIBLIOGRAFIA	81

ANNEX

GESTIÓ DEL CANVI

ÍNDIX

1. INTRODUCCIÓ	66
2. CONDICIONS PER COMPENDRE EL PROCÉS DE CANVI	67
3. GESTIONAR EL CANVI COM UN PROCÉS ESTRATÈGIC	69
4. UN EXEMPLE DE PROCÉS DE CANVI: EL MODEL DE TRES ETAPES DE LEWIN	72
5. GUIA PER A L'AVALUACIÓ DELS PROGRAMES DE CANVI	73

ANNEX: GESTIÓ DEL CANVI I PROCÉS D'AUDITORIA

1. INTRODUCCIÓ

Si hi ha algun concepte, especialment significatiu, que es repetisca insistentment en aquest període de crisi de l'actual sistema de producció, potser no siga un altre que el de canvi. Si atenem a la literatura disponible, podem observar, sense grans dificultats, que la idea de canvi es troba tant en els títols com en els continguts. Canvia la societat, els valors, la família, les organitzacions, els processos de producció, les condicions d'ocupació, etc. Sempre han existit canvis, però sembla que en cap altra etapa de la història ens havíem ocupat tant d'ells (Dupuy, 2003): per què en els últims trenta anys s'han multiplicat les publicacions que pretenen, de manera explícita, anticipar els canvis i establir, amb més o menys fortuna, la direcció d'aquests? Per què resulta pràcticament impossible acostar-nos a qualsevol text sobre gestió empresarial que no concedisca un espai rellevant de les seues pàgines al que s'ha anomenat el *management* del canvi?

Tanta insistència no pot respondre exclusivament a una moda passatgera. Sembla que el canvi té relació amb el fet que els objectes, els mètodes i les estructures organitzatives arriben cada vegada més de pressa el seu grau d'obsolescència. I això no és només qüestió imposada per aquells que tenen entre els seus objectius transformar la tecnologia, les formes de treball i l'organització dels recursos en un sentit o en un altre. Els canvis es troben en la base d'un món cada vegada més globalitzat i la globalització genera complexitat (més elements i més relacions entre aquests elements que adopten múltiples formes i que escapen els mètodes tradicionals de gestió). Així doncs, entre els responsables de la direcció de les organitzacions ja no es tracta només d'aconseguir objectius de producció o de creixement empresarial, com era habitual; sinó que han de respondre als reptes d'un entorn que és capaç de plantejar, a cada moment, nous estímuls que adopten, en unes ocasions, la forma d'amenaçes que s'han de neutralitzar i, en unes altres, la d'oportunitats que han de ser aprofitades.

L'avaluació de l'acompliment, per exemple, constitueix en realitat una novetat de les últimes dècades a les organitzacions laborals. Davant d'una novetat el sistema organitzatiu reacciona, assumint-la o rebutjant-la, transformant-se per incorporar la proposta o generant resistència per impedir que modifique unes altres rutines, concepcions, objectius i prioritats ja plenament instal·lades. L'acceptació de la novetat implica una modificació substancial en la manera de percebre el treball i el significat d'aquest, tant per als treballadors com per als empresaris i directius. Aquest tema final ens acosta a la comprensió de com les organitzacions accepten o rebutgen les novetats que se li proposen. El tema desenvolupa la idea del canvi i incorpora la complexitat que comporta alhora que introdueix aquells conceptes que ens ajuden a la

comprensió de les implicacions de la planificació dels canvis que són clau en la recerca de l'avantatge competitiu.

2. CONDICIONS PER A COMPENDRE EL PROCÉS DE CANVI

Els que s'enfronten a la necessitat d'haver de dirigir i gestionar processos de canvi en les organitzacions poden tenir la temptació de demanar a consultors i a investigadors que els proporcionen receptes en forma de procediments i esquemes de treball que, seguint algorismes prefixats, permeten aconseguir els objectius. Naturalment això no és possible i, encara que podem trobar moltes d'aquestes receptes en textos que, per això mateix, perden fiabilitat i rigor, la seua utilitat es redueix a proporcionar una certa sensació de control sobre els processos complexos del canvi. No obstant això, aquest pretès control, no es traduirà en majors possibilitats d'optimització dels resultats i, generalment, produirà efectes perversos que en moltes ocasions aniran en direccions contràries a les desitjades. El canvi en les organitzacions és, per la seua pròpia naturalesa, complex, és a dir, sotmès a incerteses que no poden reduir-se només amb unes poques receptes que simplifiquen els processos fent-los més assequibles. A més, ja és sabut que tota simplificació d'una realitat complexa és, finalment, una falsificació d'aquesta realitat. Confiar en receptes i procediments seria equivalent a disposar de mapes que no reflecteixen els territoris i que, per tant, difícilment podran ajudar-nos per prendre decisions sobre els camins que cal triar.

No recolzar-nos en receptes o en procediments simplificadors no implica que no puguem disposar d'un llenguatge que ens ajude a entendre la realitat del canvi organitzatiu o d'uns criteris bàsics que ens donen suport al treball de pensar el canvi i de sospesar les diferents alternatives abans de decidir. El llenguatge i els criteris no ens garanteixen l'èxit en els processos de canvi però ens proporcionaran les pistes necessàries per a la direcció i la gestió de la complexitat.

En relació al llenguatge ens recolzarem en el que ens proporciona la Teoria General de Sistemes (TGS), sobretot a través de les propostes de Morin (1981); Watzlawick *et al.* (1985, 1986) i també de Herrscher (2006). La TGS presenta l'avantatge que aporta un llenguatge científic que, en les últimes dècades, s'ha convertit en un llenguatge comú a diferents disciplines implicades en la comprensió de les organitzacions de tot tipus (psicologia, economia, sociologia, enginyeria, etc.) i, en la mesura que constitueix un punt de trobada, suposa també una oportunitat d'integració d'aportacions de procedències diverses.

Així doncs, presentem a continuació els conceptes clau que utilitzarem com a referència per comprendre el canvi en les organitzacions:

a. Sistema. És un conjunt d'elements que són identificables com un tot en funció del nostre objectiu de comprensió de la realitat.

