

---

**ELISA-SUSANNA TISLER STEINER**

**LES SITUACIONS PSICOSOCIALS ENMIG DELS  
PROCESSOS ORGANITZACIONALS:  
LA PERSONA, AGENT INFORMANT**

**TESI DOCTORAL**

**Dirigida per la Dra. M. Carmen Martínez González  
Dept. de Psicologia de la Salut i Social  
Universitat Autònoma de Barcelona  
2004**

---

---

## Agraïments

*Sabem que els agraïments són traïdors, perquè mai hi són tots els que haurien de ser-hi. Persones que de ben segur m'han ajudat en algun o altre moment, i ara se'm quedarà en el tinter dir-los un senzill "gràcies". Demano aquí disculpes a tots els que m'han donat un cop de mà i ara no els esmento.*

*Els professors del Departament han estat realment fantàstics, a gairebé tots els he demanat alguna vegada una referència, un comentari, un llibre... No els anomenaré un per un perquè tinc por de deixar-me'n fora la meitat. Però no vull deixar d'agrair els consells d'en Lupi i confessar que sense la Maite, jo hagués llençat la tovallola més d'un cop.*

*Els companys i companyes del Doctorat m'han aportat la "frescor" de tornar a sentir-me alumna, i això rejuveneix... Els ho reconeixeré sempre.*

*Al Dr. Samuel Husenman li haig donar gràcies de manera especial per la seva experta i ràpida resposta a les meves consultes, siguin bibliogràfiques, o de temes, i més d'alguna lectura que m'ha recomanat i fins i tot deixat, i el que això ha significat per a mi.*

*Als meus fills en Gustavo i en Dani els he de reconèixer la paciència de suportar durant uns quants anys una mare estudiant i potser algunes sessions de menjars precuinats.*

*I al meu marit, en Francesc, li agraeixo sobretot que m'estimi, i que cregui en mi, i que no m'hagi permès renunciar al Doctorat malgrat haver passat tots dos junts alguns períodes en què semblava que en aquest món només hi havien hospitals i metges. Tots dos estem agraïts al Dr. Josep Lluís López Colomé, gran amic i en bona part artífex de que les coses poguessin arribar a bon fi.*

*Finalment, vull dedicar aquesta Tesi a la memòria del Dr. Joaquim Borrull i Sibina, que abans d'anar-se'n, em va dir que d'aquest tema, n'escrivís un llibre. Allà on ell hi sigui, que m'ho tingui en compte.*

*Gràcies a tots, i als demés també.*

Susanna

---

---

## Índex de continguts

	pàgina
<b>Introducció</b> .....	<b>7</b>
<b>Objectius d'aquesta Tesi</b> .....	<b>11</b>
<b>PRIMERA PART</b> .....	<b>13</b>
<b>Capítol 1. Les persones i el treball</b> .....	<b>14</b>
1.a. El treball i la seva importància psicològica.....	14
1.b. Satisfacció i insatisfacció en el treball – la qualitat de la vida laboral.....	20
1.c. Les relacions interpersonals en el treball – formals i informals – els grups i els equips.....	33
1.d. El Contracte Psicològic, la lleialtat i la prosocialitat.....	42
1.e. La construcció d'una cultura d'eficiència i de treball eficaç.....	47
<b>Capítol 2. L'estructuració del treball a les organitzacions – des de la divisió social del treball fins el treball per processos</b> .....	<b>55</b>
2.a. Per què el treball s'organitza d'una manera o d'una altra.....	55
2.b. Les aproximacions romàntiques, modernes i postmodernes a l'organització del treball.....	87
2.b.1. Les dimensions romàntiques de la vida organitzacional.....	88
2.b.2. El modernisme.....	90
2.b.3. La transformació postmoderna.....	92
2.c. La postmodernització de l'organització.....	95
2.d. El treball per processos.....	106
2.e. La Total Quality Management i la Reenginyeria.....	119
2.f. El diagnòstic i la millora dels processos.....	128
<b>Capítol 3. Les persones enmig dels processos – anàlisi “teòrica”</b> .....	<b>144</b>
3.a. El proveïdor i el Client Intern.....	144
3.a.1. El concepte de Client Intern.....	145
3.a.2. Algunes objeccions al concepte de Client Intern.....	147
3.a.3. Es pot gestionar el client intern com l'extern?.....	151
3.a.4. L'Acord sobre Nivell de Serveis – SLA – i la Gestió de la Lleialtat.....	154
3.a.5. Elements que ajuden a construir una bona relació entre proveïdors i clients interns.....	156
3.a.6. El Màrqueting Intern.....	162
3.a.7. Com ser un bon client i posar-se millor “en la pell” dels proveïdors.....	165
3.a.8. I, finalment, tenim proveïdors i clients interns?.....	168
3.b. El rol de les persones en la Qualitat Total.....	170
3.b.1. Un Model de Qualitat Total.....	172
3.b.2. “Les millors pràctiques en la gestió de persones”.....	176

3.c. Vers el futur i el desenvolupament de les persones a partir dels actuals escenaris del treball.....	180
3.c.1. Què es podria arribar a fer .....	182
3.c.2. De la gestió de processos i la cultura .....	185
<b>SEGONA PART .....</b>	<b>187</b>
<b>Capítol 4. Les persones enmig dels processos – anàlisi “empírica” .....</b>	<b>188</b>
4.a. Plantejament inicial .....	188
4.b. La recerca empírica. ....	191
4.b.1. Objectius .....	192
4.b.2. Mètode utilitzat .....	193
4.b.3. Origen de la informació analitzada.....	196
4.c. Procediment.....	201
4.c.1. Les persones que informen a través del llenguatge.....	201
4.c.2. Les preguntes .....	204
4.d. Anàlisi textual .....	213
4.d.1. L’ATLAS/ti, eina per l’anàlisi.....	213
4.d.2. Com hem procedit .....	214
4.e. Resultats de la recerca empírica qualitativa .....	217
4.e.1. La satisfacció/insatisfacció construïda a partir del llenguatge que informa sobre actituds i comportaments de l’altre .....	218
4.e.2. La satisfacció/insatisfacció i l’eficàcia/ineficàcia construïdes a partir del propi treball. ....	234
Els proveïdors interns i llurs condicionaments .....	251
Els clients interns .....	253
4.f. Els diferents escenaris del treball satisfactori/insatisfactori, eficaç/ineficaç. .....	258
4.f.1. Els escenaris d’un “millor treball” – en quines situacions es pot trobar més satisfacció i/o menys insatisfacció en el treball.....	259
4.f.2. Els escenaris d’un “pitjor treball” – en quines situacions es pot trobar més insatisfacció i/o menys satisfacció en el treball.....	261
4.f.3. Els escenaris de “treballar millor”.....	264
4.f.4. Els escenaris de “treballar pitjor” .....	267
<b>Capítol 5. Discussió.....</b>	<b>269</b>
<b>Breu sumari dels principals resultats trobats.....</b>	<b>283</b>
<b>Capítol 6. Conclusions.....</b>	<b>285</b>
<b>Suggeriments per línies d’acció futures.....</b>	<b>290</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>299</b>

---

*Les persones són el cor del treball, són el nucli dels processos.  
L'eficàcia i l'eficiència d'una organització processual, estan en  
funció, en una gran part, d'allò que les persones facin i  
expliquin, al voltant de llur interrelació enmig del procés.*

## **Introducció**

La persona com a agent, viu i explica la seva realitat, que està emmarcada en una organització postmoderna – amb totes les seves característiques, que avui són particularment difícils per als treballadors.

Seguint les tendències actuals en estructuració de tasques, les organitzacions empresarials defineixen uns determinats processos laborals. Amb una sèrie d'encreuaments: hi és la Qualitat, el Compromís, l'Equip, etc. Tots aquests són elements o condicionants que formen un entorn complex, que juntament amb la definició processual, constitueixen el discurs oficial de l'empresa.

La persona informa d'ells des de la seva perspectiva, individual per una banda, i compartida, per una altra. Aquesta és la realitat, construïda pels propis treballadors a través del llenguatge, i és el que determinarà llurs actuacions i sentiments de satisfacció, i el viure-hi amb més o menys de gust la vida laboral i la qualitat del lloc de feina. I és ingredient fonamental de llur èxit professional, la qual cosa a la vegada farà dependre'n la manera de funcionar l'organització, la seva eficàcia i eficiència.

Allò que ens vàrem proposar com a objectiu, ens ha portat a revisar aquesta realitat dels treballadors, des dels autors que tracten diferents temes que la condicionen, la constitueixen i la construeixen. I seguidament, a buscar el propi llenguatge de les persones, llenguatge que informa de la seva realitat. Hem volgut atansar-nos als homes i dones que treballen en una organització empresarial, i llur construcció, mitjançant el llenguatge, dels intercanvis i situacions psicosocials que ells i elles viuen en la relació diària quan estan a la feina.

---

Aquesta Tesi té dues parts, amb un total de 6 capítols i unes recomanacions finals.

A la Primera Part, desenvolupem diferents aspectes que conformen el marc de referència de la persona en el treball, des del punt de vista de diferents autors teòrics i/o empírics. Per exemple, la història de les diferents maneres d'estructurar el treball des de les tasques simples fins els processos laborals, i el paper de les persones dins d'aquests processos.

En el Capítol 1 tractem de les persones i el treball, el valor psicològic d'aquest, la qualitat de vida laboral i conseqüent satisfacció o insatisfacció. També recordem algunes nocions bàsiques de la convivència en el cor de les organitzacions, mitjançant les relacions interpersonals formals i informals, els grups i els equips. Fem igualment referència al Contracte Psicològic, la lleialtat i la prosocialitat, com condicionadors afegits a la relació de l'individu amb la seva ocupació. Finalment, desenvolupem alguns principis per assolir la construcció d'una cultura d'eficiència i de treball eficaç.

En el capítol 2 fem una història de l'estructuració de la feina a les organitzacions, des d'Adam Smith i Durkheim, i la divisió social del treball fins l'actual concepció dels processos laborals. Expliquem per què el treball s'ha organitzat d'una manera o d'una altra, especialment en els cent darrers anys, i recordem el pas de diferents visions de l'empresa fins l'adveniment del romanticisme, modernisme i postmodernisme en la vida organitzacional. Acabem el capítol explicant què és el treball per processos, quina relació té amb la Qualitat Total i la Reenginyeria, i quins moments ha viscut en la història de les organitzacions el diagnòstic i la millora dels processos.

El Capítol 3 tracta de les diferents dimensions de la persona enmig dels processos des d'un punt de vista de la revisió teòrica que hem fet per emmarcar-la. Temes fonamentals del capítol són el proveïdor i el client intern, el rol dels treballadors en la Qualitat Total i el futur i el desenvolupament de les persones a partir dels actuals escenaris del treball, amb la seva inseguretat i precarietat. Revisem les reflexions de diferents autors sobre els plantejaments del treball en l'immediat futur, la possibilitat de revisar o innovar el Contracte Psicològic, i els



---

canvis que presuposadament exigeixen la gestió de processos i la cultura que aquesta gestió i tota la situació actual del món ocupacional impliquen.

Un cop analitzada la realitat des d'una perspectiva teòrica, la Segona Part tracta de posar en evidència allò que les persones "informen". Altrament dit, allò que per les persones ÉS la seva realitat laboral. Desenvolupem, doncs, el paper dels treballadors enmig dels processos sobre una base empírica, una experiència duta a terme i els seus resultats, i allò que se'n pot treure d'ella.

El Capítol 4 estudia aquest relat de les persones, cosa que cal abordar des d'una aproximació Qualitativa. L'anàlisi del Discurs es presenta en aquest capítol 4, on expliquem tot el procediment de l'estudi portat a terme, entre un col·lectiu de treballadors d'una organització empresarial. S'hi puntualitzen un cop més els objectius de l'estudi, s'especifica l'origen i caracterització de les expressions analitzades, i s'expliquen la classificació i els resultats qualitius dels textos i exemples extrets del Corpus Textual. Seguint els nostres objectius, esbrinem la satisfacció/insatisfacció i la percepció d'eficàcia/ineficàcia en la seva construcció lingüística.

En el Capítol 5 fem la Discussió dels resultats d'aquesta investigació. Posem de relleu les troballes més significatives, en alguns casos les que més es relacionen amb la prèvia revisió teòrica del tema, i en d'altres les que millor caracteritzen la realitat laboral construïda mitjançant el discurs. Comentem tot allò que ens sembla especialment rellevant d'aquests resultats, i en particular quan la realitat laboral informada té elements a destacar.

En el Capítol 6 en traiem Conclusions: de l'estudi realitzat, de la seva relació amb el marc teòric, i de les seves implicacions per la vida laboral de les persones. I les observacions que caldria tenir en compte en les organitzacions i llur gestió de processos, en relació a la concordància entre el discurs o les preocupacions oficials de l'empresa i la realitat viscuda pels treballadors.

Finalment, afegim un darrer apartat de suggeriments per línies d'acció futures, amb les nostres recomanacions d'allò que haurien de fer les organitzacions en el terreny dels temes estudiats en aquesta Tesi, sobre la base dels resultats de la

---

recerca qualitativa portada a terme, i emmarcada en les experiències d'altres i la teoria desenvolupades abans.

---

## Objectius d'aquesta Tesi

### ➤ Objectius Generals:

Identificar i analitzar les situacions de relació psicosocial que es produeixen dins de les organitzacions, en particular les organitzacions empresarials, des d'una perspectiva crítica

### ➤ Objectius Específics:

1. Buscar com es construeixen, enmig dels processos organitzacionals, aquelles situacions psicosocials en las quals les persones poden treballar de manera satisfactòria, tant pel que pertoca a elles mateixes (les persones), com per l'organització i el seus compromisos socials (productivitat, eficàcia, aportacions socials vàries, etc.).

Entenent l'eficàcia de la feina:

a – en un sentit psicològic per al treballador (= millors treballs) i

b – en un sentit econòmic, d'eficiència i eficàcia per l'organització (= treballar millor)

2. Esbrinar els diferents escenaris en els quals aquesta congruència entre satisfacció i eficiència i eficàcia són possibles.
3. Esclarir, per tant, des d'un enfoc crític, aquells escenaris en els quals la congruència entre “treballar bé” i un “bon treball” es trenca i, si és possible, determinar si els trencaments són reversibles o no.

---

---

## PRIMERA PART

Les situacions psicosocials entre processos constitueixen la realitat de la feina diària de molts treballadors. Els seus protagonistes són les persones, i el motiu al voltant del qual es produeixen és el treball. En aquesta primera part analitzarem els elements a partir dels quals s'han creat les formes de treballar i els processos, i que porten a les persones a construir aquestes situacions. I que incidiran en la manera d'informar d'elles.

---

## Capítol 1. Les persones i el treball

### 1.a. El treball i la seva importància psicològica

“Tota organització és una obra essencialment humana, en tant que, en primer lloc, és fruit de l'esforç humà, y en segon lloc, està composta d'homes (persones). Per aquest motiu, tot intent ... (per comprendre allò que és una organització) ... ha de començar amb l'estudi de l'home” (Rodríguez Porras, 1992).

Nosaltres entenem, que una organització és construïda per persones, i aquestes – o sigui llurs condicionants a la feina – són alhora construïdes per la pròpia organització. Les persones són els protagonistes dels treballs que s'hi fan, estan al mig de les tasques, les feines, les operatives, i al bel mig dels espais entre les mateixes. Els homes i les dones que “organitzen l'organització” són al cap i a la fi els responsables més directes del “producte” que aquesta organització lliura al seu entorn, a la societat, i són alhora el resultat d'allò que la pròpia organització i els seus dirigents “fan” d'ells.

En l'anàlisi de les persones a l'organització resulta particularment destacable el col·lectiu que se'n diu “els empleats”, donada la seva importància en la configuració de la Psicociologia Organitzacional i les possibilitats que dona, com a tema d'estudi, per la Psicologia Social. No obstant però, les relacions entre aquests empleats i llurs dirigents també cauen dins d'aquest objecte d'interès.

El paper que juguen els veritables protagonistes de la feina, els actors de la vida laboral, les persones com a agents, està ple de dimensions psicològiques i psicosocials. Algunes d'aquestes dimensions formen part dels temes de preocupació dins de les pròpies organitzacions, i a les de tipus empresarial hi ha – entre aquestes dimensions – certes, que són força oblidades si no tenen una demostrada influència directa en els resultats econòmics. Hi ha empreses que no són massa partidàries de les anàlisis qualitatives de les percepcions relacionades pels seus empleats, perquè dubten de la representativitat numèrica de les dades.

---

Les persones estan dins del “espai” entre l’organització o estructuració de tasques i l’estructura organitzacionals. En aquest “espai” es troben el treball en equip i la Construcció de la Cultura (Tisler, 2002). Alvesson (2002) puntualitza que, sent la Cultura el mitjà a través del qual les persones experimenten el seu entorn i organitzen la seva vida diària, aquesta Cultura Organitzacional no deixa de tenir relació amb les relacions socials concretes. I que les experiències laborals compartides afecten freqüentment el desenvolupament de significats – també compartits – al voltant de la feina.

Però tot això en el passat probablement s’estudiava de manera més fragmentada, fins i tot aïllada, lligat a temes de motivació o de lideratge, de comunicacions o de competències, i/o una sèrie més de conceptes “tradicionalment” pertanyents d’una manera més “dividida”, a la Psicologia del Treball. Ara per ara aquest estudi es veu necessàriament condicionat per una realitat històrica, social, política, real al capdavant, que ens fa enfocar “la persona i el treball” des de perspectives diferents i més holístiques.