Així, si volem avaluar la idoneïtat d'un terreny per fer una plantació agrícola, atendrem elements com la superfície cultivable, l'existència i qualitat de l'aigua disponible, el clima, la composició del sòl, etc. Però si el mateix terreny el volem destinar a la construcció d'un aeroport atendríem sens dubte uns altres elements del mateix territori i considerariem especialment qüestions com la possibilitat de disposar de carreteres que hi faciliten l'accés o de l'existència actual o possible de transports públics, o la distància a nuclis urbans, entre uns altres. De la mateixa manera, considerarem diferents elements d'un sistema organitzatiu si estem analitzant la

seua capacitat per competir amb els productes que és capaç de fabricar o si estem preocupats pels riscos laborals que els treballadors d'algunes seccions han d'afrontar, gestionar i prevenir.

a.1 Elements. Aquelles parts del sistema que, en funció de la seua definició, resulten rellevants per a la seua comprensió. En l'exemple anterior veiem que els elements que considerem són diferents segons quin siga el propòsit amb què hem definit el sistema.

a.2 Atributs. Són característiques que poden ser predicades dels diferents elements i que modifiquen la seua utilitat i la seua funció en el sistema. Així, un atribut seria la distància del territori a una carretera principal, o el fet que hi haja en el sòl més o menys components calcaris. En la mateixa línia, atendríem a l'existència de productes més o menys difícils d'imitar per la competència o al nivell d'innovació d'aquests.

a.3 Regles. Es tracta dels mecanismes i les pautes amb què els diferents elements es relacionen entre sí o amb elements exteriors al sistema. Així, per exemple, podem considerar l'existència de reglaments i legislacions específiques o quines són les formes habituals amb les quals es capacita els treballadors en la prevenció de riscos.

b. Ecosistema. Un sistema pot ser considerat sempre un element o conjunt d'elements d'un altre sistema més gran que el conté (entorn). Així, una empresa forma part d'un mercat i un territori s'emmarca en un altre més gran. Comprendre el sistema implica necessàriament conèixer amb la profunditat necessària l'ecosistema del qual forma part.

c. Propietats dels sistemes. Es tracta de pautes específiques dels sistemes que expliquen com canvien els seus elements, els seus atributs o les seues regles; bé perquè han de reaccionar davant de demandes del seu ecosistema, o bé perquè han d'enfrontar-se a exigències sorgides de la seua pròpia dinàmica. Bàsicament, podem considerar tres propietats fonamentals.

c.1. Totalitat. Planteja que qualsevol canvi que es produïska en una part del sistema afectarà el conjunt d'aquest. La gestió del canvi ha de considerar sempre, per tant, quines seran les repercussions d'una decisió més enllà dels elements als quals pertoca directament.

c.2. Realimentació. Es refereix al tipus de resposta del sistema quan es produeix una novetat que l'afecta de manera significativa. Podem considerar dos tipus de realimentació:

c.2.1. Realimentació negativa. Davant d'una novetat el sistema respon prenent anul·lar els seus possibles efectes, és a dir, negant la novetat. Així, parlem de realimentació negativa quan davant d'una infracció (novetat) el sistema reacciona sancionant perquè no es reitere la conducta antireglamentària i el sistema es mantinga igual a si mateix. En general, tots els sistemes de control en les empreses constitueixen exemples de realimentació negativa (*control a posteriori*).

c.2.2. Realimentació positiva. Davant d'una novetat el sistema respon intentant que aquesta s'installe de manera definitiva i fins i tot que s'amplifiquen en els seus efectes, modificant els paràmetres del sistema (és a dir, els elements, els atributs i les regles). Quan s'estableix un sistema de qualitat que implica modificar els mètodes de treball i la capacitat dels treballadors, o quan es reestructuren les relacions jeràrquiques establint equips d'alt rendiment, estem davant d'un exemple de realimentació positiva (*control a priori*).

c.3. Equifinalitat. Es refereix al fet que, davant d'una novetat, els sistemes tendiran a respondre de manera peculiar. Així, la resposta a un estímul determinat no dependrà de les característiques d'aquest sinó dels paràmetres del sistema; és a dir, de l'organització específica dels elements, els atributs i les regles. L'equifinalitat explica per què un determinat programa d'incentius a la producció obté diferents resultats en empreses aparentment equivalents, o per què un programa de millora del clima laboral pot obtenir resultats diferents en empreses diferents. L'equifinalitat ens força a adaptar els diferents programes de canvi a les característiques específiques de les organitzacions i a mantenir una necessària precaució pel que fa a les propostes estandarditzades d'intervenció.

d. Tipus de canvi. Es pot plantejar en funció que el canvi siga planificat o no planificat, atenent a la **intencionalitat** d'aquest. En realitat es tracta d'una distinció més teòrica que real. En moltes ocasions, les organitzacions canvien perquè es veuen forçades per les modificacions que es produeixen en els seus ecosistemes. No obstant això, generalment, la necessitat d'adaptar-se o respondre a les novetats i exigències de l'exterior constitueix un estímul per a dissenyar canvis planificats que pretenen convertir les dificultats i les amenaces en oportunitats.

Atenent a la **profunditat** del canvi, seguint la nomenclatura proposada per Watzlawick *et al.* (1986) podem distingir entre:

d.1. Quan l'organització respon amb realimentació negativa davant les novetats que se li proposen, reforça els sistemes de control i manté la seua identitat.

d.2. Quan l'organització respon amb realimentació positiva i modifica les seues formes d'organització i les regles de relació entre els elements o els seus intercanvis amb l'ecosistema. Una organització que davant una situació de crisi respon reduint personal però mantenint els mètodes de treball i les seues unitats de negoci pretendria provocar un canvi del primer tipus. Si modifica la seua política de relacions amb els seus competidors, canvia els seus mètodes de treball, diversifica o s'especialitza seues unitats de negoci, intenta un canvi del segon tipus.

3. GESTIONAR EL CANVI COM UN PROCÉS ESTRATÈGIC

a. Les condicions mínimes d'èxit en els programes de canvi planificat

Si haguérem de resumir els punts d'acord de quasi tota la literatura científica respecte a les condicions en què augmenta la probabilitat d'obtenir èxit en els processos de canvi planificat, podríem concretar-ho en els següents:

- Comprendre a fons la necessitat del canvi.
- Compromís explícit de l'alta direcció.
- Comunicació constant i sistemàtica, tant en el nivell de continguts de la informació com en el nivell de la relació amb les persones i els grups.
- Participació dels membres de l'organització pertanyents a tots els nivells implicats.

- Creació d'una visió de futur compartida.
- Gestió de les xarxes relacionals, de tot tipus (socials, polítiques, financeres, etc.).

b. Comprendre les raons de la resistència al canvi

En realitat les persones no es resisteixen tant al canvi com al fet que els canvien. És a dir, la gent es mostra resistent quan entén que perilla la seua eficàcia, el seu prestigi, els seus ingressos, etc.; o quan el canvi se'ls imposa sense oferir-los el temps o l'oportunitat per comprendre'l. En aquest sentit, els treballadors es resistiran a:

- Els canvis que comporten nous requeriments de coneixements i destreses perquè fa que les seues competències apareguen desfasades.
- Els canvis associats amb pèrdues econòmiques i d'estatus.
- Els canvis imposats pels altres i en els quals no han pogut participar.
- Els canvis que comporten riscos que no es comprenen.
- Els canvis que suposen una alteració de les relacions socials i que modifiquen els vincles entre les persones.

En relació a la resistència, cal considerar que la participació en la decisió de les persones que es veuran afectades pel canvi facilitarà la implantació de les novetats i reduirà la resistència. Açò és així en gran part perquè les persones comencen en aquest moment a modificar la seua manera de pensar sobre l'organització, la qual cosa genera un canvi d'enfocament que facilita la creativitat i l'obertura a la innovació (Pasmore, 1994).

c. Condicions que ha de complir l'equip de direcció estratègica que gestiona i dirigeix el canvi

A partir del suggeriment proposat per Moscovici (1976) sobre la capacitat de les minories actives de provocar canvis en els sistemes socials i mantenir-los, podem considerar, en el cas de les organitzacions, les condicions següents:

Consistència. Per resistir les pressions de les majories, no amb criteris d'autoritat, sinó, des de la capacitat per mantenir les seues idees bàsiques al llarg del temps de manera coherent per a les persones (consistència intraindividual) i entre els membres de l'equip (consistència interindividual).

Flexibilitat. Per aprofitar les oportunitats d'ampliar el poder i la influència social a través de la consecució d'acords. Sent conscients que aconseguir un acord suposa la percepció que es genera un vincle entre les parts.

Confiança. Per aconseguir que més persones es deixen influir pels seus plantejaments.

d. Consideracions per a la direcció estratègica del canvi planificat

Proposem a continuació alguns dels criteris i requisits més rellevants que en la nostra experiència han resultat útils en ser aplicats de manera sistemàtica a processos de direcció estratègica.

d.1. Presència constant de la visió estratègica

Tenir sempre present la Visió Estratègica, és a dir, la situació a la qual es pretén arribar; atès que és precisament aquesta visió la que ens proporcionarà en gran mesura criteris de decisió per a situacions no previstes i problemes no anticipats. La visió es pot definir en

termes operatius: com seran les coses quan hem aconseguit els objectius que perseguim. Com fàcilment es pot apreciar, una visió clara és útil per dues qüestions fonamentals:

- Permet dotar-se de criteris adequats per prendre decisions en la direcció del procés de canvi.
- És fàcilment transmissible als altres de manera que puguen implicar-se perquè s'identifiquen amb una situació que apareix desitjable.

d.2. La identificació dels interessos dels implicats

Identificar els interessos dels diferents agents de l'organització o dels col·lectius implicats. En situacions de conflicte és fonamental centrar-se en els interessos i no en les posicions que els agents hagen pogut adoptar davant de diferents aspectes de la intervenció. Centrar-se en les posicions incorpora aspectes emocionals i de defensa del prestigi personal a la relació entre agents, la qual cosa pot dificultar la cooperació i posar en perill la capacitat de garantir els interessos.

En tot cas, s'ha de tenir en compte que són els interessos dels implicats els elements bàsics a través dels quals s'estableixen i es mantenen els vincles (per a bé i per mal) entre aquests i els programes o les organitzacions de què es tracte. La gent es vincula pels seus interessos específics (que poden ser implícits) i en un moment donat s'interessa (en segon lloc) pels propòsits o pels objectius d'un projecte, d'un programa o d'una organització.

d.3. La gestió de la resistència

Davant la resistència o l'oposició cal pensar en el que anteriorment s'ha plantejat que, en general, les persones no es resisteixen al canvi sinó que es resisteixen a ser canviades. És a dir, que la participació constitueix el millor antídoto enfront de la suposada resistència al canvi i a la innovació.

d.4. Ampliar la visió dels objectius als resultats

En prendre decisions d'intervenció per aconseguir objectius, o per resoldre problemes, cal pensar quins altres efectes pot produir la intervenció a més dels buscats explícitament. Es podran anticipar així efectes perversos i potenciar efectes multiplicadors de les decisions. Es tracta d'una aplicació directa de la propietat de totalitat dels sistemes.

d.5. Disposar de diferents perspectives (complementàries) d'anàlisi

Analitzar les situacions complexes almenys des de quatre posicions:

Posició 1: La perspectiva pròpia.

Posició 2: La perspectiva d'aquells que es poden veure afectats directament o indirectament per les decisions que es prenguen en la situació.

Posició 3: La perspectiva d'un observador imparcial i no implicat en la situació.

Posició 4: Podem considerar-la una metaposició des de la qual visualitza i avalua el procés estratègic entès com un component més de la realitat.

L'anàlisi des de les diferents posicions permet un coneixement més profund de la situació i una imprescindible distància que garantisca una objectivitat suficient.

d.6. Realimentació i control

Disponibilitat de mecanismes de realimentació del sistema de la planificació estratègica. És a dir, que és imprescindible dissenyar algun sistema de control (a posteriori) que permeti identificar fins a quin punt s'estan aconseguint els resultats que es pretenien i avaluar les variacions respecte a les previsions.

d.7. Reformulació d'objectius

La planificació ha de preveure mecanismes de reformulació d'objectius i de redisseny d'activitats i recursos per tal d'adaptar-se a les condicions canviants de l'entorn. La direcció estratègica ha d'utilitzar aquests mecanismes de control (a priori) per a la reformulació de continguts en la planificació o per plantejar-ne de nous.