Les persones no treballen exclusivament ni perquè volen, ni per “necessitat”. Fins i tot si ens centrem només en l’ocupació assalariada, les relacions entre l’ésser humà i el treball són complexes. En aquesta Tesi ens centrarem en aspectes que en un o altre moment tenen relació amb les situacions psicosocials a la feina.

El món estrictament present del treball i de les organitzacions que en són la seva concretització més evident, és relativament nou. Potser té una dècada, o alguns anys més. Des dels darrers 1980s aquest món laboral ha canviat molt. I aquesta “novetat” de l’univers ocupacional té una perspectiva “exògena” – des de la qual es pot veure que Treball i Organització es construeixen a partir d’elements de l’entorn extern, per exemple un “model d’Estat / societat / economia” (Agulló, 2001), i una altra “endògena”, com la “macroestructura” i la “microestructura” de les organitzacions actuals (Picarin, 2003).

L’actual precarietat laboral, la concepció contemporània del treball, condicionen alguns dels significats que la feina té per les persones. Els aspectes de relació interna, la interacció amb altres col·legues, i amb el client i amb el management no tenen per al treballador ni el mateix significat ni la mateixa importància ara,

---

que la importància i significat que tindrien en èpoques caracteritzades per un marc laboral diferent de l'actual. La inestabilitat, l'escassetat d'oferta, la poca possibilitat de triar feina, la potencialitat cada cop més forta "...d'instal·lar-se en unes trajectòries inestables i erràtiques..." (Agulló, op. cit.), fan que els coneixements que fins aquí crèiem tenir sobre la satisfacció en el treball, els elements que construeixen les relacions entre persones i entre feines, la pròpia capacitat dels treballadors per mantenir-se en tals o quals situacions laborals, en el present no siguin iguals que abans. Haurem, tanmateix però, d'analitzar llurs situacions psicosocials des d'una òptica dels escenaris pròpiament organitzacionals, que també i a la vegada, estan influïts per aquest entorn.

Hi existeix, doncs, una situació problemàtica. Allí estan els plantejaments de Blanch (2001) sobre l'actual crisi de la civilització del treball, de Serrano, Moreno & Crespo (2001) sobre l'experiència subjectiva de l'experiència laboral en les societats modernes. I els detallats i alhora profunds qüestionaments que fa Rodríguez (2003) sobre la missió de la Psicologia Social en les Organitzacions, que hauria d'entrar amb més profunditat en les condicions de l'ésser humà que anomenem treballador, ja sigui analitzant més a fons les pròpies empreses, o tenint més en compte les fortes dificultats que pateixen les persones en l'àmbit laboral.

És un tema de preocupació. I hi ha reflexions crítiques i més que sobrades dels autors per no oblidar aquesta crisi quan analitzem la interrelació de les persones dins de l'organització empresarial. Agulló (op. cit.) es planteja la possibilitat de considerar la precarització laboral com una possible "antesala de l'exclusió social". Bàsicament per l'allunyament que provoca, de l'accés potencial a la societat del benestar. Com a indicatiu de la importància de la feina, Blanch (1990) admet que l'accés al treball assalariat constitueix "una font significativa de benestar psicosocial per als individus". Aquest benestar inclou des de l'autonomia financera fins l'oportunitat de desenvolupament de coneixements, d'habilitats i de conductes socials.

Ens posicionarem en una situació des de la qual cal considerar el treball com una activitat que en essència, ha de ser necessària i positiva per a l'ésser humà. Jahoda (1987 [1982] ), en gran part arran de l'anàlisi de l'atur, arriba a la conclusió que la FEINA, el treball, l'ocupació, proporcionen diferents categories



---

de satisfacció (ordenació del temps, contactes socials, satisfacció amb la pròpia feina, adquisició d'un status determinat), i que van molt més enllà de l'única funció de proveir la societat de bens i serveis.

Aranzadi (1999) posa de relleu allò que ell anomena “una relació problemàtica” entre “les dues dimensions que distingim en el treball”: per una banda, les persones es realitzen treballant; per una altra, el treball ha de ser rendible, ha de generar un rendiment social. En societats complexes o en cas d'interessos confrontats, el rendiment pot estar en contraposició amb el benestar de les persones que hi laboren.

Per una altra banda, sembla que les característiques de la societat i l'organització postmodernes, tampoc acaben d'afavorir de manera clara el benestar dels treballadors: cal considerar els condicionaments com a mínim “difícils” que planteja aquest tipus d'organització per la “tranquil·litat psicològica” de les persones que la formen, en especial els que constitueixen la força treballadora de base, siguin obrers no qualificats de la indústria, siguin empleats de baix nivell d'especialització en altres sectors empresarials. Aquests “condicionaments difícils” venen com a conseqüència de redistribucions del poder i desequilibris en les càrregues de responsabilitat i recompenses rebudes. (Hancock & Tyler, 2001, Pacheco, 2003). Per “virtut” de la precarietat que produeix la “flexibilitat” per treballar en xarxes i la por de perdre-hi lloc, de romandre “fora del sistema” (Pacheco, 2003). I pels “mals” que produeixen en la situació laboral tant els canvis d'estructura “anunciats i no aconseguits” com aquells aconseguits i que resulten en una desavantajosa situació per als propis treballadors (Picarin, 2003).

Fins aquí tenim com a mínim dues “disjuntives problemàtiques” per al subjecte que, donades les circumstàncies d'entorn, diríem que té “la sort” de treballar, de tenir una feina:

- Per una banda, treballar com li ho demanin, a canvi de “sacrificar” l'autorealització en àrees de la rendibilitat. O sigui, la disjuntiva de la realització personal.
- Per una altra banda, treballar com creu que ha de fer-ho, a risc

---

d'augmentar el grup dels aturats. O sigui, la disjuntiva de treballar o perdre la feina.

Jahoda (1987 [1982]) crida l'atenció sobre allò que ella anomena atur voluntari, del qual, afegeix, no seria fàcil inclinar-se'n a favor. Es tractaria, segons l'autora, de persones que prefereixen cobrar un subsidi d'atur que no pas sacrificar la seva llibertat personal a les exigències de la feina. Entre d'altres raons, Jahoda (op. cit.) pensa que això succeeix per les diverses categories que satisfà la pròpia situació laboral. Insisteix en la diferència que existeix entre la "manca d'una categoria d'experiència" (que determinaria insatisfacció davant una situació d'atur) i la qualitat de l'experiència que està dins d'aquella categoria (que determinaria més o menys satisfacció/insatisfacció per la feina que s'està realitzant, o el lloc de treball). Això faria, segons la mateixa autora, que "humanitzar el treball" no fos sempre una tasca fàcil: els criteris de qui ho vulgui fer, i els criteris de qui "pateix" la feina en carn pròpia no solen coincidir, pot succeir que davant d'un intent d'humanitzar el treball ("operació" que no inclou només el tema econòmic, la satisfacció pivota en un conjunt més psicològic de factors que el purament econòmic), l'interessat es declari "prou satisfet" – per contrast amb la potencial situació de patir un cop encara més fort, el de romandre sense ocupació.

D'una altra banda, potser les conclusions de Jahoda (op. cit.) sobre "les causes de frustració" són més concretes. Diu que són tres les principals causes de frustració a la feina:

1. l'estructura general de les societats industrialitzades
2. l'estructura organitzativa de les empreses, i
3. la naturalesa de les tasques a les quals es dediquen els empleats.

Probablement podem assegurar que aquestes tres causes assenyalades per Jahoda avui, encara, en els inicis del segle XXI, no han trobat una solució prou convincent.

Volem acotar una cita d'aquesta autora amb la qual acaba la seva exposició: "En un futuro próximo, el empleo y el desempleo presentarán otros problemas que

---

los psicólogos sociales no podrán estudiar por quedar fuera del campo de su competencia y cuya solución no les corresponde. Pero a pesar de ello los psicólogos sociales deben hacer oír su voz en el debate público, ya que tienen que hacer una contribución que aquellos que tienen que preocuparse de la inflación, los balances comerciales, la productividad y otros temas económicos suelen olvidar con demasiada frecuencia: la demostración sistemática de que lo que importa son las personas” (op.cit.pàg 141). Gran coincidència amb la postura de Rodríguez (2003), ja citada anteriorment.

O sigui que el posicionament que prenen les persones vers el treball, està influenciat per situacions de l’entorn i de la pròpia feina, sense deixar de banda preferències personals que no hem discutit aquí.



Un altre àmbit de la relació entre persones i feines és el que tractarem a continuació.

---

## 1.b. Satisfacció i insatisfacció en el treball – la qualitat de la vida laboral

Analitzarem aquí dos aspectes que lligarem a partir de la proximitat que presenten en els efectes que tenen sobre la percepció de la feina: la satisfacció ocupacional i la qualitat de la vida laboral.

A inicis del segle XX, dominava una concepció de l' "homo economicus" – a qui s'atribuïa un patró motivacional molt simplificat, on es pensava que el treballador es mou bàsicament per motius econòmics i una relació treballador / empresa purament contractual. Aquest és el pensament que dominava quan Frederick Taylor (1911) va establir les bases de l'anomenada "Direcció Científica" que analitzarem en el Capítol 2.

A mitjans de la dècada dels 1920s es van encetar una sèrie d'investigacions que van intentar descobrir quins, a més, eren els veritables motors de la conducta laboral. I amb l'adveniment de la Escola de las Relacions Humanes aviat va quedar clar, mitjançant els estudis d'Elton Mayo a la planta Hawthorne de la General Electric Company, (Roethlisberger & Dickson, 1939), que existien més factors que en aquell moment no es podien identificar, però que eren dignes d'estudis en el pròxim futur.

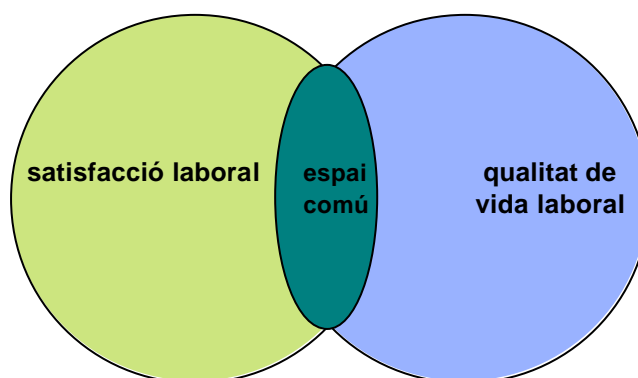
Després de progressives aportacions de l'involucrament de les "Relacions Humanes" en el coneixement del món laboral, es va consolidar, però, una racionalització "excessiva" del treball – que en EEUU arriba a cotes màximes amb la Segona Guerra Mundial, amb una sobresimplificació de les tasques, que produeix en la feina un buit de contingut, generant monotonia. Succeeix més accentuadament en els sectors industrials, però també es produeix en les feines administratives. Rodríguez Porrás (1992) recorda la dramatització cinematogràfica d'aquest fet a la pel·lícula *Tiempos Modernos* de Charles Chaplin.

En els anys 1950s, Herzberg , (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) remarca el valor motivacional de la feina per ella mateixa, i centra la seva atenció en els factors determinants de satisfacció o insatisfacció en el treball. Va demanar, a treballadors de diferents especialitats i nivells, que expliquessin fets succeïts durant la feina, que els haguessin provocat una notable satisfacció o

---

insatisfacció. Va trobar que els satisfactors i els insatisfactors eren diferents, passant en tot cas pel “valor zero” que en ambdós tipus de factors indicava, NO NECESSÀRIAMENT l’existència del factor contrari sinó L’ABSÈNCIA del factor que provocava ja sigui el content o el descontent.

L’aportació de Herzberg va ser substancial, i dóna peu a que avui ens preocupi tant la satisfacció laboral com la qualitat de vida laboral, que alguna vegada comparteixen un espai comú. En Herzberg resulta de vegades difícil separar ambdós constructes, però pel seu valor micro o macrosocial (remès a les empreses o remès a la societat en general), creiem que en el present val la pena tractar-los com si fossin diferents. El primer involucra o està parcialment construït pel segon, però ens inclinem a pensar que la satisfacció és un tema molt més relacionat amb la feina en sí i les percepcions sobre ella, mentre que la qualitat de la vida laboral està més en les circumstàncies i l’entorn ocupacional. Els experts inclouen en el camp de la qualitat de la vida laboral com una part més, algun element de la subjectivitat dels treballadors, o sigui la satisfacció laboral. I en la satisfacció laboral intervenen també en part, elements de la qualitat de la vida laboral.



Font: pròpia

Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, Herzberg, 2003 [1968]), en el seu interès per descobrir quins serien els elements que podrien determinar satisfacció i insatisfacció a la feina, va cercar aquells que constituïrien la dicotomia entre satisfacció i insatisfacció. De les seves preguntes als treballadors, va descobrir que allò que els fa infeliços a la feina pot ser:

- 
- un comandament inadequat
  - un espai de treball incòmode
  - regles “estúpides” (qualificatiu utilitzat per l'autor)

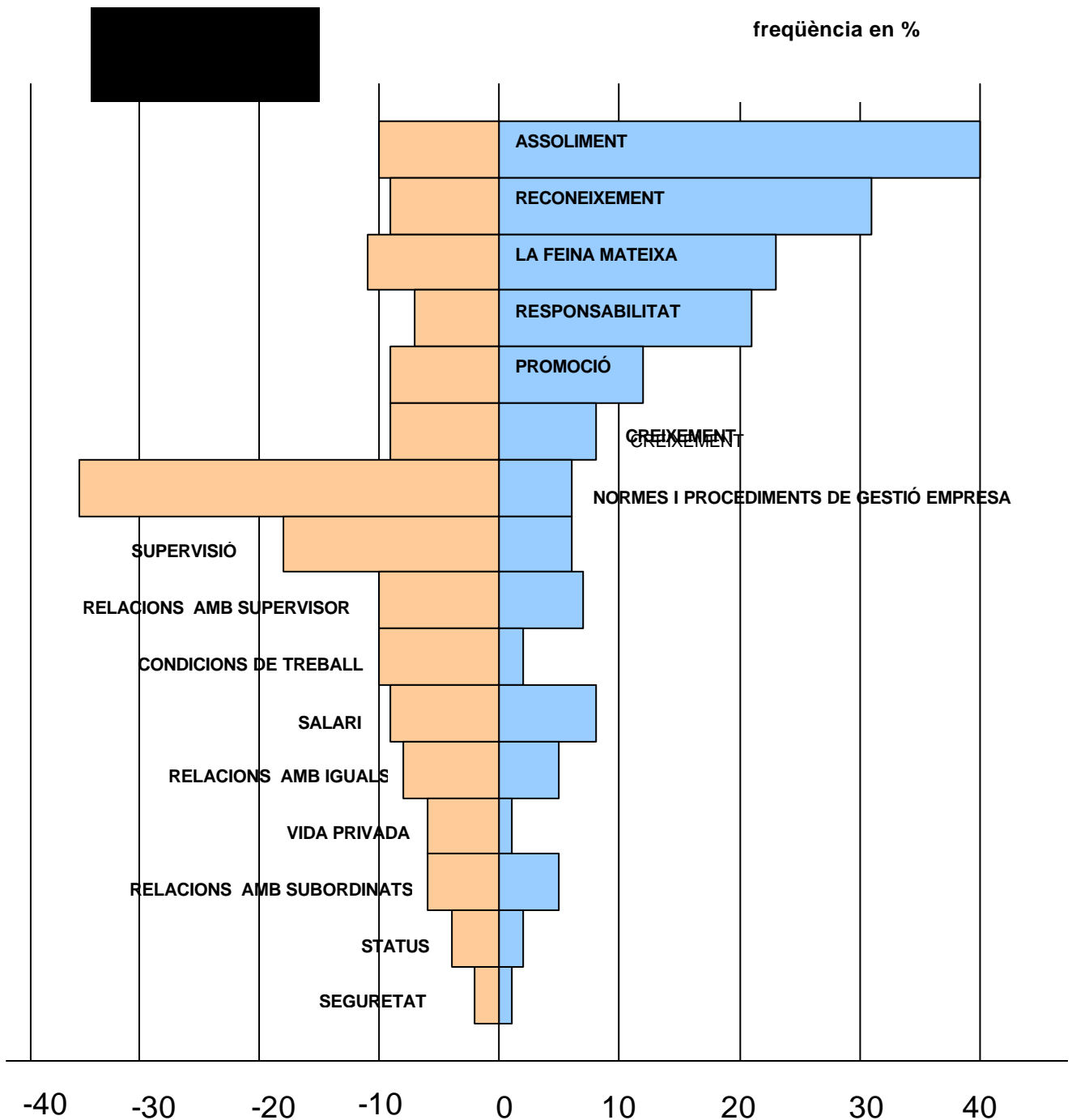
Si es gestionen malament, els factors mediambientals fan la gent molt desgraciada, i poden ser realment desmotivadors. Però fins i tot si es manegen de manera brillant, no són més un al·licient per les persones de cara a treballar més durament o millor. Els treballadors es motiven, en canvi, per:

- un treball interessant
- un repte
- una responsabilitat creixent

Herzberg va encunyar el terme “Job Enrichment” (enriquiment del treball, per exemple Fourman & Jones, 1997) per referir-se al procés mitjançant el qual el contingut d'una feina es fa més atractiva, més motivadora.