4. UN EXEMPLE DE PROCÉS DE CANVI: EL MODEL DE TRES ETAPES DE LEWIN

En aquest apartat proposem la presentació esquemàtica d'un dels models de gestió del canvi planificat més influent en el món occidental: el model de tres etapes de Lewin.

Basat en la idea del Camp de Forces que va plantejar Lewin (1951) i més tard reprès per Schein (1987) des del punt de vista de la consultoria de processos adreçada al finançament del canvi, proposa la consideració dels processos de canvi en tres etapes:

a. Descongelació:

S'ha dit que el principal motor del canvi el constitueix la insatisfacció. Ens proposem el canvi quan no ens agrada la realitat o quan les formes d'organització i recursos disponibles no permeten la consecució dels nostres objectius. En ocasions no es pot dir que alguna cosa funcione inadequadament. N'hi ha prou amb percebre que les coses podrien ser millors. Descongelar implica realitzar una crítica (en el sentit d'aplicar un criteri) a la situació actual per imaginar (visió) una forma alternativa de funcionament.

En aquesta etapa es qüestiona el que s'està fent fins aquell moment, s'escenifica la disconformitat amb la situació de partida i es plantegen objectius de canvi. Lògicament, això implica l'existència d'ansietat, sentiment de culpa (per no haver estat fent el que se suposa que era adequat) i insatisfacció. Però d'aquesta disconformitat ha de nàixer la motivació per al canvi.

En les organitzacions és el moment en què es creen comitès i grups de treball, i les tasques més prioritàries són les que es relacionen amb la comunicació, la informació i la mobilització. Apareixen les objeccions i les discrepàncies que han d'acceptar-se com plenament legítimes i adequades al moment. Les objeccions respecte a la situació que vol canviar permeten que aquesta aparega amb totes les seues debilitats i deficiències (emergència) i reforcen la percepció de la necessitat del canvi.

És una fase en la qual cal que siga perceptible un suport explícit i constant de la direcció de l'organització respecte al canvi. Al final de la fase és imprescindible que

s'haja assolit un cert nivell de confiança en el procés que s'ha iniciat per part de la majoria dels implicats en el canvi.

b. Moviment:

Quan s'inicia aquesta fase pot dir-se que el procés no té marxa arrere. La situació anterior a la descongelació ha hagut de ser bastant desacreditada en les seues funcionalitats i resulta impossible la tornada a ella. La cohesió de l'equip de direcció del canvi resulta imprescindible.

Consisteix en la implantació de les noves maneres de fer les coses i això comporta, en moltes ocasions, la necessitat que les persones i els equips s'identifiquen amb nous continguts dels seus rols, així com l'obertura a l'aprenentatge i a l'exploració de les noves situacions que es van produint.

Ací es fa necessari un esforç de comunicació mantingut i constant de manera que les persones implicades disposen de la informació necessària en tot moment. Al mateix temps la implantació del canvi ha de ser acompanyada per accions de suport a aquest, que impliquen en moltes ocasions recordar a les persones implicades els avantatges que es busquen amb el canvi, mostrar els progressos que es van aconseguint, facilitar el manteniment dels esforços quan no s'obtenen els resultats previstos de manera immediata, etc.

c. Recongelació:

En aquesta etapa es pretenen consolidar els canvis obtinguts i per això és important convertir conductes que van ser exploratòries en hàbits establerts, afermar els continguts dels nous rols. Finalment, es tracta d'aconseguir que el procés esdevinga irreversible.

És el moment d'establir noves rutines i sol ser important comptar amb alguns rituals que escenifiquen el canvi produït. Així mateix, resultarà rellevant que es consideren els efectes que el procés haja pogut tenir sobre la imatge d'algunes persones que van participar en el canvi tant perquè es van descobrir noves competències en elles com perquè van poder haver-se desprestigiats en el procés.

En tot cas, els processos de consolidació dels canvis es produeixen de manera lenta perquè impliquen convertir en hàbits de conducta allò que constitueix un aprenentatge recent per a les persones, mentre que les conductes antigues estaven molt establertes i encara que no de la mateixa manera permetien obtenir resultats. Recongelar implica aprenentatge però també, i això és important, desaprenentatge. Fins i tot, en ocasions, les conductes antigues poden ser més eficients que les noves atès que aquestes no estan assentades i requereixen una permanent atenció. És fonamental atendre aquestes qüestions per evitar que es produisca una coexistència entre la novetat i l'antic més temps del que seria desitjable.

5. UNA GUIA PER A L'AVALUACIÓ DELS PROGRAMES DE CANVI

Aquesta guia pretén constituir-se en un instrument de treball que ofereix els elements bàsics a partir dels quals construir un sistema d'avaluació eficaç. La guia pot oferir alguns criteris de selecció i definicions, però l'elaboració dels mecanismes i dels continguts concrets correspon als responsables de l'avaluació.

5.1. Per a què s'avalua?

El sistema d'avaluació que es dissenya ha de preveure concretament quins seran els usos de l'avaluació. En gran mesura el per què determinarà el què i el com.

Hem de considerar ací que el perquè de l'avaluació presenta habitualment dues cares: una explícita, programàtica i habitualment proclamada; i una altra d'implícita que fa del que s'ha anomenat agenda oculta. Encara que semblen contraposades, i fins i tot incompatibles, no ho són, sinó que simplement tendeixen a comportar-se de manera que coexisteixen i, finalment, les dues influeixen en els resultats. En la pràctica les dues són presents i han de ser considerades.

L'agenda oculta ha d'avaluar-se en funció de criteris que li són propis i que, per la seua mateixa naturalesa no poden ser explicitats ací, sinó que correspon als agents titulars de l'agenda fer-ho.

Pel que fa a l'agenda explícita, pot plantejar l'avaluació per a tres tipus d'accions:

a. Legitimadora: mesurar l'eficàcia i eficiència d'un projecte.

- Identificar fins a quin punt un projecte o programa és capaç de resoldre els problemes o situacions que li van donar origen.
- Identificar l'efecte diferencial de les diferents activitats que formen el programa i el valor que s'afegeixen als resultats i, per tant, a l'eficàcia final.
- Valorar la relació cost-benefici entre els esforços plantejats per la posada en marxa i realització del programa d'intervenció i els resultats obtinguts (productivitat).

b. Operativa: facilitar la presa de decisions

- Determinar l'oportunitat de continuar amb el projecte o abandonar-lo.
- Plantejar maneres alternatives d'ús dels recursos disponibles.
- Millorar les pràctiques d'intervenció.
- Modificar el desenvolupament del projecte o mantenir-lo.
- Identificar formes d'aplicació a realitats similars a partir de les experiències acumulades en el desenvolupament dels projectes.
- Dirigir el projecte mentre es troba en execució a través de mecanismes de realimentació i control.
- Assignar recursos a programes competitiu entre si.

- Acceptar o no les implicacions d'una hipòtesi o teoria.

c. Social: instrument de participació.

En algunes modalitats d'intervenció, l'avaluació constitueix un factor fonamental d'implicació dels components de l'organització. En aquest sentit, l'avaluació constitueix un instrument de participació; permet que diferents agents que es troben actuant en diferents projectes dins d'un mateix programa coneguen de primera mà els resultats obtinguts fins al moment, es reforce el sentit de pertinença, es plantegen alternatives de coordinació entre els responsables de diferents activitats i projectes; es generen sinergies; i s'origina una visió compartida que resulta imprescindible en tots els processos participatius.

5.2. Qui pot estar interessat en els resultats de l'avaluació?

Atès que l'avaluació ha de tenir conseqüències, cal identificar totes aquelles persones o instàncies de l'organització que es veuran afectades per aquestes conseqüències.

Tots aquells que utilitzaran els resultats o es veuran afectats pels aquests són també instàncies que poden actuar com a informadors o, almenys, han d'estar informats sobre els procediments i continguts rellevants que determinaran l'avaluació. Això és així perquè l'avaluació és, bàsicament, un procés que consisteix a observar la realitat des de diferents perspectives i amb diferents nivells de detall, i els resultats de l'observat han de ser reconeguts com a reals i útils per tots aquells que s'han de veure afectats per ells (vàlidesa aparent). Així, els instruments que s'utilitzen no només han de complir tots els requisits científics (com fiabilitat, vàlidesa, objectivitat, parsimònia, etc.) sinó que, a més, han de resultar creïbles per als usuaris de l'avaluació.

Cadascuna de les parts interessades en els resultats de l'avaluació pot tenir interessos legítims diferents al respecte. En aquest sentit, els interessos dels tècnics, empleats, gerents, comandaments intermedis, etc. no tenen per què coincidir entre si, però el sistema d'avaluació ha de satisfer els diferents requeriments. Per a cadascun d'ells hauran de triar preguntes, indicadors i mètodes que, alhora que compleixen els requeriments científics, s'adeqüen a les característiques específiques de les parts interessades. D'una altra manera, el que es posa en perill és l'ús mateix dels resultats de l'avaluació.

5.3. Què s'avalua?

a. Els objectius

Tot procés d'avaluació es legitima en primer lloc pel contingut del que s'ha avaluat. En aquest sentit, el contingut que, en principi, apareix com a fonamental són els objectius del programa. El programa té sentit si és capaç de resoldre els problemes que el van originar (objectius). Però, en la pràctica, l'avaluació dels objectius no resulta tan senzilla com en principi podria semblar atès que en ocasions no estan formulats de manera que es puguin mesurar o es produeixen reduccionismes absurds en les unitats de mesura. El fenomen del reduccionisme es produeix quan es confon l'objectiu amb un sol indicador que l'assenyala, de manera que es confonen els mitjans

amb els fins i es persegueixen quotes, generalment numèriques, que són capaços de desplaçar el centre d'atenció dels programes.

Habitualment podem distingir tres tipus d'objectius:

- **Objectius estratègics:**

Són propis de grans programes que al seu torn es componen de projectes i activitats. En general fan referència a la relació de l'organització, territori o col·lectiu humà de referència amb el seu entorn. Solen plantejar-se en un horitzó temporal de dos o més anys (depenent de les característiques de l'entorn). Aquests objectius han de plantejar-se de manera àmplia i flexible, de manera que no queden obsolets davant de canvis imprevisibles. Proporcionen criteris de decisió que s'aplicaran, amb diferents nivells de concreció, als diferents programes i projectes.

- **Objectius tàctics**

Posseeixen un horitzó temporal que generalment coincideix amb el cicle anual o amb el cicle d'un projecte en el context d'un programa (encara que no necessàriament). Han de ser coherents amb els objectius estratègics i concretar-los, de manera que se'ls exigeix que siguin quantificables mitjançant indicadors precisos i objectivables. Habitualment, solen referir-se a activitats que es relacionen amb la consecució de resultats que impliquen la coordinació de diferents funcions i processos.

- **Objectius operatius**

Tenen un horitzó temporal de curt termini. Es relacionen amb activitats a les quals s'exigeixen rendiments específics, motiu pel qual la seua formulació ha de ser concreta i mesurable de manera objectiva.

Com es pot observar fàcilment, cada nivell d'objectius es concreta en el nivell inferior, de manera que el sistema d'objectius i metes de l'organització demana un elevat grau de coherència entre els diferents tipus d'objectius que es proposa. De tota manera, cal considerar que precisament els objectius constitueixen el punt de partida i justificació de la pròpia existència del programa. Per tant, cal precisar, amb el major detall possible, quins són els resultats mínims previsible (objectius mínims) que cal aconseguir perquè es considere acceptable el programa.

Finalment, pot plantejar-se l'existència d'objectius diferents en un mateix programa per a diferents grups poblacionals, contextos territorials, o nivells organitzatius, etc. Això implica que no siga necessària la uniformitat dels objectius respecte a tots els segments de població i que pugui considerar-se un valor operatiu el reconeixement de la diversitat.

b. Els resultats lliures d'objectius

Precisament per evitar el fenomen del reduccionisme s'ha plantejat la necessitat d'identificar els resultats obtinguts per un programa i no previstos inicialment en aquest. Efectivament, atès que la realitat social i organitzativa és complexa, això implica que siga també en gran mesura imprevisible i que quan incorporem una novetat (programa) a un sistema, pugui provocar efectes, tant esperats com no esperats. L'avaluador ha de ser capaç d'identificar els canvis no esperats que un programa provoca o potència que es provoquen a fi d'identificar-los, mesurar-los si és

possible i incorporar posteriorment a les previsions del mateix programa o d'uns altres programes futurs.