La llista de fets que van produir sigui una satisfacció extrema o una insatisfacció extrema apareixen en els següent quadre de l'original de Herzberg (2003 [1968]), també publicat per Rodríguez Porras (1992).

A l'esquerra, en color salmó i segons l'autor, llista de factors característics de 1.844 fets succeïts durant la feina i que van causar extrema insatisfacció. A la dreta, en blau, factors característics de 1.753 fets, i que van produir extrema satisfacció.



Font: Herzberg (Herzberg et. al., 2003 [1968] ), Rodríguez Porras (1992)

---

Un autor posterior, Spector (1997) enllaça la satisfacció amb la qualitat de la vida laboral. Definida per ell en termes de “com se sent la gent amb la seva feina”, la satisfacció laboral en general ajuda a construir una relació positiva amb el treball. Els empleats satisfets treballen millor, i alhora estableixen interrelacions més eficaces i positives amb la resta de feines i de treballadors. Això va ser reconegut per Hammer & Champy (1994 [1993]) i posteriorment per Hammer & Stanton (1997). Hammer va enfocar la satisfacció com un element de màxima importància per assolir productivitat.

Spector utilitza un estudi de l'Institut Gallup el 1995, i amb les dades obtingudes organitza les diverses facetes del treball d'acord al grau d'importància que han demostrat en relació a la satisfacció laboral. Amb certes diferències entre països, que poden de vegades alterar l'ordre d'importància, l'autor col·loca en els primers llocs les següents, que a l'igual que allò que va dir Herzberg, tenen una directa relació amb característiques que atorga la pròpia feina al treballador i per aquest motiu influeixen positivament en la seva percepció:



<b>Faceta</b>	<b>grau d'importància</b>	<b>persones satisfetes amb aquest aspecte (mitjana de 18 països on es va realitzar l'estudi)</b>
<b>Tenir un treball interessant</b>	2	67%
<b>Oportunitat d'aprendre noves habilitats</b>	4	88%
<b>Tenir la capacitat de treballar de manera independent "en un sentit d'empowerment" <sup>1</sup></b>	6	89%
<b>Tenir una feina en la qual puguis ajudar als altres</b>	8	83%
<b>Realitzar una feina important per la societat</b>	13	83%
<b>Oportunitats de promoció</b>	15	60%
<b>Tenir horaris flexibles</b>	16	83%

Font: Spector, Paul E. (1997)

<sup>1</sup> Empowerment és una substantivització d'un concepte que necessitaria altrament almenys dues paraules per expressar-se: **tenir poder**. En el món del treball, s'aplica com la capacitat de poder decidir, autonomia de decisió i acció, no caldre demanar autorització directa sobre cada decisió que s'hagi de prendre en el dia a dia de la feina. Els empleats que tenen empowerment, poden disposar solucions relativament autònomes a determinades situacions del dia a dia, informant a posteriori al seu comandament. Poden doncs, gaudir d'una autoritat individual i d'un domini de la situació.

En una òptica postmoderna, Gergen (1992) també utilitza el terme empowerment en l'àmbit de les organitzacions, en el sentit d' "atorgar poder" com un domini sobre els demés. No és, però, l'accepció més corrent en el món laboral.

---

La llista “top” de Spector inclou fins a 16 “facetes”, però el propi autor separa aquesta taula com a prou indicativa de les més rellevants. Vegem una mica més enllà d’aquestes xifres:

Un 40% no està satisfet amb la percepció d’oportunitats de promoció (un 60% ho està). Un 33% no està satisfet amb l’interès que li provoca la seva feina (un 67% ho està). Tot i que no són xifres molt dramàtiques, i que a més es tracta d’unes dades mitjaneres de 18 poblacions diverses, demostren però un cop més que la base de la satisfacció laboral està molt lligada a motivacions força més sofisticades que la sola satisfacció salarial i les recompenses materials. Els aspectes de la relació psicològica entre persona y treball semblen un cop més, els predominants. Herzberg continua tenint raó.

Actualment la importància que tindria la flexibilitat horària, sembla un motiu de més pes que allò trobat per Spector a través de l’estudi de Gallup. A l’Escola Superior d’Administració i Direcció d’Empreses – Universitat Ramon Llull (a partir d’aquí ESADE) aquest és un tòpic que té un tracte d’especial interès en diverses presentacions, taules rodones i conferències, com a element de Qualitat de Vida Laboral que facilita la conjugació de la vida ocupacional amb la vida familiar, tema que està de gran actualitat en aquest moment.

En aquesta línia, Lockwood (2003) analitza els seus propis estudis sobre l’“equilibri entre feina i ‘vida’ “, i agafa com a referència els treballs de Moss Kanter (1977), posant de relleu la importància que té per a la societat d’EEUU aquest equilibri. Lockwood pensa que, tot i no sent un tema nou en el món laboral, un dels problemes per avançar-ne cap a solucions i millores tant per al treballador com per a l’empresari (que segons l’autora cerca bàsicament que el respecte per la vida personal dels treballadors no afecti el ROI o Retorn Sobre la Inversió <sup>2</sup>), és que hi ha moltes qüestions per analitzar dins del tema, i això no el fa fàcil. Per exemple: quan – en quin moment – s’ha de triar la feina i quan la família, què aporten els horaris flexibles, quina mena de conflictes solen haver-hi entre treball i família, com manegar tant els assumptes domèstics com els laborals sense afectar-ne cap d’ells, què fer perquè l’empleat treballi de manera concentrada en la feina quan està a l’empresa, etc.

---

<sup>2</sup> En anglès Return Over Investment.

---

La qualitat laboral és un tema que preocupa, però potser en alguns àmbits els seus paràmetres sociològics no estan encara prou ben definits. Un prestigiós periodista i columnista de TIME Canadà, Michael Elliott (2003), de qui els escrits estan permanentment publicats a una seriosa base de dades de temes de Psicologia, Sociologia i Empresa, valora la qualitat de vida laboral dels europeus com molt bona comparada amb EEUU i Canadà, partint d'una celebració tradicional a la qual ell ha assistit a París. Conclou que la combinació de la vida familiar i ocupacional a Europa "és ideal", i "sempre hi ha temps per acudir a festes tradicionals al carrer" – a diferència dels dos països nord-americans esmentats, on hi hauria una molt més forta orientació a "passar-se la vida treballant, per puritanisme, i perquè els terrenys són més grans i tothom desitja una casa àmplia i costosa". Més enllà de l'anècdota i el caràcter "precipitat" del comentari, – que hem volgut citar perquè aquestes lectures formen part de la documentació sobre el tema per a no poques persones que dirigeixen organitzacions – crida l'atenció que les conclusions sobre els esforços que han de fer els treballadors per gaudir tant de la vida laboral com la personal siguin analitzats d'una manera tan frívola i que demostra potser poc coneixement.

És veritat, per una altra banda, que als Països Europeus (tant a nivell de l'antiga Europa dels 12 com a nivell de l'Europa dels 15), existeix una preocupació institucional, per part d'organismes del propi Govern de la Comunitat, per aspectes que configuren la qualitat laboral. Disposem d'algunes dades tant sobre la "manera" de definir aquesta qualitat, com també sobre resultats obtinguts a diferents països europeus i a Espanya en concret.

Efectivament, ESADE ha acabat recentment un Estudi Randstad (ESADE, 2003) en el qual existeix una veritable preocupació per les variables que determinen la qualitat laboral en el marc dels Països Europeus, i la posició d'Espanya en aquests "barems" no és gaire positiva: en aquest estudi es conclou que a Espanya la qualificació ocupacional és millorable.

Malgrat la no existència d'una definició estàndard sobre qualitat en el treball, la Comissió Europea es planteja la necessitat d'un consens sobre els elements principals que la conformarien, i que estarien definits per:

- 
- les característiques objectives relacionades amb el lloc de treball, tant a nivell d'entorn laboral com de les seves característiques específiques
  - les característiques del treballador, és a dir, aquelles que la persona aporta al treball
  - l'adequació entre les característiques del treballador i els requeriments del lloc de treball
  - l'avaluació subjectiva d'aquestes característiques per part del treballador (l'element de satisfacció laboral que esmentàvem més amunt)

L'anàlisi, per cada una d'aquestes dimensions, dels aspectes que els conformen, i diferents indicadors, arriben a concloure que (insistim que l'estudi s'ha realitzat en diversos moments de la integració europea, però les següents conclusions es refereixen a l'Europa dels 15):

- A nivell europeu hi ha AVENÇOS en
  - Enfortiment d'habilitats, formació i desenvolupament professional – la posició d'Espanya està entre els 5 pitjors
  - Igualtat entre gèneres – Espanya està en la posició 6 a 10, però amb un valor inferior a la mitjana dels 15 països
- A nivell europeu hi ha ESTANCAMENT en
  - Salut i seguretat en el treball – Espanya està en la posició 6 a 10, però amb un valor inferior a la mitjana dels 15 països
  - Flexibilitat i seguretat del treball – la posició d'Espanya està entre els 5 pitjors
  - Organització del treball i equilibri amb la vida privada – la posició d'Espanya està entre els 5 pitjors

- 
- Inclusió i accés al mercat laboral – Espanya està en la posició 6 a 10, però amb un valor superior a la mèdia dels 15 països
  - Diversitat i no discriminació – Espanya està en la posició 6 a 10, però amb un valor superior a la mèdia dels 15 països
  - Resultats globals del treball – Espanya està en la posició 6 a 10, però amb un valor superior a la mèdia dels 15 països
- A nivell europeu hi ha DEFICIÈNCIES en
- Qualitat intrínseca del treball – la posició d'Espanya està entre els 5 pitjors
  - Diàleg social i implicació dels treballadors – Espanya està en la posició 6 a 10, però amb un valor inferior a la mèdia dels 15 països

L'estudi conclou que Espanya hauria de:

- ❑ Millorar les dades de les variables ocupacionals (taxa d'ocupació i desocupació), especialment la taxa de desocupació femenina i la juvenil
- ❑ Posar més esforç en la creació d'estructures per a la cura dels infants i d'altres persones depenents de la unitat familiar
- ❑ Aconseguir més equilibri en l'estructura contractual, reduint l'ús de la contractació temporal i augmentant els contractes a temps parcial
- ❑ Cercar la màxima coherència en la política educativa a tots els nivells: formació professional, formació superior i aprenentatge no formal. Centrar més els objectius vers la perspectiva de la 'formació permanent'
- ❑ Impulsar el diàleg social

---

Aquest tipus d'estudi indica algunes coses importants en el marc d'aquesta Tesi:

1. Que les troballes descrites en els treballs dels autors i les nostres pròpies no estan desproveïdes d'un context MACRO que no es pot menysprear. "Europa" té coses a millorar en el tema laboral. No és estrany doncs que a tot arreu és plausible trobar deficiències en les relacions persona / treball, que de ben antuvi estan inscrites en moltes de les variables ocupacionals explicades.
2. Que existeix una preocupació pel tema, i que seria desitjable – i esperable – que es produïssin millores que de ben segur influïrien positivament sobre les situacions psicosocials a la feina

Sobretot, que si s'és conscient que la relació de les persones amb les feines es construeix millor en un context d'un bon grau de satisfacció i un bon nivell objectiu de qualitat laboral, aquests elements no poden ser deixats de banda en qualsevol organització fins i tot en els nombrosos casos en què es pensa principalment en treure'n un bon profit per exemple a nivell de productivitat econòmica. (A més, és ben conegut que la satisfacció i la productivitat no estan deslligades, sent la primera un element que afavoreix la segona – Litwin & Stringer, 1968, Tisler, 2002).

Sens dubte que en els darrers 10 o 15 anys s'han portat a terme en les empreses reestructuracions, que han afegit nous elements que el treballador percep com millors o pitjors tant per al seu grau subjectiu de satisfacció com per a la possibilitat de definir objectivament el lloc de feina com millor o pitjor. Avancem aquí que una d'aquestes "hipotètiques" reestructuracions és allò que els anglosaxons en general parlen del "Lean is Mean": entenent amb aquesta expressió que l'alleugeriment de les estructures que teòricament s'ha produït darrerament en les empreses no és bo, o almenys no necessàriament és percebut com satisfactori. "Lean is mean" es pot traduir com "l'esveltesa és mesquina".

Amb la polivalència que persegueixen en gran part les estructures "esveltes", no resultaria estrany que sigui el propi treballador el que posi en perill el seu lloc de treball (Picarin, 2003, Pacheco, 2003). Un altre grup d'especialistes, Anderson-

---

Connolly, Grunberg, Greenberg & Moore (2002) es basen en la literatura sobre el “lean / mean”, i en entrevistes realitzades amb empleats, i conclouen que quan s’alleugereixen les estructures hi ha 5 transformacions bàsiques del treball que són les que més afecten els treballadors:

- la intensificació de la feina – més treball i no necessàriament més temps per fer-lo ni més retribució
- l’augment de l’autonomia – conseqüentment, del grau de responsabilitat
- l’augment d’habilitats requerides – conseqüentment, “qualsevol formació és poca”
- el treball en equips – amb requeriments positius i negatius
- l’ús incremental de noves tecnologies – que ajuden i alhora “compliquen”

I que els efectes depenen molt de la posició que l’empleat ocupa a l’organització.

Aquests autors analitzen algunes investigacions on es poden trobar algunes concordances (correlacions) entre característiques de la feina i malalties físiques. S’ha trobat relacions entre estrès lligat a baixa capacitat de control de la feina i malalties coronàries. La incongruència entre l’esforç de treball i recompenses rebudes s’associa a d’altres malalties cardíaques. La inseguretats en el treball es relaciona amb malalties de llarga durada com trastorns del son, augment de la tensió sanguínia i trastorns psiquiàtrics de caire lleu. El Downsizing (reducció de plantilla) conflueix amb una bona quantitat de baixes per malaltia, depressió i augment d’hàbits de menjar molt, fumar en gran quantitat i beure excessivament. Això fa pensar que la reestructuració de la feina també pot afectar la salut.

En l’estat general del treballador influeixen les característiques de la pròpia definició de la feina, els seus propis estressors i elements tals com la resposta del treballador al repte, l’ambigüitat de rols i la sobrecàrrega de rols.

Sol considerar-se que el terme “exigències del treball” és una frase ambigua. Podria significar els deures i expectatives lligades a una posició de treball – o sigui l’estructura del treball. O podria significar que un treballador interpreta la

---

seva feina com “exigent”, i en aquest cas genera una resposta individual i és un estressor potencial. Karasek (1979) estudia les exigències del treball en aquest darrer sentit. Hi ha estudis més actuals que van en la mateixa línia (Wall, Jackson, Mullarkey & Parker, 1996, Jackson & Mullarkey, 2000). Els abans comentats Andersson-Connolly et al. (op.cit.) no estan d'acord amb aquesta posició perquè no té en compte, en la determinació de les reaccions personals, el grau en el qual la pròpia feina ÉS realment exigent.

És evident que tant les característiques objectives que donen o no qualitat a la feina, com la percepció subjectiva de satisfacció o insatisfacció, i més encara si existeixen els estressors esmentats o fins i tot la possibilitat d'un compromís de l'estat de salut – en un sentit global i abastant tant la salut física com la psíquica – afecten en un o un altre sentit la posició de les persones vers el treball. Grugulis (2003) presenta un estudi en el qual analitza el grau de qualificació de la persona respecte al seu treball, en relació a l'estat global de satisfacció amb la feina. L'autor troba més satisfetes les persones sotsqualificades que les sobrequalificades. Això voldria dir que dedicar-se a un treball que representi MÉS que allò per al qual hom està preparat, resulta menys frustrant que la situació contrària... malgrat el nivell d'estrès. De manera que realment en el camp de la satisfacció, qualitat laboral i la nostra pròpia visió del treball, encara no està tot dit, s'hi està treballant.



---

### **1.c. Les relacions interpersonals en el treball – formals i informals – els grups i els equips**

En una organització, els individus rara vegada treballen sols. Però no obstant, “la cooperació entre individus no és un efecte natural, al contrari: ella és una construcció social sempre fràgil, el resultat d’un tracte, d’una negociació. La col·laboració entre col·legues de feina i entre l’empleador i els seus assalariats, com tota acció col·lectiva, és un problema” (Amadieu, 1993).

El cas és que la interrelació a la feina està plena de *situacions psicosocials*, entenen per tal aquells punts de contacte entre persones – (feines), on es posen en joc elements psicològics individuals i relacionals que condicionen el resultat d’aquests punts de contacte. Formalment, en les organitzacions la major part d’aquestes interrelacions (per no dir totes) estan perfectament estructurades i aquest és un dels objectius dels organigrames formals. Però la veritat és que les persones estableixen interrelacions pròpies, moltes vegades informals, fins i tot per accomplir tasques que en principi poden estar dissenyades, establertes i reglamentades formalment d’una altra manera.