Els resultats lliures d'objectius, és a dir, aquells no previstos formalment, poden ser de tres tipus bàsicament:

- **Indiferent:** és a dir, que no afecta significativament la realitat social de la qual ens estem ocupant.
- **Multiplicador:** és a dir que potencia aspectes desitjables en la direcció de les intencions de canvi del programa.
- **Pervers:** és a dir que potencia o activa aspectes no desitjables i/o contraris a les intencions de canvi del programa.

c. L'impacte

L'avaluació de l'impacte pot ser considerada com la conjunció de l'avaluació dels objectius i la lliure d'objectius, és a dir, els resultats totals aconseguits pel programa. En realitat, en la pràctica, si es treballa amb organitzacions molt grans o molt disperses geogràficament és possible que l'avaluació de l'impacte possibiliti l'aparició de fenòmens de reduccionisme a indicadors genèrics. És per això que pot resultar convenient la identificació d'impactes diferencials sobre cada part de l'organització o sobre cada col·lectiu humà concret.

d. La situació

En aquest punt és habitual trobar en la literatura que les referències a l'avaluació de la situació es considera equivalent a l'avaluació de les necessitats. Preferim referir-nos a la situació i no a les necessitats perquè estimem que aquestes pertanyen a un nivell d'elaboració teòrica que es troba un pas més endavant que la situació. Efectivament, fer referència a les necessitats és tant com haver identificat les mancances, o les absències que es perceben en una determinada situació, es definisquen com es definisquen aquestes mancances (amb criteris normatius, comparatius, expressats o experimentats). Lògicament, per poder iniciar un programa cal identificar necessitats; sense aquestes el programa d'intervenció no es legitima.

No obstant això, la nostra intenció en plantejar necessitat d'avaluar la situació és la d'identificar els elements dinàmics del sistema de referència i sobretot respondre a una pregunta que resulta fonamental: què passa si no s'hi intervé? o què passa si no s'hi intervé amb aquest nivell de profunditat? Hem de considerar que, en moltes ocasions, la intervenció sistemàtica inhibeix respostes dels membres del col·lectiu destinatari en la direcció de la satisfacció de les pròpies necessitats. En realitat, cap intervenció hauria de considerar justificada si no és després d'haver-se plantejat sistemàticament què es preveu que passe en cas de no-intervenció (diagnòstic de no-intervenció).

e. El disseny

S'aplica a la formulació del programa i serveix per determinar el grau d'idoneïtat i de factibilitat de les accions proposades per resoldre la situació problemàtica. S'han desenvolupat múltiples formularis de preguntes i *check list* per realitzar de manera més o menys rutinària l'avaluació del disseny que resulten útils encara que no siguin suficients. Com es relacionen unes activitats amb unes altres? Com s'aprofiten els recursos de manera sinèrgica? Com contribueixen diferents activitats a un mateix objectiu? De quina manera els resultats d'una activitat influeixen en l'execució d'una altra? etc.

f. L'acompliment

Es proposa mesurar la manera en què s'està comportant el programa a fi d'establir comparacions amb les previsions fetes en la fase de formulació. Es mesuren també els efectes no esperats o previstos.

Quan es realitza de manera simultània a l'execució del programa es tracta d'identificar, no només les diferents desviacions (*gap*) respecte a allò previst, sinó també els resultats no previstos per tal d'identificar oportunitats de millora al llarg de l'execució del programa i de detecció i anul·lació dels possibles efectes perversos en els moments inicials d'aquests.

Quan es realitza en finalitzar l'execució del programa es tracta d'identificar la contribució diferencial de les activitats i els recursos a l'obtenció de resultats, valorar la seqüència d'execució, identificar les relacions causals dels efectes no previstos, etc. En aquest sentit, l'avaluació de l'acompliment constitueix un instrument de pilotatge del programa que es complementa, són els sistemes de control de gestió (que d'altra banda poden ser considerats part del sistema d'avaluació).

g. L'aprenentatge

L'experiència en si mateixa no val res. El que realment és útil de l'experiència és el que som capaços d'aprendre'n. En aquest sentit, cada projecte que realitzem o en el qual vam participar aporta un coneixement a la persona o al grup. Convertir l'experiència en aprenentatge constitueix un procés de capitalització de l'experiència.

Per tal de facilitar l'avaluació dels aprenentatges podem identificar quins són els mecanismes d'incorporació de coneixements nous a la persona o al grup:

- **Increment**

Es compara la nova informació amb la prèviament disponible. S'afegeixen dades de coneixement de manera coherent amb els esquemes prèviament existents.

- **Reestructuració**

La nova informació no s'ajusta als esquemes disponibles o l'actual estructura de les dades no és considerada satisfactòria. Els esquemes han de ser reestructurats.

- **Ajust**

Les dades i els conceptes existents afinen per aconseguir majors cotes de precisió, facilitar la generalització o determinar una major especificitat.

- **Creació d'esquemes**

1. Generació de patrons: nous esquemes basats en patrons antics.
2. Inducció: construcció de nous patrons combinant patrons recurrents antics.

5.4 Qui avalua?

a. Avaluació interna

Diem que l'avaluació és interna quan els responsables de dur-la a terme són les persones responsables de l'execució del projecte o programa.

b. Avaluació externa

L'avaluació és externa quan els responsables d'aquesta són persones alienes tant al disseny com a la implementació i gestió del programa.

c. Avaluació mixta

Quan la responsabilitat de l'avaluació recau simultàniament en persones compromeses amb el disseny i/o gestió del programa i unes altres completament alienes a aquest.

d. Avaluació participativa

Diem que l'avaluació és participativa quan hi apareixen com a agents els usuaris o les persones pertanyents a la població objectiu del programa. Perquè siga participativa l'avaluació, el rol dels usuaris ha de ser superior al de simples informants, fins i tot informants clau. Han de poder incidir en la fixació de criteris de valoració o en l'aplicació d'aquests. Naturalment, la participació conté graus, depenent del protagonisme que assumisquen els implicats.

No hi ha criteris fixos per determinar la conveniència diferencial de cada tipus d'avaluació. En tot cas, es tracta d'una qüestió relacionada amb els efectes buscats: a major participació, major implicació dels usuaris, però més restriccions en la presa de decisions per als responsables institucionals dels programes. Així mateix, sempre en cal considerar el fet que la participació constitueix un procés que s'aprèn; és a dir, que no és una cosa que simplement succeeix per efecte de la voluntat sinó que requereix una sèrie de coneixements, habilitats i actituds mínimes que garantisquen l'èxit en la participació.

5.5. Quan s'avalua?

a. Avaluació *ex ante*

Es porta a terme quan encara no ha començat la implementació del programa o projecte. Habitualment incorpora el diagnòstic de situació, l'anàlisi de necessitats i l'avaluació del disseny.

Encara que alguns autors consideren que l'avaluació *ex ante* no és una veritable avaluació sinó part del procés de planificació dels programes, considerem que la seua inclusió facilita la creació d'una necessària mentalitat avaluadora en els agents vinculats a la planificació i gestió de les intervencions.

Alhora, la seua rellevància cal buscar-la en el fet que l'avaluació *ex ante* constitueix un instrument que permet als agents implicats posar-se d'acord en l'anàlisi de la realitat i en l'adequació dels mecanismes que seran activats per transformar-la.

Complementàriament, s'ha de tenir en compte que l'avaluació *ex ante* pot incloure l'anàlisi i la valoració dels impactes aconseguits en uns altres programes similars o referits a la mateixa població objectiu. És per això que suposa aprenentatge i legitimació dels programes proposats.

b. Avaluació *in via*

Es realitza de manera simultània a l'execució del programa en moments predeterminats en el disseny de la intervenció. Incorpora també el panell d'indicadors de control de gestió.

L'avaluació *in via* constitueix un instrument imprescindible de monitorització i direcció dels programes i projectes. Permet el qüestionament de les activitats, de l'eficiència dels recursos que s'han habilitat, dels objectius operatius, de les seqüències d'activitat proposades, la identificació de les desviacions respecte de les previsions, etc.

c. Avaluació *ex post*

Es planteja a la finalització del projecte o programa. La seua funció és qüestionar tots els aspectes de la intervenció, els que es refereixen als resultats i els que es refereixen al procés. Finalment, ha de ser capaç d'identificar els elements bàsics del balanç cost-benefici.

Es tracta d'un tipus d'avaluació capaç de qüestionar els objectius tàctics i estratègics dels programes.

d. Avaluació diferida

En realitat es tracta d'una modalitat de l'avaluació *ex post* però realitzada després d'un període temporal més menys prolongat (habitualment 6 mesos, o bé entre 1 i 2 anys).

La seua funcionalitat cal buscar-la en les característiques pròpies dels sistemes socials en els quals, molt sovint, els efectes de l'aplicació d'un programa d'intervenció no són visibles de manera immediata sinó després de períodes prolongats de temps. Així ocorre per exemple en tots els processos en els quals són rellevants els canvis d'actituds de les persones, el plantejament de sistemes de participació social, que requereixen entrenament i legitimitat en el procés, o en els plans de desenvolupament local o comunitari, per exemple.

5.6. Amb què s'avalua?

Els instruments d'avaluació són múltiples i en gran mesura coincideixen amb les eines que poden ser utilitzades així mateix en la investigació. En la pràctica, l'avaluació és una modalitat de la investigació.

Poden identificar diferents dimensions a partir de les quals classificar els diferents instruments d'avaluació. Així, es pot considerar fins a quin punt l'instrument és intrusiu, en quina mesura facilita la participació dels destinataris del programa, etc.

No és aquesta guia el lloc en el qual s'han de desenvolupar els diferents instruments i mètodes d'avaluació (vegeu el Tema 4), però podem anomenar-ne alguns d'ús freqüent: qüestionaris, entrevistes (obertes, semiestructurades, estructurades), tècniques de grup nominal, grups de discussió, grups focalitzats, anàlisi documental, observació, llistes de comprovació, estudi de casos, incidents crítics, etc.

És important que els instruments siguin capaços d'oferir-nos combinacions adequades d'aspectes quantitius i qualitius. En tot cas, la investigació quantitativa ha d'incorporar sempre una investigació qualitativa que permeti descriure i comprendre el context en què s'ha realitzat la investigació avaluadora.

BIBLIOGRAFIA

- Aoiz, R. (1995): "El clima organizacional en la Administración Pública". En A. Rodríguez Fernández (dir.): *Los recursos humanos en las Administraciones públicas*. Tecnos, Madrid.
- Argyris, C. i Schön, D. A. (1978): *Theory in practice*. Jossey Bass, San Francisco.
- Argyris, C. i Schön, D. A. (1996): *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley, Massachusetts.
- Barney, J. B. (1986): "Organizational Culture: Can it be source of sustained competitive advantage". *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 3.
- Bartoli, A. (1992): *Comunicación y organización*. Paidós, Barcelona.
- Baumard, P. (1996): *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*. Masson, París.
- Benedict, R. (1974): *The crisanthemum and the sword*. New American Library, Nova York.
- Brunet, L. (2011): *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas, Mèxic.
- Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, E. E. i Weick, K. (1970): *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. McGraw-Hill, Nova York.
- Cardona, D. R. i Zambrano, R. (2014): "Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional". *Estudios Gerenciales*.
- Clifton, J. i Calás, M. (1984): *Conducta organizacional*. Scott Foresman & Cia. Glenview, Illinois.
- Davenport, T. H. (2005): *Thinking for a Living*. Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, T. H. i Prusak, L. (2000): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Denison, D. R. (1991): *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis, Bogotà.
- Dupuy, F. (2003): *La alquimia del cambio*. Oberon, Madrid.
- Elías, J. i Mascaray, J. (1998): *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Gestión 2000, Barcelona.
- Fernández, C. (2006): *El discurso del management. Tiempo i narración*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Fernández-Ríos, M. i Sánchez J. C. (1997): *Eficacia Organizacional*. Díaz de Santos, Madrid.
- Fuentes, F. (2004): "Auditoria del clima laboral. La influencia de factores externos". *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social*, núm. 254.