Les persones estableixen relacions entre companys, entre equips, entre empleat i comandament, etc. Relacions operatives, afectives, mixtes. Els aspectes de relació interpersonal estan presents en el si de les organitzacions, i permeten la construcció, entre les persones, d’una cultura d’intercanvi, de treball satisfactori, i al mateix temps feina ben feta (Tisler, 2002). Hi ha elements, situacions i escenaris que afavoreixen aquesta construcció. Per una altra banda, hi ha també elements, situacions i escenaris que, com puntualitza Amadieu (op. cit.), la dificulten. Sigui provenint dels mateixos individus, sigui de l’organització, o de la interrelació entre tots ells, hi ha situacions psicosocials en el treball que per ser satisfactòries poden no ser productives (per exemple quan la relació s’estableix gairebé exclusivament sobre bases afectives i no operatives). O que per ser eficaces i eficients sacrifiquen el benestar de les persones (com quan domina el control i les persones no poden expressar-se entre sí en una altra dimensió més “afectiva”).

---

Les situacions psicosocials entre les persones es plasmen en els *equips* de treball, són influïdes i moderades pels *grups*. En l'organització actual hi ha la tendència a estructurar majoritàriament en *xarxes*, amb relacions entrecreuades entre els departaments i grups interns, o fins i tot amb la participació d'elements que pertanyen a la xarxa però que es troben fora dels límits de l'empresa.



## **Els grups**

Probablement no hi ha cap autor que hagi escrit cap llibre dedicat a la Psicologia Social de les Organitzacions, que no hagi definit en algun moment un grup. Una que resumeix potser molts anys d'història en la definició dels grups és la que diu que és *"...una col·lecció de persones que interactuen entre elles regularment durant un període, i es perceben a elles mateixes com mútuament dependents respecte a l'assoliment d'una o més metes comunes"* (Wexley & Yukl, 1990). Segons aquests autors, ha de quedar clar que una col·lecció d'estranyes en un autobús o un ascensor no és un grup, però si han d'enfrontar col·lectiva i cooperativament una situació en la qual haguessin per exemple de sobreviure, o de ser rescatats, desenvoluparien ràpidament les característiques d'un grup, es reconeixeria una meta comuna, es desenvoluparien procediments per assolir-la, es determinarien rols i tasques especialitzades per cada persona, es marcarien normes per regular la conducta, i emergirien un o més líders.

Com les organitzacions, els grups són sistemes oberts (Argote & McGrath, 1993), canvien amb el temps. Segons aquests autors, els grups de treball: es formen, es desenvolupen i mantenen, fan la seva feina, tenen un impacte de canvi sobre ells mateixos i la resta de l'organització i l'entorn, i es mantenen connectats a l'organització de la qual formen part. Aquesta característica dels grups és la que fa que siguin tan importants per regular – formal i informalment – la manera en que les persones que constitueixen l'organització, es connecten entre sí per realitzar tasques de rellevància mútua. Argote & McGrath (op. cit.)

---

atribueixen una particular importància als processos que operen en els grups – i de quina manera aquests processos van canviant en el temps – i que permeten “operar” amb els conflictes, l’aprenentatge organitzacional, el canvi, l’ambigüitat, etc.

## **Els equips**

Els grups formals els estableix la mateixa organització, i els equips de treball són un tipus de grup formal. *“Un equip és una sèrie de persones amb diferents antecedents, habilitats i coneixements, reclutades en diferents àrees de l’organització, que col·laboren en una tasca específica i definida”* (Drucker, 1973). Un equip és un grup formal que té com a funció la de dur a terme una feina específica i ben definida en un lloc concret, on els contactes inter-membres i inter-equips estan establerts per l’organització.

Segons Wexley & Yukl (1990), són els grups informals els que donen a l’intercanvi de relacions entre les persones una sèrie de possibilitats que les “ajuden” en cas de necessitats que les relacions formals establertes per l’organització no cobreixin, o en el cas que les regles i els procediments formals siguin difícils d’entendre o de seguir per als membres. La característica dels grups que més ajuda a aprofitar positivament llurs influències “beneficioses” sobre els intercanvis entre les persones i la capacitat d’aquestes “d’abocar-se” a un objectiu comú, és la cohesió del grup <sup>3</sup>. La mida del grup, l’homogeneïtat entre els membres, l’estabilitat de la categoria de membres, la interdependència de metes, són característiques que ajuden a la cohesió. I un dels que més sembla unificar un grup al voltant d’una identificació comuna és la presència d’una amenaça externa. Hem de dir que en els grups de treball, aquesta característica pot ser molt notòria, i presentar-se en forma exagerada, sent la cohesió del grup propi fins i tot confosa amb una mena d’endogàmia que el diferencia clarament de “grups rivals”. I desenvolupar-se amb respecte a aquests un “estat de fricció”, i observar-los negativament com adversaris, enemics. Això

---

<sup>3</sup> que en la nostra versió del text consultat apareix com a “coherència”, però probablement ens trobem davant d’una desviació en la traducció del terme anglès ‘cohesiveness’

---

serà analitzat a la recerca qualitativa que presentem a la segona part d'aquesta Tesi.

Devillard (1995) atorga als equips una sèrie d'avantatges en la feina conjunta davant d'un entorn difícil. Però també reconeix que no tothom pot treballar igualment en equip, i que no tots els individus desitgen treballar en grup. Que el funcionament en equip "xoca" amb resistències tant dels individus com de la cultura de les empreses. I que els equips requereixen capacitat de negociació, complicitat, ajustament mutu continu... L'autor remarca sobretot les dificultats que solen tenir a França per treballar en equip, "per un excés d'individualisme". Creu, per sobretot, que si s'anticipen i es vencen els obstacles, el funcionament en equip és el més avantatjós per superar molts reptes organitzacionals. Implica relació social i la realització a moltes persones. Però insisteix que les qualitats requerides superen les competències tècniques, cal tracte, acceptació de les diferències, etc.

Sinclair (1996 [1992]) troba una sèrie d'inconvenients en l'àmbit de les feines realitzades en equips i en grups, i de la "tiranització" de les persones per la utilització d'aquests com a clau per al rendiment organitzatiu efectiu. Aquests inconvenients es presentarien en 4 àmbits:

- Com es defineix el treball per grups
- Vincles entre motivació individual i rendiment organitzatiu
- Visions de lideratge i efectes del poder
- Conflictes i emocions en els grups de treball

Hi ha, segons l'autora, 4 conjunts de suposicions pot "tiranitzar" a través de la feina en grups:

- Se suposa que els grups madurs s'orienten a les tasques i han minimitzat amb èxit la corrupció per d'altres impulsos de grup
- Una visió unitària de les organitzacions, que suposa confluències i no

---

conflictes, entre objectius individuals, de grup i organitzatius

- Es mantenen visions simplistes dels líders participatius
- Es mantenen opinions en el sentit que el poder, els conflictes i les emocions són forces subversives que distreuen els grups de treball i que cal “neutralitzar”

La mateixa autora diu que els equips **PODEN** contribuir als treballs de tots tipus, però **NO** quan es plantegen expectatives inadequades, i que aquestes suposicions llistades tiranitzen: la coerció pot ser amagada per la cohesió; el conflicte quedar ocult sota l'aparença de consens; la conformitat semblar-se a la creativitat; les decisions unilaterals semblar aprovació, les aparents consultes justificar el retard de les decisions, es pot legitimitzar la manca de lideratge, i es poden maquillar uns arguments expeditius i les agendes personals.<sup>4</sup>

A més, als grups se'ls sol assignar tasques mal definides o fins i tot impossibles de dur a terme – com assegurar la comunicació o coordinar activitats (Moss Kanter, 1983).

Moltes vegades els grups reeixits no tenen res a veure amb aquells que s'han definit com “ideals”, i les decisions nombroses solen sortir de grups amb baixa participació, estil de lideratge dictatorial i atmosfera decaiguda i poc expressiva. I els “bons grups” poden resultar aparentment molt menys productius.

Hi ha dificultat per fer confluïr els interessos de l'individu, del grup i de l'organització. Tampoc la participació en grups es sempre satisfactòria, ni en l'aspecte de relació interpersonal ni en la satisfacció del rol trobat en el grup. Sovint es genera més aviat insatisfacció, per l'estrès produït. De vegades, això és per motiu d'estar sotmès al judici dels companys, que provoca fonts addicionals d'incertesa i tensió.

Fins i tot per aquells que gaudeixen de l'experiència dels grups tampoc hi ha cap comprovació que això produeixi millores en la feina, en el rendiment laboral. Moss Kanter (1983) pensa que fins i tot hi ha individus que utilitzen el grup per

---

<sup>4</sup> O “agendes ocultes”, veritables cartes sota la màniga que solen guardar alguns membres per treure-les “en el seu moment” – La nota és nostra.

---

evadir-se del treball. El treball en equip no sempre produeix els avantatges previstos. (Zalesnik 1989, Clegg, Hardy & Nord, 1996). No necessàriament ofereix satisfacció a les necessitats individuals, ni sempre contribueix a l'efectivitat organitzativa. Les organitzacions no obtenen el millor rendiment de molts de llurs membres. És probable, però, que el problema pugui raure en que els equips i grups siguin de vegades utilitzats per tasques impròpies.

Lencioni (2003) analitza, si no els inconvenients absoluts del treball en equip, les freqüents fallides que fan dels grups i equips una alternativa equivocada, i davant de les quals gairebé seria millor que un líder es plantegés el treball amb col·laboradors aïllats. En essència, Lencioni no critica l'equip en si, sinó la quantitat de vegades que alts directius diuen treballar en equip i que no ho fan perquè no han sabut reconèixer o no han pogut superar les fallides al·ludides més amunt.

Primerament, adverteix que el treball en equip no és *per se* una virtut sinó una alternativa estratègica, que ben implementada potser una eina poderosa. Que la seva conveniència depèn de l'organització i de com es produirà la interacció dels propis membres de l'equip.

Els problemes més freqüents que l'autor assenyala per al possible fracàs dels equips es poden resumir en dos àmbits: el de la *vulnerabilitat* de qualsevol membre, i que la confiança de l'equip assumeixi aquesta possibilitat de vulnerabilitat i "no fracassi cercant la perfecció", i el del *conflicte*, que cal treballar-lo i no evitar-lo, i utilitzar-lo en un sentit "saludable" per al grup. Si el treball en equip resulta una alternativa possible i útil, és la pròpia dinàmica del "team" la que pot fer d'aquests potencials punts febles la seva força, i treure'n uns avantatges que potser en un treball individualitzat no s'aconseguirien.

Hi ha algunes obres que parlen de la disjuntiva psicològica entre individu i equip. El tema no és nou: Blake i Mouton (1973) ja varen plantejar la necessitat tant de conèixer la cultura dels grups com d'utilitzar adequadament la individualitat, les habilitats i característiques que cada individu aporta a l'equip de treball i conseqüentment a l'excel·lència.

---

Pot donar-se una divergència entre l'aportació a l'equip i la necessitat intrínseca de desenvolupament de la individualitat. La conveniència de participar col·lectivament en un projecte comú, un no sempre ben entès treball en equip, o un inadequat ús de la capacitat de polivalència, etc., fan de vegades posar seriosos marges a la llibertat individual, sense la qual molts individus perden identitat.

Glover (1988), Wetherell & Stevens (1991), afirmen que la necessitat de construir la nostra identitat, descansa en bona part en les decisions que prenem diàriament. Poden ser les circumstàncies laborals, desfavorables per aquesta necessitat de les persones? Aquesta decisió està relacionada amb la nostra capacitat d'agència. Desapareix aquesta capacitat d'agència en un marc on l'equip és la unitat bàsica d'acció? I si és així, què li podem aportar cadascú a l'equip si no mantenim les capacitats individuals? Amadieu (1993) diu que "...el poder de l'executant (l' "agent dans les théories de l'Agence" ) està restringit tant enfront dels col·legues del treball com de l'empleador (le "principal" dans les théories de l'Agence)" (op.cit. pàg 44). Reed (1988), que es preocupa per les implicacions del procés de socialització organitzacional en la capacitat de decisió de l'agent individual, planteja una "preocupació moral" per les tensions que es produeixen entre el col·lectivisme i l'individualisme inherents en la vida organitzacional.

Segons Jahoda (1988 [1982]) quan treballem i formem part d'un equip, mai però deixem de ser persones individuals. Les relacions, doncs, estan influïdes per la capacitat d'agència, tenim un espai en el que es mouen agents interns que prenen llurs decisions per al millor funcionament de l'equip. Però el joc permanent entre identitat, capacitat d'agència, experiències dels individus i presa constant de decisions, configuren una xarxa de possibilitats en les relacions internes que difícilment poden estar plenament pautades de manera definitiva. Molt d'allò que diem "dificultats de relació" són, en realitat, dificultats d'encaix entre circumstàncies entrecruades. I molt d'allò que anomenem "empatia fàcil" són en realitat coincidències en algun o altre punt de l'encreuament d'aquestes circumstàncies, i que solen facilitar, encara que sigui en alguns moments, la funcionalitat de la relació. L'autora pensa que això es produeix quan l'aspecte psicològic està facilitat per endavant, sigui per elements emocionals o per la

---

convivència repetida, etc. La funcionalitat del grup estaria afavorida per l'enteniment mutu de les persones com individus.

Sennett (2000) és més crític amb els equips: “La moderna ética del trabajo se centra en el trabajo de equipo. Celebra la sensibilidad de los demás; requiere ‘capacidades blandas’, como ser un buen oyente y estar dispuesto a cooperar; sobre todo, el trabajo en equipo hace hincapié en la capacidad de adaptación del equipo a las circunstancias. Trabajo en equipo es lo que conviene a una economía política flexible. Pese a todo el aspaviento psicológico que hace la moderna gestión de empresas acerca del trabajo en equipo en fábricas y oficinas, es un *ethos* del trabajo que permanece en la superficie de la experiencia. El trabajo en equipo es la práctica en grupo de la superficialidad degradante” (op. cit. pàg. 104).

La qüestió resideix en que fer un equip és construir una força compartida a base del màxim respecte per les competències de cadascú. Altrament, ni es posaria de relleu la possibilitat de sinergitzar les capacitats de cada membre, ni estarien respectades les bases per una satisfacció individual fonamentada en l'autorealització a través de la identitat i la capacitat d'agència.



Un altre tema interessant en el treball col·lectiu com a coadjuvant d'unes situacions psicosocials positives – o no –, és el dels “Equips Virtuals” (Katzenbach & Smith, 2001). En relació a aquest tema, Gergen (1997) parla del fet de les proximitats virtuals. Abans, identificaves el teu grup o el teu equip de treball primerament per la proximitat física que per les tasques conjuntes. Ara per ara, es pot participar en feines conjuntes (i en processos de treball), amb persones que poden estar fins i tot a milers de quilòmetres de distància, connectats a través de la tecnologia, o connectats a través d'un nexa comú. No es treballa necessàriament amb aquells que tens al costat. Per Gergen això és un exemple més de la “multifrènia” provocada per l'augment quantitatiu



---

d'estímuls i experiències, que en aquest cas concret “dilueix” les fronteres del lloc de treball i de les persones amb les quals ens relacionem en l'ambient laboral. Gergen inclou aquesta possibilitat de relació en els elements que en el món actual contribueixen a la “saturació del Jo”

Katzenbach & Smith (op. cit.) analitzen allò que dóna de si el treballar en equip mitjançant connexions virtuals – teletreball, Internet, etc. (No hem de confondre amb la contractació de tasques fora de l'empresa o Outsourcing <sup>5</sup>). No “dramatitzen” excessivament en els problemes que pot provocar aquesta situació, més aviat ho troben un fet inevitable donades les noves tecnologies i els nous hàbits d'interrelació entre les persones.

Puntualitzen d'entrada que treballar “plegats però a distància” requereix disciplines que potser abans no calia practicar, i sobretot, demana plantejar-se amb tot realisme si les feines repartides en el cor d'un equip virtual no estarien millor portades per persones individuals que no pas per un enfoc d'equip. Si efectivament es justifica el treball en “teams”, conviden a practicar sistemes de disciplina d'equip com el reconeixement clar del o dels líders, escollir amb realisme si han d'utilitzar-se habilitats i competències individuals i com combinar-les – si procedeix – amb les de grup o d'equip, ensenyar les persones a utilitzar correctament la tecnologia de comunicació, i fins i tot utilitzar “eines d'equip” com software especialitzat. I no descartar reunions “físiques” de tant en tant.

Avui, ara per ara, les comunicacions via noves tecnologies que “fan equip” estan generalitzades a pràcticament totes les empreses de l'anomenat Primer Món. El seu ús però, no sempre optimitza les possibilitats diferents que dóna el correu electrònic, la telefonia fixa, la telefonia mòbil, el ja “antic” FAX, etc. De vegades les persones envien un e-mail quan el que aniria millor seria el telèfon, truquen quan haurien d'utilitzar el FAX, etc. Unes oportunes millores d'hàbit d'ús incidirien, i de manera important, almenys en la part “relacional” de les situacions psicosocials que es donen entre les persones que treballen en una organització. I probablement en la seva eficàcia també. Sembla que en tot cas, la utilització més o menys adequada de les opcions tecnològiques, constitueix actualment un facilitador o bé un inhibidor del bon funcionament d'equip.

---

<sup>5</sup> La nota és nostra

---

### **1.d. El Contracte Psicològic, la lleialtat i la prosocialitat**

Fins aquí hem vist com “enfronten” les persones aquells elements que condicionaran el seu paper en l'estructuració de la feina, i hem analitzat aspectes individuals i col·lectius o de grup en la construcció que les persones fan del seu paper en el si de les organitzacions.

Dels elements que tenen una no menyspreable importància en la “sensació d'estabilitat” a la feina, i en la capacitat de limitar o no cadascú el què i el com fer les tasques assignades o fins i tot anar “més enllà” d'una delimitació formal de tasques, podem parlar del Contracte Psicològic i la Prosocialitat.

El Contracte Psicològic és, com el Contracte Social de Rousseau (1975 [1762]) en el qual està inspirat, un “acord” de protecció i compromís psicològic del treballador amb l'empresa, a canvi d'assumir completament les normes i la cultura de l'organització renunciant als beneficis individuals que podria tenir com treballador independent. Equival d'alguna manera a allò que alguns expressen com “seguretat a canvi de lleialtat” (Picarin, 2003).

Quan el Contracte Psicològic no s'acompleix, es genera una ruptura. Atkinson (2003) pensa que actualment, – i es recolza en dades almenys de la Gran Bretanya – amb les reorganitzacions, els retalls de personal, tot allò que ella esmenta com davallada de la sindicalització i altres característiques del món actual del treball, el valor que tenia el Contracte Psicològic ha canviat. És la mateixa impressió de Gracia, Martínez & Peiró (2001). En no existir l'antic tracte d'intercanvi entre seguretat laboral a canvi de lleialtat i conformitat, l'efecte és negatiu sobre el compromís, la motivació i la satisfacció laboral. Tanmateix, els efectes sobre la mobilitat laboral no estan clars. En èpoques com l'actual, d'alta precarietat laboral i on “la flexibilitat és alta però la mobilitat és baixa” (Pacheco 2003), aquesta ruptura provoca deserció més en persones amb un cert càrrec que no pas en empleats “de base”. Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood (2003), comenten l'augment de baixes entre comandaments intermedis de mitja o alta qualificació, per raons d'insatisfacció estretament lligats a la manca d'acompliment, per part de l'empresa, del Contracte Psicològic. Pacheco (op. cit.) i Picarin (op. cit.) es refereixen a la pèrdua de nivells intermedis com a

---

conseqüència de l'“esbeltització de l'estructura”, però més enllà d'aquest fenomen, la gran rotació de nivells intermedis a causa de frustracions relacionades amb el Contracte Psicològic i el seu incompliment, és també una realitat constatada.

Per una altra banda, sembla que hi ha treballadors que es manifesten a partir d'una forta implicació en els valors comunitaris d'una organització, “sacrificant” els valors més individualistes, i allò que els motiva, amb més “força” que el Contracte Psicològic, és un acord tàcit amb l'empresa (D'Intino, Shepard & Wolfle, 2002), més encara en la línia del contracte social de Rousseau. Aquestes persones desenvolupen millor un comportament prosocial, enfortint especialment els trets de “lleialtat, participació en la defensa dels valors de l'organització i participació social”.

La prosocialitat, que va ser primerament descrita per Smith, Organ & Near (1983), ha demostrat ser un valor realment positiu per al desenvolupament de relacions internes positives. El comportament prosocial és molt important, sigui en la construcció d'actituds positives com en el bon enteniment entre els diferents “estaments” que componen les tasques organitzacionals (Hodson, 2000). Aquest autor creu que l'actitud dels directius és bàsica per afavorir el comportament prosocial dels seus col·laboradors i subordinats. El comportament prosocial promou positivament, de manera espontània per part de l'individu, els interessos de l'organització.

Brief & Motowidlo (1986) realitzen una anàlisi d'allò que anomenen “Constructe del Comportament Organitzacional Prosocial” (a partir d'ara COP). Suggereixen fins a 13 maneres diferents en les quals la gent pot actuar de manera prosocial (per exemple ajudar companys en temes relacionats amb la feina, ajudar-los en temes personals, ajudar els clients de diferents maneres, etc. Els propis autors creuen que aquestes 13 maneres són resumibles a unes quantes modalitats que es repengen en uns pocs factors subjacents). Les persones que actuen prosocialment en alguns camps tendeixen a actuar prosocialment també en d'altres. Hi ha un cert lligam d'aquest tipus de comportament amb certes formes d'altruisme. Algunes característiques individuals trobades són: una tendència a l'extraversió, a la generositat, motivació i “personalitat” d'assoliment (Neuman &

---

Kickul, 1998) , empatia, bon ànim, tendència a ajudar els demés i gran qualitat i quantitat de contacte amb els demés membres de l'organització.

Opinen que el COP té importants implicacions en les organitzacions de treball. Un primer model d'aquest comportament està representat per la incorporació i permanència de la persona en l'organització. Un segon, per l'acompliment o superació d'estàndards específics d'actuació (performance). Un tercer, i és aquest el que ens preocupa aquí – per la seva potencial influència en les relacions interpersonals en el treball –, està representat per comportaments que van més enllà de les demandes de rol, col·laborant amb altres treballadors o fent accions – quan són necessàries – per protegir l'organització dels possibles perills inesperats, suggerint maneres de millorar-la, transmetent-ne una imatge positiva cap l'exterior, etc.

El COP es considera per aquests autors com una forma de comportament prosocial, i per tant, afavoridor de les relacions internes i amb una gran importància positiva en la transmissió/gestió del coneixement i un bon vehicle tant per la formació com per la difusió de la Cultura Organitzativa.

Els autors consideren que la definició del COP implica:

- a) el comportament exercit per un individu, membre d'una organització
- b) adreçat a un individu, grup o l'organització amb la qual aquest individu interactua mentre desenvolupa el seu rol organitzacional
- c) dut a terme amb la intenció de promoure un bé per l'individu, grup o organització vers la qual aquest comportament és adreçat

Hi ha COPs organitzacionalment funcionals (contribueixen a l'acompliment d'objectius organitzacionals) i disfuncionals (en van en contra). Un exemple d'aquest darrer tipus podria ser l'ajut donat a una persona en els seus assumptes personals, de manera inconsistent amb els objectius de l'organització. Alguns d'aquests comportaments poden estar en part definits dins dels rols de la persona que exerceix el COP. D'altres poden estar totalment apartats dels rols definits.

---

Des del Regne Unit, Nahapiet & Ghoshal (1997), i Tsai & Ghoshal (1998) consideren que la prosocialitat o el COP, atorguen a l'Organització un Capital Social que és un dels principals actius que pot tenir una entitat enfront de la competència. Que si bé els productes o serveis són imitables, i també la tecnologia, i fins i tot es pot contractar persones amb habilitats o competències semblants, la tinença d'un Capital Social que actua en pro dels beneficis globals de l'Organització, en especial en favor de la seva coherència interna i en favor de facilitar la cohesió i l'alineament, constitueixen un valor que és difícil d'aconseguir i pràcticament impossible d'imitar, i representen un valor afegir important per aquesta Organització. "Com el capital físic, financer i humà, el capital social és productiu, fent possible l'assoliment de certs fins que, si el capital social fos absent, no serien possibles o s'assolirien a un cost diferent". Una de les conseqüències que aquests autors apunten en un sentit positiu com a valor per l'organització, és la creació de xarxes internes.

Nahapiet & Ghoshal atribueixen tres dimensions al Capital Social: una estructural, una altra relacional i finalment una dimensió cognitiva. Les dues primeres afavoreixen de manera particular al propi actor, que utilitza els seus contactes socials, accedeix a determinats recursos, utilitza i dona confiança, etc. Però la dimensió cognitiva, afavoreix una visió compartida dels valors, especialment en organitzacions grans i complexes. Aquesta visió compartida ajuda a facilitar les accions individuals i de grup que poden beneficiar tota l'organització de manera global. Freqüents i estretes interaccions socials permeten als actors el coneixement mutu, a compartir informació important, i a crear un punt de vista comú. D'aquesta manera, un actor que ocupi una posició central en una xarxa d'interacció social té probabilitats de ser considerat fiable per part d'altres actors de la xarxa.

El moviment d'informació que això facilita, ajuda a la gestió del coneixement. La quantitat i qualitat dels punts de vista compartits entre unitats i amb l'organització com un tot, se associaran positivament amb l'intercanvi i combinació de recursos entre unitats.

Bolino, Turnley & Bloodgood (2002) destaquen que el Comportament Ciutadà (Citizenship Behavior) dins de les Organitzacions, probablement expressió de la Prosocialitat i element de construcció del Capital Social, indica una actitud que

---

va més enllà de la realització “estricta” de les tasques encomanades, i que actua en favor de tot això que hem analitzat i descrit més amunt. Nosaltres pensem que la Prosocialitat, el Comportament Ciutadà dins de les Organitzacions i el Capital Social són elements que aporten les persones a llurs relacions interpersonals, llurs situacions psicosocials, que les afavoreixen, i poden afavorir una Cultura de l'intercanvi i cooperació, i faciliten l'eficàcia dels contactes entre els empleats, de cara a ells mateixos i de cara a l'organització. <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> En resum: El *Contracte Psicològic* es un intercanvi entre protecció per part de l'empresa i compromís del treballador d'assumir les normes i cultura de l'organització.

La *Prosocialitat o comportament prosocial* és una forma d'actuar que va més enllà d'allò estrictament constitutiu d'obligacions laborals, implica actituds i conductes d'ajuda als demés, generalment ajuda a la difusió de la cultura – tot i que hi ha autors que reconeixen alguns comportaments prosocials disfuncionals que podrien anar en contra de la cultura, per exemple ajudar una persona en els seus assumptes personals de manera inconsistent amb els objectius de l'organització – i hi ha autors que ho lliguen a certes formes d'altruisme.

El *Comportament Organitzacional Prosocial* és considerat una forma de prosocialitat.

El *Comportament Ciutadà* dins de les organitzacions és probablement una forma més de prosocialitat, un comportament individual discrecional, no directament o explícitament reconegut pel sistema formal de recompenses, i que promou el funcionament eficaç de l'organització.

El *Capital Social* és patrimoni de l'organització, es considera un valor que aporten a l'organització les persones que manifesten els comportaments explicats anteriorment, i que poden marcar una clara diferenciació entre una organització i una altra, fins i tot quan comparteixen tecnologia, know-how, se semblen en capital financer, material, etc. Els autors que tracten el Capital Social li donen un valor de competitivitat molt alt.

---

### **1.e. La construcció d'una cultura d'eficiència i de treball eficaç**

De fet, el Comportament Ciutadà va ser un constructe introduït per Bateman & Organ en 1983, que ho van treballar a partir de conceptes de conducta "supra-rol" avançats per Katz (1964), i Katz & Kahn (1966). D'acord amb Katz, els individus han de ser primerament induïts a penetrar i romandre en una organització; com a empleats, han de dur a terme requeriments de rol específics de manera responsable; i s'han de comprometre en activitats espontànies i innovatives que vagin més enllà de les prescripcions de rol.

Organ (1988) descriu la conducta o comportament ciutadà com "un comportament individual discrecional, no directament o explícitament reconegut pel sistema formal de recompenses, i que promou el funcionament eficaç de l'organització". Konovsky & Pugh (1994), opinen que el comportament ciutadà és molt determinat pel comandament directe ("el jefe") de l'individu, ja que és qui representa l'organització davant de l'empleat. Organ concretament pensa que el comportament ciutadà de l'empleat (i a través d'aquí la seva contribució a l'eficàcia), és un resultat del "tracte just" del seu comandament.

Ara bé, tots els autors esmentats remarquen d'una o una altra manera com a especialment important que la conducta ciutadana, per aportar ajuda a l'eficàcia de les persones, dels grups i de l'organització, ha d'estar adreçada a aquesta finalitat, i no a un propòsit predominant de gestionar la pròpia imatge – fenomen també comú, i que es pot confondre fàcilment amb l'altre. Si la "gestió de la impressió" (o gestió de l'autoimatge, Bolino, 1999) és el que predomina, l'assoliment de la eficàcia es pot veure minvat, tot i que hi ha autors (per exemple Leary & Kowalsky, 1990), que pensen que malgrat la motivació "d'aparentar", els individus que la manifesten PODEN generar en altres persones motivacions vers el comportament ciutadà autèntic i fins i tot motivacions vers l'eficiència i l'eficàcia grupal i organitzacional. Mackenzie, Podsakoff & Ahearne (1998) pensen que l'oportunitat d'executar conductes extra-rol pot inclòs millorar el compromís amb l'organització i arribar a neutralitzar alguns desitjos d'abandonar-la.

---

És cert que determinades accions, conductes, esforços individuals dins de l'organització són en més d'una ocasió elements que contribueixen a l'eficàcia – entesa com la capacitat que té l'organització globalment, o qualsevol de les seves parts, d'utilitzar de manera òptima els seus recursos per obtenir els resultats desitjats – i en aquests sentit aquestes accions, conducta i esforços es demostren eficients – assolixen els objectius perseguits.<sup>7</sup> Però el que majorment pretenen les organitzacions és la cerca de l'eficiència i de l'eficàcia a través de la pròpia Cultura. Hamada (1999) parla de la Cultura de la Qualitat, inscrita i indivisible de la globalitat de la Cultura de l'Organització en general, i de qualsevol organització que tractem concretament. La Cultura constitueix el marc de tot allò que les persones fan dia a dia en l'organització (Alvesson 2002, Darcey-Lynn & Farbrother, 2003). Engloba TOT allò que constitueix un marc teòric, ideacional, normatiu i/o pràctic per a les conductes i intercanvis de les persones. Però sobretot remarca Alvesson, la Cultura ha de recollir tot allò que per a aquestes persones és important, i NO com a patrons de comportament o coses materials, sinó com al nivell ideacional d'idees, comprensions, significats i simbolisme. La Cultura és present en el dia a dia, les experiències compartides, els significats compartits tocant la feina diària, i els nivells als quals la gent ideacionalment vol arribar com a col·lectiu.

Si els serveis i productes “demostren” l'eficàcia i l'eficiència de l'organització que els treballa, diuen Darcey-Lynn et.al. que la Cultura és el seu motor o “màquina rectora”: constitueix el marc d'actuació, permet i estimula l'alineament, estimula i valoritza el compromís i la implicació de les persones.

La cultura de l'eficiència i de l'eficàcia poden transcendir fins i tot a l'entorn extern a l'organització. Caby, Louise & Rolland (2002) també, com Hamada (1999), posen l'èmfasi en la Qualitat. Però descriuen amb més interès com difondre la Qualitat cap enfora, i el que els interessa és construir, per al segle XXI, una projecció externa de l'eficàcia cap a una gestió de la Confiança.

---

<sup>7</sup> De l'Enciclopèdia Universal Il·lustrada Europeo-Americana ESPASA: Eficacia.- “Es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto”. Eficiente.- “Dícese de la causa que obra y hace una cosa”. El Glosario Económico y Financiero de Businesscol.com defineix l'eficàcia com.- “La medida de la producción en relación a los recursos humanos y otro tipo de recursos. La capacidad de producir el efecto esperado”. El Diccionari de la Llengua Catalana de l'Enciclopèdia Catalana barreja una mica els termes d'Eficàcia i Eficiència dient que “Eficient és qui produeix realment un efecte, en tant que Eficaz és qui o que té la virtut de produir l'efecte volgut”. Pensem que per l'àmbit Organitzacional, la definició més propera és la d'ESPASA, la primera esmentada en aquesta nota. No està tampoc malament afegir la definició d'Eficiència que dona la Gran Enciclopedia Larousse: “Poder y facultad para obtener un efecto” determinado. I la del Glossari Econòmic: “Eficaz = que utiliza bien los recursos”. Aquestes també són força significatives en l'àmbit organitzacional.



---

Curiosament, aquests autors no enfoquen especialment aquesta projecció vers la Confiança com una construcció cultural, però les metodologies i passos que descriuen hi poden correspondre perfectament.

Gergen (1992) opina que l'eficàcia interna d'una organització s'ha de valorar a través del llenguatge que defineix o "delimita" aquesta organització de l'entorn que l'envolta. Explica que en una visió postmoderna, una teoria organitzacional és una forma de llenguatge. En aquest sentit, les organitzacions estan "immerses" en la forma "d'entendre's" amb la cultura circumdant. Destaquem de Gergen dues coses que en la seva visió de la teoria organitzacional són importants per explicar l'eficàcia organitzacional:

- Una és la seva observació que "les paraules que formen el llenguatge" que defineix l'organització són producte d'una col·laboració social: el Director General parla o escriu i defineix coses que els demés interpreten o completen a llur manera: això representa que dins de l'organització la comunicació pot ser poc clara, quan es pot definir l'organització de maneres diferents fins i tot contradictòries. I això pot ser negatiu per l'eficàcia en la pròpia construcció de l'organització.
- L'altre punt que pot limitar l'eficàcia interior – i vers l'exterior – és la freqüent "manca d'heteroglòssia" (Gergen, citant el terme introduït per Bakhtin, 1981). És a dir, la manca de simbiosis en el llenguatge de l'organització amb el del seu exterior. Defensa que "els constants reptes a una coordinació llisa, suau, sense entrebancs, de les realitats internes, són essencials per la vitalitat organitzacional" (Gergen, op.cit.pàg.223). Que una major obertura i intercanvi amb les realitats del món exterior milloren l'eficàcia organitzacional. Posa com exemple "que la contractació de minories no es vegi com una obligació sinó com una oportunitat per expandir les capacitats discursives i pràctiques", que existeixi un "empowerment" mutu entre l'organització i el seu entorn exterior, etc.

Què és, per les persones dins de l'organització, una cultura d'eficàcia i eficiència? Com s'aconsegueix, i quin significat té per als treballadors?