- García, I. (2006): *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Universidad de Granada, Granada.
- Gibb, J. (1961): Defense level and influence in small groups. En L. Petrullo i B. Bass (eds.): *Leadership and interpersonal behaviour*. Holt, Nova York.
- Herrscher, E. (2006): *Pensamiento sistémico*. Granica, Barcelona.
- Jaime, P. i Araujo, Y. (2007): "Clima y cultura organizacional. ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?" En AEDEM (comp.): *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*, Mallorca.
- Joyce, W. F. i Slocum, J. W. (1984): "Collective climate: Agreement as a basic for defining aggregate in organizations". *Academy of Management*, vol. 27, núm. 4.
- Katz, D. i Kahn, R. L. (1978): *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, New York.
- Kilman, R. H.; Saxton, M. i Serpa, R. (1985): *Gaining Control of de Corporate Culture*. Jossey Bass Inc., San Francisco, California.
- Kreps, G. (1990): *Organizational Communication*. Longman, Nova York.
- Krieger, M. (2001): *Sociología de las Organizaciones*. Prentice Hall, Buenos Aires.
- Krogh, G.; Ichijo, K. i Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation*. Oxford University Press Inc., Nova York.
- Lewin, K.; Lippitt, R. i White, R. K. (1939): "Patterns of aggressive behaviour in experimental created social climates". *Journal of Social Psychology*, núm. 10.
- Lewin, K. (1951): *Field Theory in Social Science*. Harper, Nueva York. Versió en castellà (1978): *La Teoría del Campo en la Ciencia Social*. Paidós, Barcelona.
- Louis, M. R. (1985): "Culture in organizations. The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieus". *Human Systems Management*, núm. 2.
- Luhmann, N. (1990): *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*. Paidós, Barcelona.
- Luhmann, N. (1998): *Lineamientos para una teoría general*. Rubí, Barcelona.
- Maanen, J. i Barley, S. R. (1985): "Cultural Organization. Fragments of a Theory". En P. J. Frost (ed.): *Organizational Culture*. Sage, Beverly Hills, Califòrnia.
- March, J. i Simon, H. (1993): *Organizations*. Blackwell, Òxford.
- Martin, J. (1992): *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. Oxford University Press, Nova York.
- Miceli, M. P. i Near, J. (1985): "Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associates with whistle-blowing decisions". *Personnel Psychology*, núm. 38.
- Moreno, G. (1983): *Introducción a la comunicación social actual*. Playor, Madrid.
- Morin, E. (1981): "La ecología de la civilización técnica. De la noción de medio técnico al ecosistema social". *Cuadernos Teorema*, València.
- Moscovici, S. (1976): *Social influence and social change*. Academic Press, Londres.

- Munné, F. (2004): "El retorno de la complejidad y la nueva imagen del ser humano. Hacia una psicología compleja". *Revista Interamericana de Psicología*, vol. 38, núm. 1.
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-creating company. How japanese companies created the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Nova York.
- Olaz, A. J. (2009): "Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias". *Papers*, núm. 91.
- Olaz, A. J.; Ortiz, P. i Sánchez-Mora, M. I. (2009): "Propuesta metodológica para la construcción de un modelo de auditoría sociolaboral a partir de las dimensiones cultura i clima en la organización". *Revista de Relaciones Laborales*, núm. 14.
- Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Pasmore, W. (1994): *Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-performing Organization*. John Wiley & Sons, Nova York.
- Payne, R. L. i Pugh, D. S. (1976): "Organizational structure and climate". En M. D. Dunnette (ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Peiró, J. M. (1990): *Organizaciones. Nuevas perspectivas psicosociológicas*. PPU, Barcelona.
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul, Londres.
- Pümpin, C. i García, S. (1988): *Cultura empresarial*. Díaz de Santos, Madrid.
- Rodríguez, A.; Álvarez, A.; Sosa, I. i De Vos, P. (2010): "Inventario de clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo". *Revista de Higiene y Epidemiología*, vol. 48, núm. 2.
- Rodríguez, D. (1999): *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega, Mèxic.
- Rodríguez, R. (2009): "La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración". *INVENIO*, vol. 12, núm. 22.
- Saló, N. (1997): "La auditoría de comunicación (II). Esquema de realización". *Capital Humano*, núm. 106.
- Saló, N. i Clèries, X. (2007): "La auditoría de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias". *Revista de Administración Sanitaria*, vol. 5, núm. 1.
- Schein, E. H. (1987): *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*. Volum II. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Schein, E. H. (1993): "Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture". *Journal of Counselling and Development*.
- Segarra, M. i Bou, V. (2005): "Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento estratégico". *Revista de Economía i Empresa*, núms. 52 i 53 (2a època).
- Senge, P. M. (1992): *La quinta disciplina*. Granica, Buenos Aires.
- Sethia, N. K. i Von Glinow, M. A. (1985): "Arriving at four cultures by Managing the Reward System". En Kilman *et al.* (edits): *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey Bass Inc., San Francisco, Califòrnia.

- Schein, E. H. (1986): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco. Versió en castellà (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona.
- Schein, E. H. (1994): "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning". *MIT Organizational Learning Network Paper*, núm. 10.004.
- Schein, E. H. (1996): "Three cultures of management. The key to organizational learning". *Sloan Management Review*, núm. 37.
- Silva, M. (1996): *El clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. EUB, Barcelona.
- Smircich, L. (1983): "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, núm. 28.
- Tarí, J. J. i García, M. (2009): "Dimensiones de la gestión del conocimiento de la gestión de la calidad. Una revisión de la literatura". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, núm. 3.
- Thévenet, M. (1986): *Audit de la culture d'entreprise*. Les Éditions d'Organisation, Paris. Versió en castellà (1992): *Auditoría de la cultura empresarial*. Díaz de Santos, Madrid.
- Ucrós, M. i Gamboa, T. (2009): "Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos". *Visión Gerencial*, any 9, núm. 1.
- Vallejo, A (2007): *Análisis de la cultura mutinacional. El caso de MAERSK*. Comares, Granada.
- Watzlawick, P. (1981): *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*. Herder, Barcelona.
- Watzlawick, P.; Beavin, H. i Jackson, D. (1985): *Teoría de la comunicación humana*. Herder, Barcelona.
- Weick, K. E i Roberts, H. H. (1993): "Collective mind in organizations: Heedfull interrelating on flight decks". *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, núm. 3.
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Sage, Londres.
- Wynne, E. A. (1981): *Looking at schools. Good, bad, and indifferent*. D. C. Heath, Lexington, Massachusetts.