---

Creiem que en aquest aspecte hem de reunir tres temes abastament tractats pels estudiosos i experts, però que és en tot cas la seva *confluència* la que permet entendre millor el paper de les persones en relació a l'assoliment de l'eficàcia organitzacional a través de la cultura. Aquests tres temes serien:

- L'eficàcia i l'eficiència en les pròpies persones que formen l'organització
- Com pot contribuir la interacció de les persones a l'eficàcia i l'eficiència
- Com es pot consolidar l'eficàcia i l'eficiència mitjançant l'aprenentatge organitzacional

La relació entre satisfacció individual i "performance" individual sembla més aviat feble (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Però sembla que "per sort" per les organitzacions, l'eficàcia d'aquestes no depèn de la suma de performances individuals sinó d'altres elements més interactius, com per exemple els valors compartits, les actituds positives compartides, i les normes grupals de cooperació i col·laboració (Ryan, Schmit & Johnson, 1996). Els comportaments dels empleats són particularment importants de cara a l'eficàcia, més que les pures actituds. La constatació d'Organ (1988) sobre la influència de la conducta ciutadana n'és un exemple. Hi ha patrons de conducta que faciliten molt la feina ben feta. I Koys (2001) sosté i comprova empíricament que diferents polítiques i activitats de RRHH influeixen, a través de possibilitar comportaments "adequats" de les persones, la millora efectiva dels resultats de l'organització. Selecció, formació, polítiques de motivació i recompensa, mesures que afavoreixin la satisfacció i un bon flux de comunicació, són formes de participació, des de la gestió dels RRHH, en uns bons resultats en quant a eficiència i eficàcia.

L'efecte pot ser directe, a través del treball ben fet, i d'una bona interacció entre les persones que permet una bona fluïdesa de la informació i el coneixement. O pot ser indirecta, minimitzant la rotació i per tant la pèrdua de know-how.

Nevis, DiBella & Gould (1995) sostenen que les organitzacions són sistemes que aprenen. Que malgrat que les persones puguin canviar, les organitzacions tenen – o han de tenir – la capacitat o els processos per mantenir o per millorar la performance, fonamentats en l'experiència. La transmissió de l'aprenentatge

---

col·lectiu s'ha de fer mitjançant la cultura com a vehicle. Això implica que els nous individus que puguin arribar a l'organització com a membres s'han de socialitzar en la cultura existent. El coneixement que cal transmetre no inclou només informació: també inclou el significat o la interpretació de la informació. Realment, el coneixement organitzacional s'ha de:

- adquirir
- compartir
- utilitzar

I en això atorguen una gran importància a la interacció dins i entre grups de treball, i a una optimitzada comunicació interna.

Què permet o facilita l'aprenentatge organitzacional? Nevis et.al. descriuen 10 factors que l'afavoreixen:

1. Allò que anomenen el "scanning effort" i que consisteix en dedicar l'esforç que calgui per aprehendre i comprendre l'entorn exterior en el qual està immersa l'organització
2. No perdre de vista, controlar permanentment les distàncies que sempre es produeixen entre allò que es pretén i allò que s'aconsegueix en cada moment, i sobretot saber interpretar aquestes distàncies, entendre-les
3. Preocupar-se i saber mesurar l'aprenentatge
4. Experimentar creativament entre noves formes d'aprenentatge i aprendre de l'experimentació
5. Ser oberts i escoltar les experiències de les persones i utilitzar-les profitosament per tots
6. Educació i formació continuada
7. Buscar sempre diverses maneres d'assolir objectius de treball, no tancar-se en operatives que poden quedar obsoletes

- 
8. Que les “noves idees” tinguin no una sinó vàries persones que les recolzin, entendre la importància dels “campions” o “advocats” de les novetats, dels nous projectes, de les innovacions i millores
  9. Lideratge compromès i involucrat
  10. No témer a trencar fronteres, a canviar els enfocaments estructurals a noves formes d'organització que poden deixar enrera les clàssiques estructuracions funcionals / divisionals

Segons aquests autors, tot això fa que les persones treballin més contentes i aportin més qualitats a la feina, ajudant a que l'organització treballi millor.

### **Quan el treball combina diferents departaments**

Sabem que en una organització les persones rara vegada treballen soles, i més enllà de la existència dels grups i equips de treball, un altre element que contribueix definitivament a l'eficàcia són les *relacions* entre departaments, equips, grups.

Un dels grans reptes per al management és aconseguir que diferents departaments treballin junts amb eficàcia (Davis, 1991). Entre d'altres motius, perquè sovint els processos informals influeixen de manera important en la forma de coordinar-se les persones, i en conseqüència, en la manera de fer les feines. Però, diu Davis, no es pot deixar que sigui la dinàmica informal la que sigui definitivament determinant en la distribució i execució dels serveis. Apunta tres tipus principals de relació interna, que cal entendre per poder-ne millorar el servei:

1. interaccions entre departaments que estan lligats en una cadena de tasques
2. interaccions entre departaments entre els quals uns donen servei en forma de lliure suport o staff
3. interaccions entre departaments on un d'ells està avaluant o auditant la

---

feina de un altre

És freqüent que quan la feina d'un departament depèn dels procediments d'un altre departament que li precedeix en la cadena de tasques, sigui difícil integrar els procediments i les responsabilitats. També és freqüent que els departaments "proveïdors" estiguin (gairebé) sempre subjectes a les pressions i demandes dels seus "clients". Es poden trobar gaps (escletxes, discrepàncies, Auty & Long, 1999), superposicions, o omissions. També és freqüent trobar dissonàncies entre les metes i prioritats que té cada departament amb les possibles errades i/o retards dels altres departaments. Tot això causa conflicte i problemes de funcionament, que de vegades s'agregen per la manca de contacte i la manca d'informació mútua. En tot això, hi ha un ampli espai de millora.

Les fonts de dificultats més freqüents en les relacions entre departaments es poden trobar en (Davis, op.cit.):

- La dificultat d'integrar els diferents procediments que solen utilitzar de manera distinta els departaments
- La dificultat de coordinar les distintes metes, calendaris, programes de treball, de diferents departaments
- La freqüent mancança d'informació compartida entre els diferents comandaments de varis departaments. Sigui per defectes en els fluxos de comunicació mútua, sigui fins i tot per manca de confiança. La qüestió és que sovint es troba una situació de crítiques mútues en lloc de correcció coordinada de problemes.

Per paradoxal que paregui, no sempre sembla haver-hi consciència de la necessitat de treballar en interacció, ni de la necessitat mútua que tenen els diferents departaments per assolir l'eficàcia conjunta. Davis assenyala una sèrie de mesures, o de polítiques, o de mètodes, que han demostrat la seva utilitat en la minimització d'aquests conflictes, i en la millora del funcionament global de l'Organització. Entre ells, els més eficaços (segons l'autor) han estat:

- Diagramar les responsabilitats mútues, sense oblidar l'ordre de les seqüències

- 
- La Direcció per Processos
  - Els equips multifuncionals

I afegeix, com una activitat de gran utilitat, encara que moltes vegades de difícil realització, l'anàlisi i/o l'auditoria interna del funcionament interdepartamental.



L'eficàcia i l'eficiència han de quedar, doncs, "encastats" a la Cultura. La persona construeix el seu món laboral des d'un discurs d'eficàcia i d'eficiència que guiaran la seva tasca diària i la seva orientació a l'organització, discurs que correspon a una cultura que ni és única (els diferents grups poden tenir cultures diferents que interactuen), ni és sempre formal (les relacions informals són aportadores d'importants trets de la cultura), ni és estàtica (les organitzacions canvien i aprenen).

Quan parlem de les persones dins de l'organització, cap d'aquests aspectes podia quedar deslligat o abandonat. Després ve, però, la pròpia "oportunitat" que l'organització i els seus canvis estratègics, tàctics, estructurals i funcionals donen a les persones per esdevenir o "construir" treballadors més o menys integrats i fins i tot participatius. Això és el que analitzarem en el segon capítol de la Tesi.

---

## Capítol 2. L'estructuració del treball a les organitzacions – des de la divisió social del treball fins el treball per processos.

### 2.a. Per què el treball s'organitza d'una manera o d'una altra

Parlar de la manera com s'organitza el treball, és entrar al terreny de l'estructura de les organitzacions. Les diferents escoles, les distintes maneres de veure l'organització "ideal" o la més adequada per acomplir diferents objectius, han plantejat en algun o altre moment diferents maneres d'estructurar, organitzar o dividir la feina.

"Tota activitat humana organitzada (des de la fabricació de ceràmica fins l'enviament d'un home a la lluna) planteja dos requisits, a la vegada fonamentals i oposats: la *divisió del treball* en diferents tasques que s'han de dur a terme i la *coordinació* d'aquestes. L'estructura de l'organització es pot definir simplement com el conjunt de totes les formes en que es divideix el treball en distintes tasques, aconseguint després la coordinació d'elles" (Mintzberg, 1984).

Rodríguez & Martín (2001) fan seva la definició de Kast & Rosenzweig (1979) i conclouen que l'estructura implica:

- Un patró de relacions i d'obligacions formals (organigrama)
- La manera que s'assignen les diferents activitats als diferents departaments i persones (diferenciació)
- El mode com aquestes activitats es coordinen entre elles per assolir els objectius de l'organització (integració)
- La forma en la qual es desenvolupen les relacions de poder i de status en l'organització (sistema d'autoritat)
- Els procediments formals que guien les activitats i les relacions dels membres en l'organització (sistema administratiu)

---

En principi, el treball s'organitza, s'estructura, s'ordena de manera tal, que s'optimitzi la productivitat, el rendiment, l'eficàcia, l'eficiència i la dinàmica general de l'organització. Altrament dit, i atenent al material que hem revisat, hem conclòs que bàsicament, l'estructuració del treball ha tingut en els diferents períodes una intenció constant, i aquesta ha estat procurar que l'organització pugui acomplir bé les funcions que té vers ella mateixa, i vers la societat – en cada moment de la història. Aranzadi (1999) explica que “... si hay una población creciente, se impone la división del trabajo. Es decir, de suyo, el sentido objetivo del trabajo, o sea, la división social del trabajo, permite y es causa del desarrollo humano... “ També adverteix: “ ... pero, en segundo lugar, esta organización social corre el peligro de desvincularse de su marco humano: la persona”. (Aranzadi, op.cit. pàg 2). Segons les paraules de Rodríguez (2003): “... es necesario advertir que las concepciones acerca de las organizaciones han ido cambiando con el tiempo, del mismo modo que las aproximaciones teóricas desde las que se han pretendido explicar y conocer. Así, por ejemplo, según el paradigma o las lentes desde las que los diversos estudiosos e investigadores las han observado, se pueden ver como sistemas racionales, creados y construidos para lograr unas determinadas metas o como sistemas naturales que luchan por sobrevivir en un contexto de gran incertidumbre. Además, podemos verlas como sistemas cerrados, autosuficientes y relativamente aislados o como sistemas abiertos, constituidos, influidos y penetrados por el entorno” (pàg.2).

El nostre objectiu en revisar diverses estructuracions del treball, i abastar d'alguna manera “quelcom” d'allò que Rodríguez explica com diverses concepcions de l'organització, ens ha de servir per donar un marc històric al problema que ens ocupa aquí, el de situar i analitzar els intercanvis entre persones en una forma específica de treballar: la gestió per processos. Però, com entendre d'on i com es van generar unes formes de treballar pròpies de finals del segle XX si no revisem abans les anteriors maneres de concebre l'estructuració del treball?

Segons Mintzberg (1984), hi ha cinc mecanismes de control que semblen explicar les formes fonamentals com les organitzacions coordinen la seva feina: adaptació mútua, supervisió directa, normalització dels processos de treball,



---

normalització dels resultats del treball i normalització de les habilitats del treballador. Aquests haurien de ser considerats com els elements fonamentals de l'estructura, com l'aglutinant que manté l'organització unida. "D'aquí parteix tot la resta" (Mintzberg, op.cit.).

Per l'*adaptació mútua* el treball es coordina mitjançant la simple comunicació informal. El control de la feina el duen a terme els mateixos que realitzen el treball. Quan una feina és extremadament complicada, com enviar un home a la lluna, hi ha tants especialistes que fan coses diferents, i que probablement no saben gran part d'allò que fan fins que s'hi posen, que l'èxit de l'obra torna a dependre de la flexibilitat per adaptar-se entre ells, gairebé igual que si es tractés d'una simple tasca d'adaptació mútua (per exemple, dos homes remant en una canoa).

La *supervisió directa* coordina mitjançant la presa de responsabilitat, per part d'una persona, de la feina dels demés. Un únic cervell controla moltes mans.

La *normalització* s'aconsegueix mitjançant la preparació d'un programa de treball, ja no cal comunicació continuada, es fa allò que està estandarditzat. Es poden normalitzar els processos de treball, programant el contingut de la feina. Es poden normalitzar els resultats, especificant-los, com per exemple definint les dimensions del producte o fins on ha d'arribar el rendiment. I es poden normalitzar les habilitats i coneixements, especificant el tipus de preparació requerida per dur a terme el treball, això freqüentment succeeix quan és impossible normalitzar tant la feina com els seus resultats.

Sembla, escriu Mintzberg, que aquests cinc mecanismes de coordinació es van donant progressivament segons la complexitat de la feina, acabant de tornada amb l'adaptació mútua amb la qual s'havia començat. Una persona que treballa sola, "un únic cervell per un parell de mans", sembla que no requereix especial coordinació externa. Si s'afegeix una segona persona això canvia molt, tot i que en grups reduïts sol haver-hi prou amb l'adaptació mútua, i quan el grup es fa més gran i complex, ja no serveix la coordinació informal. Mintzberg no es pronuncia concretament sobre allò que ell considera "grup reduït" o "grup gran" – posa com exemple del primer a un equip de fins a 41 minaires del carbó, i a

---

partir d'aquí els considera un grup nombrós – la grandària del grup nombrós o no, estaria en funció, sembla, de l'activitat.

La qüestió és que l'experiència indica que quan s'han de coordinar moltes més persones que no pas les que poden entendre's entre sí de manera informal, sorgeix la necessitat d'un lideratge, el control del grup passa a mans d'un únic individu. I si el treball va guanyant complexitat, no hi ha prou amb un supervisor, i el que cal són diferents formes de normalització. Si les tasques són senzilles i rutinàries, es sol normalitzar els propis procediments de treball. Si el treball és complex això no semblaria possible, passant-se més aviat a normalitzar els resultats. I si la complexitat és tal que no poden normalitzar-se ni els procediments ni els resultats, es passa a normalitzar les habilitats del treballador – “si això és possible” (l'observació és de l'autor). La mida de l'organització també compta com un element de complexitat creixent: quan més gran, més complexa i més necessaris són els mecanismes de coordinació a través de les normalitzacions.

Les característiques de l'entorn tampoc queden fora de les decisions sobre estructuració del treball i dels mecanismes de coordinació. Les organitzacions són definides com sistemes oberts, és a dir, la relació que tenen amb el seu entorn és constant i les fronteres entre l'organització i la cultura on estan incloses són permeables en ambdós sentits. Aquesta particularitat és la que accentua Schein (1982), que fa un important esforç per definir les funcions d'una organització tenint en compte no només els elements clàssics (allò que l'autor esmenta com objectiu comú i específic, divisió, coordinació i jerarquització de tasques), sinó també els fluxos d'influència mútua amb l'entorn, les pressions, els fenòmens de grup i intergrupals, etc. Podem concloure de l'exposició que Schein fa de la combinació de diversos models i teories, que l'estructuració i organització del treball té com a objectius

- que el disseny de l'organització respongui de manera òptima als seus requeriments i als del seu entorn
- que es puguin acomplir tant les funcions primàries (per exemple servir un producte amb uns guanys econòmics per fer-ho) com les secundàries (oferir seguretat als membres d'una comunitat, generant feina)

- 
- que la interrelació entre Cultura, Tecnologia, Persones, Mitjà Físic, etc., responguin a la creació d'allò que l'organització es proposa crear.

L'autor afegeix que els propòsits i funcions organitzacionals són múltiples, i entendre les interaccions dels subsistemes implica entendre aquesta multiplicitat. Schein no s'allunya gaire de la visió de Mintzberg: "... las decisiones estructurales obedecen en un grado bastante elevado a la situación de la organización, en primer lugar, y, secundariamente, a la necesidad por parte de los parámetros de diseño, de formar subconjuntos internamente sólidos" (Mintzberg, 1984, p.40).

Està clar, doncs, que en les organitzacions empresarials – aquelles que a més de les funcions que té qualsevol organització, tenen com a objectiu específic la rendibilitat i productivitat amb guanys econòmics – no és un fet banal que la feina s'estructuri d'una manera o d'una altra. L'objectiu últim, segons Schein (op.cit.), és doble: aconseguir eficàcia – en termes de rapidesa i cost del progrés vers una meta definida – i eficiència – mesurada en termes de quantitat de camí recorregut vers aquella mateixa meta. Que no hi ha prou amb la selecció de les persones més adients, i un bon entrenament per fer la feina. Cal un criteri múltiple, que inclou

- adaptabilitat
- sentit d'identitat
- capacitat per veure la realitat
- integració interna

Si l'organització és vista com un sistema, és important la forma en que pugui adequar-se al seu mitjà, és imprescindible que la gestió de la informació tingui bons mecanismes, operacions internes flexibles. I que la capacitat d'adaptació sigui susceptible de ser millorada. L'organització ha de tenir disposició constant de canvi, i conforme canviïn els fins i les tasques, aptitud per readaptar l'estructura.

---

Hi ha autors (per exemple Hammer et. al., 1994) que diuen que l'època daurada de l'organització empresarial dels EEUU – anys 1950s, 60s – continuava en gran mesura construïda al voltant de la idea d'Adam Smith (1983 [1776]), qui manifestava que el treball industrial s'havia de subdividir en les seves més senzilles i elementals tasques. Smith parlava de la subdivisió del treball com a base per la Riquesa de les Nacions, que aquesta riquesa “surt” del treball i el seu producte, de les coses útils i necessàries que el treball i el “preu” d'aquest treball poden proporcionar, i remarcava la importància de fer la feina ben feta, d'aquí que estructurar les tasques de manera adequada seria una obra fonamental.

Podem discutir els plantejaments globals de Hammer, però no se li pot negar que va tenir en compte – a la seva manera – la necessitat de superar una divisió del treball del segle XVIII. El que resulta més sobtant de Hammer és la seva criticable opinió sobre que hipotèticament, 200 anys després, encara l'organització es mantingués enclavada en les idees de Smith. Però també resulta interessant el seu interès per cercar “unitats de treball” més “útils” que les tasques soltes. Hammer es va centrar a finals del segle XX, en els processos organitzatius. Tot i que no és precisament el seu “descobridor”, va posar en valor llur interès com a unitat d'anàlisi més enllà de la seva utilització com a combinació de tasques unitàries. Parlarem de Hammer més abastament en un apartat posterior.

Adam Smith va plantejar la divisió de tasques en un sentit fonamentalment econòmic – deia que és molt més eficaç que una persona dugui a terme sempre una mateixa tasca, perquè la coneix millor, perquè evita moviments inútils, i perquè es familiaritza millor amb la maquinària de la que pugui fer ús. Perdre el temps – deia – amb tasques més complexes o amb feines d'enllaç (pujar i baixar d'una estància a una altra per buscar material, per canviar de màquina, etc.), és perdre eficàcia i és antieconòmic. I que la riquesa de les nacions es potenciava precisament evitant aquests “defectes” en l'organització del treball.

Un segle i escaig més tard, Durkheim (1982 [1893]) va plantejar la “divisió del treball en la societat”, bàsicament des d'una òptica funcionalista. Cadascú faria doncs aquella part de la feina que a la societat funcionalment li cal, i que la societat ja dóna per endavant a la vida de cada individu com estructures; cada cultura transmet uns deures, i ho fa mitjançant les institucions socialitzadores.

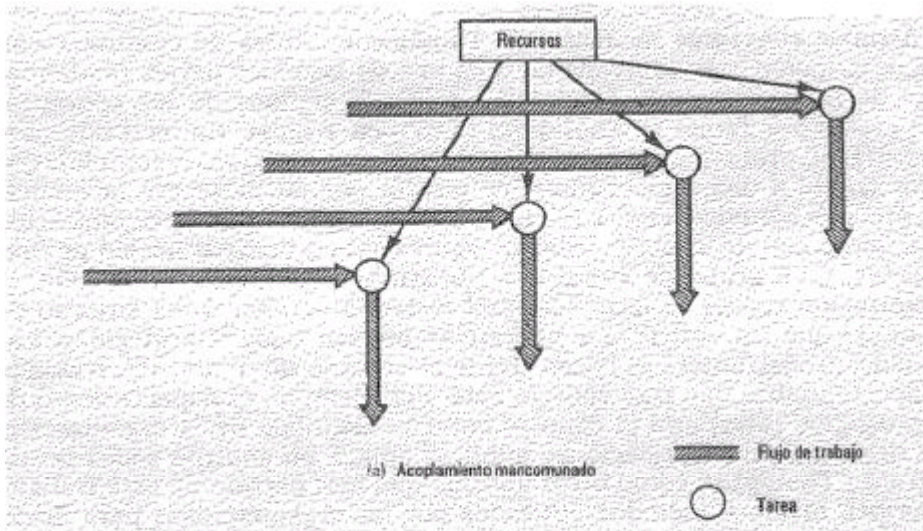
---

L'estructura d'aquests deures no és un model mental per usar com a referència sinó un model real, concret, per dur a terme en la pràctica. (Marina, 1995). Durkheim deia que les accions socials estan també socialment sancionades i enfortides per minimitzar la desviació dels patrons de la societat. Més, les accions socials estan socialment ordenades en una particular divisió del treball – certs sistemes socials integren la vida laboral amb la familiar mentre d'altres sistemes les diferencien i contrasten. Comparat amb Adam Smith, la visió de Durkheim constitueix més aviat – en bona part – una reglamentació dels rols socials. Va fer extensives les seves idees sobre la utilitat d'una divisió funcional, als beneficis de satisfer “necessitats orgàniques” de qualsevol tipus d'organisme viu, considerant que la societat i el treball eren un més d'aquests sistemes. Serà important recordar que Durkheim considerava la societat, no com una mera suma d'individus sinó com un sistema format per llur associació, representant una realitat específica que té característiques pròpies.

Aquests enfocaments bàsicament sociològics, que descriuen o expliquen més aviat tasques individuals o organitzacions molt senzilles, típicament preindustrials, centren la divisió del treball entre els propis operaris que duen a terme una feina bàsica. Quan l'organització creix i augmenta la complexitat, cal la introducció d'un directiu, per la coordinació de la feina en el seu conjunt (Mintzberg 1984). Apareix la primera divisió administrativa i es construeix la primera jerarquia administrativa d'autoritat. Aquesta estructuració, es va complicant progressivament amb la introducció d'una segona jerarquia administrativa d'analistes, amb una diferenciació entre planificadors i programadors, entre normalitzadors i institucionalitzadors, i bàsicament, per l'interès que té per aquesta Tesis en concret, en una base d'operaris que realitzen la feina fonamental i que constitueixen el nucli d'operacions, i com a mínim dos grups de directius, els que exerceixen l'alta direcció i l'estratègia, que s'encarrega de la coordinació directa dels operaris. Rodejats, tot ells, d'una tecnoestructura que analitza i normalitza, i un staff de suport. Aquest seria l'esquema bàsic d'estructura organitzacional, i a la vegada d'organització de tasques.

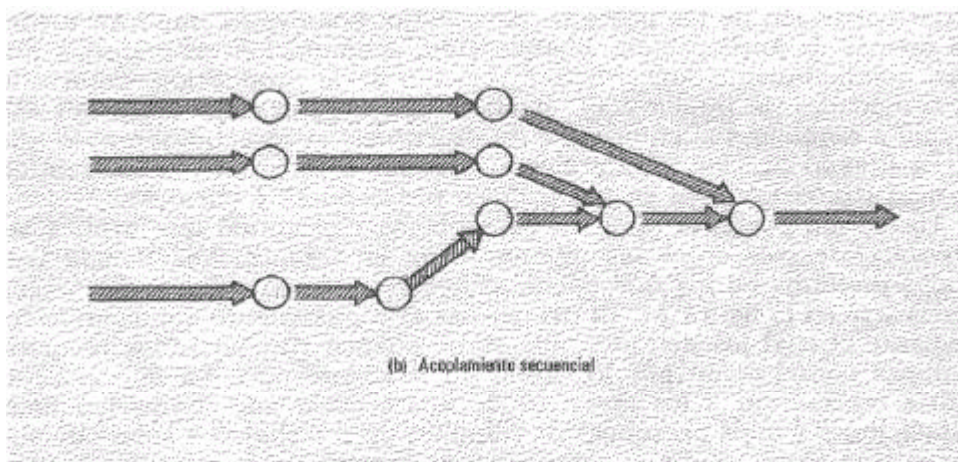
Les interdependències podrien esquematitzar-se en tres modes d'acoblament (Thompson, 1967) en funció de les necessitats d'interdependència entre diferents feines (Mintzberg et. al. op.cit., Amadieu, 1993):

- 
1. *acoblament mancomunat*: feines que són realitzades completament per una persona, amb els recursos que requereix per dur-la a terme, que es poden compartir per cadascú manté la seva independència



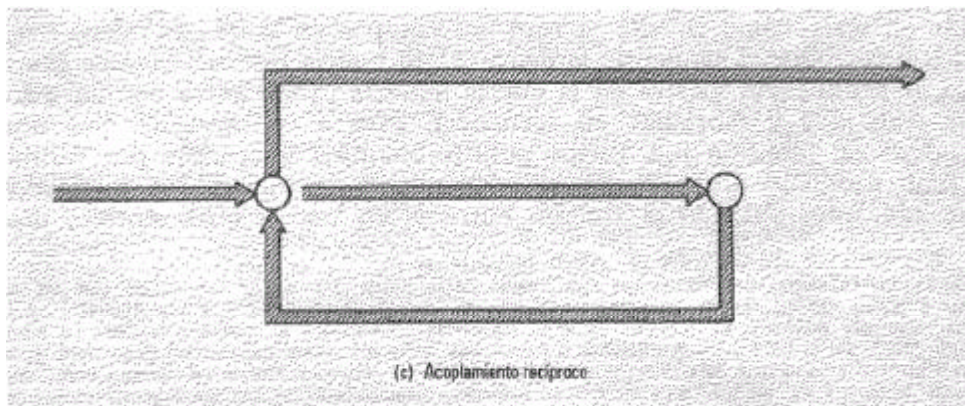
Font: Mintzberg (1984)

2. *acoblament seqüencial*: els membres treballen en sèrie, la clàssica "cadena seqüencial" on diversos treballadors van preparant els passos preliminars – com una cursa per equips – per finalment acabar en una persona que "remata" la feina i els recursos són repartits segons necessitats, en diferents estadis de la cadena. La matèria primera entra per un costat, és treballada i fabricada en seqüència, passa a continuació per una cadena de muntatge i finalment apareix com a producte acabat.



Font: Mintzberg (1984)

- 
3. l'*acoblament recíproc*, on es treballa en una mena de cercle fins que finalment la feina és acabada per un "final de cadena" que la remata. Els membres es van transmetent la feina entre ells en un i en un altre sentit, proporcionant outputs (sortides) i rebent inputs (entrades) dels demés. En aquest tipus d'acoblament es podrien eliminar esglaons de la cadena i si no hi ha un canvi substancial en els recursos disponibles, els demés podrien continuar amb la seva feina sense que es produís cap interrupció.



Font: Mintzberg 1984

Segons Amadiou (1993), la necessitat de coordinar aquestes diferents formes d'acoblament de tasques, i la possibilitat sempre latent – o real – de conflicte entre persones, fa que existeixi o no la funció de supervisar més o menys, per part de l'empleador. L'autor relaciona aquesta necessitat amb la feblesa o la solidesa de les interdependències entre treballadors. Si aquestes són poc sòlides i es tracta de treballadors poc qualificats, l'empleador posaria més èmfasi en l'acompliment de tasques específiques i en la supervisió de l'acompliment immediat. En un equip compost bàsicament de professionals, l'organització del treball hauria de ser sensiblement diferent.

Explica l'adveniment de l'organització científica del treball, lligant aquesta necessitat de control d'uns treballadors amb interrelacions suposadament "febles" (des del punt de vista de l'eficàcia de la feina conjunta), i en conseqüència, dels que – i d'aquí la necessitat de control extrem – s'ha presumit una tendència a "fer trampes" a l'empleador.

També opina que la forma d'estructurar-se les organitzacions és producte de decisions i compromisos entre els actors, donat que el mode d'organització

---

determina posicions de poder i d'autonomia de cadascú. Seguint la posició de Burns & Stalker (1966), Amadieu defensa la importància dels 1) jocs de poder, que juntament amb 2) l'autoritat formal i 3) el "sistema de carreres professionals" són els que conformen, de manera simultània, el nucli organitzacional. L'organització de les feines surt d'aquest joc a tres bandes, i les reorganitzacions en tot cas sortirien com a necessitat si hi ha modificacions en l'*entorn*, en la *tecnologia* o en la *mida o tamany*.

Planteja que el tema de l'estructuració del flux de treball i de les tasques va molt lligat a la capacitat de cooperació mútua i de subrogar els interessos individuals al bé comú. És una qüestió d'agents individuals que han de ser "organitzats" de manera tal que

1. Un empleador i un empleat puguin establir una relació de confiança que sigui satisfactòria per tots dos, i
2. Un conjunt d'empleats, membres d'un conjunt encara més gran d'empleats, puguin contribuir "lleialment" a la producció col·lectiva

Mintzberg (1984) completa l'estructuració de tasques, explicant que:

1. El nucli d'operacions el formen els treballadors que fan les diferents feines.
2. Hi ha un àpex estratègic on estan la direcció general i els alts directius de les diferents àrees funcionals, amb l'ocupació principal de vetllar perquè l'organització compleixi amb la seva missió i que satisfaci els interessos de les persones que controlen o tenen poder sobre l'organització
3. Hi ha una línia mitjana, de directius amb autoritat formal sobre la base d'operacions.

La tecnoestructura, el staff de suport, etc., que ja hem esmentat abans, tenen la seva pròpia organització jeràrquica. Segons Mintzberg les relacions entre tots els estaments es produeixen mitjançant un sistema de fluxos, que ell assenyala com fluxos:

- d'autoritat,



- 
- de material de treball,
  - d'informació i
  - de processos de decisió.

L'organigrama és una manera de diagramar totes aquestes funcions en una estructura, i comenta l'autor que molts teòrics organitzacionals refusen l'organigrama perquè no ensenya realment allò que succeeix dins de l'organització, ja que no apareixen les relacions informals, que ell considera de molta importància, fins i tot de vegades difícilment distingibles de les formals. Tanmateix, insisteix en quatre aspectes importants de l'organigrama:

- que és una representació fidel de la divisió del treball
- que permet veure ràpidament les posicions dins de l'organització
- que ensenya com s'agrupen aquestes en unitats, i
- que possibilita el coneixement de com flueix entre elles l'autoritat formal

Centrant-nos doncs, en els fluxos no globals sinó els formals o fluxos regulats, Mintzberg identifica tres, clarament diferenciats:

1. el de treball d'operacions
2. el d'informació i decisions de control
3. el d'informació de staff

La formalització del comportament no és igual en totes les parts de l'organització. És més freqüent en el nucli central d'operacions. També caldria tenir en compte que quan més estable i repetitiu és un treball, més programat està i més

---

burocratitzada està la part de l'organització que el conté. En l'àpex estratègic la programació és menor.

Al llarg dels anys, però, i a partir de les influències psicologicistes progressives de la segona meitat, aproximadament, del segle XX, s'han fet diferents esforços per enriquir les feines, minimitzar la monotonia i donar un contingut més motivant a les tasques (un exemple de capital importància són els esmentats treballs de Herzberg en els anys 1950s – Herzberg, Mausner & Synderman, 1959, Herzberg, 2003 [1968]). El control, però, ha estat difícil de reduir. Un cas és allò que avui coneixem com empowerment, que sempre ha tingut uns límits, “acotats” per uns enfocats més adreçats al control – segons Lee & Koh (2001), pot ser per qüestió de costos (de formació, d'inconsistència en la prestació de serveis, etc.).

La necessitat de control sembla una constant. I darrera del control, sembla que sempre trobem els beneficis, el retall de costos, la productivitat.

En realitat, Rodríguez (2003) opina que aquest interès pels beneficis i la productivitat és propi de les empreses, però no hauria de ser el nucli central del treball dut a terme per la Psicologia en aquest àmbit: una feina que hauria d'anar adreçada a l'ajut de les persones en la satisfacció de llurs necessitats i augment del seu benestar psíquic, físic i social, dedicant la investigació de necessitats amb aquest objectiu, “sempre” (op.cit. pàg. 5) ha estat motivat vers l'adaptació dels coneixements, eines i capacitats de les persones en general a les demandes de la direcció per aconseguir “científicament” (cometes de l'autor) benefici, qualitat i compromís.

La manera d'analitzar l'estructura formal, els interessos relatius en el tipus de comandament, els mecanismes de control i de supervisió, el grau de normalització, el span o àmbit de control (quants treballadors depenen d'un sol comandament), els mitjans de coordinació, com adaptar la manera de treballar i la formalització de l'estructura als diferents moments històrics, han estat subjecte de diversos enfocats o sistemes d'organització. Alguns han afectat més que

---

d'altres la distribució i estructuració del treball, i no tractarem tots amb el mateix detall.

Mintzberg revisà la història “literària” de les estructures organitzacionals, i va distingir com fites importants les “escoles” de pensament que van anar des d'un interès màxim en la formalització i normalització (Taylor, Fayol i Weber), fins l'escola de les “Relacions Humanes” de finals dels 1920s, que van posar més interès en la psicologia del treballador i les relacions informals. De fet, la seva “història” arriba fins els treballs de Michel Crozier (1963), Jay Galbraith (1973), Lawrence & Lorsch (1967), el grup de Derek Pugh (1963 a 1969, veure Pugh & Hickson, 1989) i uns quants més, però fa una revisió ràpida i somera perquè en general no li semblen treballs molt “complets”. La qüestió és que Mintzberg “critica” la major part d'aquesta literatura sobre estructura organitzacional perquè no aconsegueix lligar de manera clara l'estructura amb el funcionament. Des del nostre punt de vista, ens resulta interessant afegir a la història que fa Mintzberg la de Bruno Lussato (1976), per tenir una visió més acabada dels diferents enfocaments que ha tingut la teoria organitzacional durant el segle XX (fins la seva època, està clar). I la de JF Amadiou (1993), que ens dóna una visió més recent. Creiem que amb aquest recull històric, els canvis i “novetats” introduïts en èpoques més actuals, com la direcció o gestió de processos i l'aplanament d'estructures té així un context més explicatiu.

Volem donar la principal importància a analitzar la història dels “problemes” del control, l'autonomia i la jerarquia, i la diferent incidència que ha tingut durant aquesta història la consideració de les relacions humanes i la psicociologia de les persones.

Mintzberg diu que fins els anys 1950s, van tenir especial protagonisme dues escoles de pensament, una preocupada per la supervisió directa i l'altra per la normalització. Col·loca aquí a Henri Fayol, que va publicar la seva primera obra el 1916 (Fayol, 1949 [1916]) i a Frederick Taylor que va difondre les seves idees i va integrar per primera vegada un consell d'administració el 1889 (Taylor, 1911). Cal identificar el Taylorisme – també definit de vegades com Organització Científica del Treball – amb el seu principal objectiu, que era apujar la

---

productivitat dels que havien estat els propis companys de taller de Taylor, “transformant” les seves baralles internes en feina feta – perquè partia de la base que els conflictes que de vegades manifestaven els treballadors entre ells eren deguts a diversos “trucs” per enganyar l’empleador, que tenia veritables dificultats per saber realment quin era el rendiment òptim que es podia obtenir d’un taller. D’aquesta manera, els mètodes introduïts per Taylor van permetre traduir d’una manera molt precisa una jornada de treball en una producció donada, podent-ne calcular de manera força encertada el salari corresponent. A canvi, l’assalariat es comprometia a treballar de la manera prescrita. Les claus són Normalització i Control. Tot i així, “sembla” que segons el “Principi d’Excepció”, l’operari “podia” decidir en qüestions rutinàries, estant obligat a transmetre al seu superior allò que en tot cas pogués representar una excepció de la rutina. L’ambient de temor generat pel control, poques vegades induïa al treballador a afegir idees pel seu compte.

En realitzar només aquelles feines en les que s’era especialista, repetint-les de manera cada cop més automatitzada i eficient, el treballador era capaç de produir força més que abans. Tot això era possible mesurar-lo amb un cronòmetre, mitjançant el control de “temps i mètodes”.

L’especialització de les tasques aconsegueix, aleshores, l’efecte “beneficiós” de la repetició que ja Adam Smith havia preconitzat. I per una altra banda, permet trencar “l’opacitat inherent al treball col·lectiu” que volia combatre “el jove Frederick” (Amadiu, 1993). I en un pas posterior, Taylor dissenya diferenciacions funcionals en el comandament o supervisió, separant les tasques de: agent de planificació, reparador, supervisor, aprovisionador, etc. I separa també les tasques d’execució i les de concepció del treball. Així, dissenya una divisió horitzontal de les feines en especialitzacions individuals, i una divisió vertical en nivells de comandament, on cada obrer pot tenir tants comandaments directes com li calguin per cobrir diverses necessitats específiques de control.

Aquesta manera d’estructurar les feines ha donat més problemes que els purament referits al control i a la “deshumanització” (Amadiu, op.cit.): els més importants estan en l’empobriment de les tasques i en la dissolució dels col·lectius de treball.

---

Respecte al primer aspecte, la pèrdua d'interès de la pròpia tasca era una conseqüència directa. A diferència d'Adam Smith, que sí es va plantejar la possibilitat d'arribar "a l'avorriment" en les feines repetitives malgrat el seu benefici econòmic, Taylor això ni ho va considerar.

Respecte a la segona conseqüència, Frederick Taylor va veure les possibilitats de treballar en grup, però les va considerar empobridores, no pensant – o no admetent – mai que la feina en equip o en grup podria resultar més productiva que la feina individual.

Hi ha també opinions d'especialistes que veuen una absoluta dificultat de suprimir totalment la iniciativa i el marge de maniobra d'un treballador, o sigui que el Taylorisme deixaria també un marge a operatives descontrolades per la impossibilitat de preveure-ho tot.

A tots aquests inconvenients, podem afegir la poca adaptabilitat dels mètodes Tayloristes a les feines especialitzades. I finalment, la dificultat absoluta d'anar en contra de les tendències cap a la feina col·lectiva, la importància de la fluïdesa de la comunicació, etc.<sup>8</sup>

Weber (1971 [1921]) va arribar amb una altra fórmula de resolució dels problemes cooperatius, la via burocràtica.

En l'organització de Weber, l'estructuració del treball pren la seva vessant vertical de la creació d'una jerarquia basada en 1) la tradició, 2) la qüestió carismàtica i 3) el dret i l'eficiència. El subordinat ha d'obeir no només perquè l'autoritat és legítima sinó perquè serà la millor manera d'assolir un objectiu. D'on prové exactament l'eficiència de la burocràcia? Per part dels seus defensors, l'organització burocràtica serà la més eficient (Amadieu, op.cit.), perquè:

- tot i sent lliures, els membres d'una organització deuen una estricta obediència a un jerarca, i existeix unitat de comandament (a diferència de Taylor)

---

<sup>8</sup> Henry Ford en 1914 va ser un entusiàstic aplicador de les idees Taylorianes, donant pas al que ha passat a anomenar-se Organitzacions Fordistes que tan combatudes han estat en especial en la segona meitat del segle XX. Molt abans però, d'aquest recent antiFordisme de finals dels 1900s, Peter Drucker s'hi va oposar enèrgicament.

- 
- les ordres són l'aplicació d'unes regles i no l'exercici d'un poder personal
  - l'accés a les col·locacions de feina i la promoció, obeeixen a unes regles, que tenen la finalitat de garantir la millor adequació persona/lloc de treball
  - els salaris varien segons nivell jeràrquic
  - les feines són organitzades en especialitats professionals
  - la propietat privada i la funció o el poder estan separats
  - la burocràcia treu la seva eficàcia de la possibilitat de manegar un nombre gran d'individus per mitjans de regles, i l'autoritat està dotada d'una competència real. A diferència de Taylor, per Weber l'eficàcia no és qüestió d'empobriment de les tasques per fer-les més especialitzades, sinó de normalitzar-les perquè cada treballador tingui molt estructurat allò que ha de fer, evitant errades.

Si hi ha una cosa que distingeix el sistema preconitzat per Weber, és el de la implementació de la legitimitat del poder, que s'ha d'originar en les puntualitzacions anteriorment exposades.

Amadiu (op.cit.) vol advertir que els defectes del model burocràtic no s'han de barrejar amb els inconvenients que pot causar la mala aplicació dels principis Weberians. Per exemple, si les decisions no són les correctes i les jerarquies són incompetents, és sens dubte perquè una organització jerarquitzada no deixa gens d'espai a les iniciatives individuals, llavors no pot utilitzar totes les competències. Però també és així perquè les condicions d'accés a les feines no és la més adient.

Tanmateix però, la burocràcia té una sèrie de defectes que diferents autors caracteritzen de la següent manera:

Crozier & Friedberg (1977) pensen que la burocràcia és un sistema incapaç de corregir-se a partir dels seus errors, entre altres coses perquè la multiplicació de les regles i de la centralització atorguen poders informals que acaben gairebé sistemàticament en privilegis abusius.

---

Abans, Gouldner (1954) opinava que es produeix un moviment circular on la supervisió estreta produeix tensions interpersonals, que provoquen la creació de més regles, que baixen la motivació i això augmenta encara més la supervisió estreta, i així torna a començar.

I més anterior encara, Merton (1940, 1949) ja plantejava un cercle viciós, on les regles provoquen rigidesa de les conductes, aquesta causa dificultats amb els clients, cosa que provoca mesures de protecció, que acaben en més regles.

De l'exposició d'Amadiou (op.cit.) – tot i que el mateix autor ens adreça a una àmplia literatura sobre els sistemes burocràtics – volem destacar de manera especial dues coses:

- Una és la importància que presenta en aquest esquema l'efecte simultani de la coacció organitzacional i del sistema de relacions de poder
- L'altre és la necessitat de recordar que, malgrat les crítiques que mereix l'organització burocràtica, un dels seus principals elements, la jerarquització, continua d'actualitat.

Fayol (1949 [1916]) no va ser massa diferent de les postures de control i jerarquització de Taylor i de Weber, deixant en tot cas com a herència de la seva posició les nocions de

- Unitat de comandament (recordem Taylor preconitzava la multiplicitat del comandament directe, per especialitzacions)
- escala de comandament
- àmbit o span de control ( explicat anteriorment a la pàgina 66), que en Fayol s'estreny.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Cada cop que es planteja les organitzacions com "estirades" verticalment, el span de control es fa més estret. Si s'aplana, el span de control s'eixampla. Després de Fayol, aquests canvis han estat nombrosos, actualment es parla més d'organitzacions planes, on un supervisor o un comandament tenen al seu càrrec molts treballadors, i es fa necessària moltes vegades la delegació de funcions per poder coordinar bé les feines.

---

Tots aquests autors i “pràctics” s’engloben dins del que Lussato (1976) classifica com l’Escola Clàssica dels sistemes d’organització.

Lussato també inclou en aquesta escola a Mary Parker Follett , qui va viure del 1868 al 1933, que va ser poc considerada en el món del Management fins els seus darrers 10 anys de vida, i a qui Peter Drucker va anomenar “Pionera del Management” (Graham, Pauline, 1995). D’altres autors també col·loquen Parker Follett com més a prop de les escoles de relacions humanes, o les de transició.

Parker Follett va deixar la seva obra en una sèrie d’escrits i conferències que darrerament han estat compilats, comentats, editats i exhaurits majoritàriament. De les seves obres originals, hem pogut accedir a una col·lecció de papers compilada per Metcalf & Urwick (Parker Follett, 1965), i al seu assaig sobre The New State (Parker Follett, 1918). Dins de la seva pertinença històrica al període clàssic, Parker Follett avança una sèrie de conceptes i idees que queden totalment fora de la seva època i que, per descomptat, són contraris a les idees de Taylor, Fayol i Weber. La seva preocupació principal eren els grups i la interacció, i llur força en la manera de fer les coses, de treballar i de participar. Era partidària d’allò que va anomenar “conflicte constructiu”, és a dir que per arribar a construir coses, les persones no havien de tenir idees iguals o semblants, sinó construir sobre els seus conflictes mutus, perquè l’home co-participa però mai perd la seva individualitat. “All polishing is done by friction” (Parker Follett, 1918), cosa que significa que “les coses polides resulten de la fricció”. Que el “poder” havia de ser un “poder amb...” en lloc de “poder sobre...”. Que els líders son situacionals i temporals, que no pot existir cap tipus de lideratge fix i definitiu.

Va dir que les relacions de l’ésser humà amb el seu entorn són completament dinàmiques, perquè l’home canvia l’entorn i a la vegada aquest resulta en canvis en la conducta humana, i així successivament de manera circular.

Que els seguidors són participants del lideratge dels líders, i que li aporten llur creativitat. I que sense participació dels seguidors no hi ha líders.

Va parlar de democràcia, d’administració “professional”, va donar molta importància a la psicologia en l’eficàcia de les organitzacions, y tenint en compte



---

la seva època, val la pena destacar que utilitzava com a referents a la Gestalt, a Malinowski i a Elton Mayo.

Des d'un punt de vista de la divisió del treball, considerem a Parker Follett com una gran aportadora del coneixement de les persones, i si, tal com diuen alguns experts, va tenir poca influència en la seva època pròpia, probablement – comenten – per la seva condició de dona –, és una llàstima perquè hagués potenciat l'adveniment de les posicions psicologistes – i probablement les hagués avançat.

Com reacció a l'Escola Clàssica, especialment a l'organització científica del treball de Frederick Taylor i Henri Fayol, cap als anys 1920s apareix l'Escola de les Relacions Humanes, que introdueix la Psicologia a les organitzacions. Amb un enfoc Behaviorista, anti-autoritari i envers un comandament d'estil participatiu (Lussato, op.cit.). Els estudis es realitzen sobre grups i no sobre individus. S'origina en la necessitat d'humanitzar les empreses i primerament són un grup de sociòlegs els que volen aplicar llurs coneixements sobre el comportament humà i desbancar els postulats clàssics. Amadiou (1993) i Lussato (1976) citen com representants més destacats a Elton Mayo en els darrers 1920s i primers 1930s, i Roethlisberger (hi ha una reedició de les seves teories el 1965) i els seus estudis a Hawthorne (Chicago).

El més destacable d'aquesta època és la novetat de considerar els mecanismes informals en les relacions de treball, considerar las particularitats d'un conjunt de treballadors més com un equip humà que un equip únicament tècnic, l'interès per estudiar la influència de les motivacions i els sentiments, i la importància de la confiança per damunt de l'autoritat, la responsabilitat, el rol del supervisor com a comunicador. Lussato (op.cit.) destaca que l'escola de les relacions humanes va fer aportacions com la de considerar i demostrar la influència d'un bon ambient de treball sobre la productivitat, i això és el que ens importa des del punt de vista de l'estructuració de feines – més motivants, més responsabilitat, etc. – però precisament el que més se li critica és haver-se decantat totalment per la psicologia i la conducta informal, deixant de banda les consideracions microeconòmiques o de la enginyeria.



A partir d'aquí, segueixen una sèrie de moviments dels que destaquen el Moviment Matemàtic, l'Escola dels Sistemes Socials (Gestalt), els Neoclàssics i la Direcció per objectius (Drucker, 1957, 1964; Humble, 1968 i 1970, Gélinier, 1963, 1968). L'orientació és bàsicament interna, la preocupació per la productivitat i l'eficiència. És important destacar que l'adveniment de les diferents escoles o moviments no és sempre lineal en el temps, donant-se superposicions i coincidències que de vegades fan difícil resseguir la història, tot i que aquí estem apuntant unes pinzellades molt generals.

Lussato (1976) critica de manera especial l'escola neoclàssica (a la qual també anomena moviment empíric), de manera global perquè no es diferencia gaire en els seus postulats sobre el benefici, de la Clàssica de Taylor i de Fayol. Afegeix alguns trets bàsics que la distingeixen com la descentralització de les decisions, l'eixamplament del span de control, la direcció per objectius i la motivació per la competitivitat, no quedant-se únicament amb la maximització del benefici. La descentralització aniria en favor d'un aplanament de les estructures, i diversos autors col·loquen el span de control ideal en xifres diferents: 8 treballadors per comandament, entre 6 i 10, 5 a 6, etc. A diferència de l'escola Clàssica també, la Neoclàssica atorga als comandaments tot tipus de decisions, sense el Benefici d'Excepció que va admetre l'escola de Taylor.

Des del punt de vista de divisió del treball, però, l'escola neoclàssica rep crítiques adreçades als elements de competitivitat agressiva, poca preocupació per la psicologia de les persones (encara que, diu Lussato, "es nota" que les orientacions a les Relacions Humanes ja havien deixat la seva empremta).

Drucker (1959) és representant d'aquesta escola, però segons Lussato la supera, les seves idees abasten més enllà. De fet, Peter Drucker s'ha definit ell mateix com "un escriptor": nascut a Àustria el 1907, va tenir des de molt jove la curiositat d'observar el món econòmic, polític, legal, etc. que el va veure créixer i

---

va començar a escriure quan tenia uns 20 anys, articles per diaris i després assaigs i diversos llibres amb una inquietud permanent d'observar, escriure i a partir d'aquí teoritzar (Beatty, 1998). En 60 anys de carrera, publica 29 llibres, que es poden encasellar en tres categories: llibres d'anàlisi política i social (com *The Future of the Industrial Man*, 1942, *The Age of Discontinuity*, 1969), llibres sobre administració (com *La Gerencia de Empresas*, 1957, i *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1974) i llibres amb consells pràctics per administradors (com *La Gerencia Efectiva*, 1966, i *El Ejecutivo Eficaz*, 1969). Malgrat la seva habitual imatge de "típicament americà", Beatty insisteix en l'orientació protestant / austríaca de Drucker, i una forma de pensar que exterioritza en els seus llibres, que més d'una vegada li van produir problemes amb les "classes dominants" en la gran empresa dels EEUU.

Realment, Drucker explica que primerament ha d'escriure per poder teoritzar sobre allò que ha escrit. Expressa que per ell resulta natural observar, experimentar i anotar per escrit, i després elaborar la teoria d'allò que ha provat. (En una època de "cientifisme i positivisme experimental" ens resulta tota una excepció). En 1942, en *The Future of Industrial Man*, fa una protesta per la deshumanització del treball, qualificant-lo de "quelcom antinatural, una condició desagradable, sufocant, sense dignitat, el treballador és a la societat una peça fàcilment reemplaçable d'una màquina inhumanament eficaç". Aquestes observacions li preocupaven, perquè considera en aquesta època que l'insult a la dignitat i a la individualitat no ho eren tot, que el treballador també patia un insult polític, per la manca de garanties de legitimitat del poder desplegat en les organitzacions de treball (Beatty, 1998). Critica la tirania dels "amos" de les empreses i el poder de decisió incontrolat dels gerents que no són controlats per ningú.

Va observar que la guerra va donar al treballador industrial unes satisfaccions, els va aixecar la moral, els va donar "status i funció" social, d'una manera tal, que el treball de temps de pau no li ho estava donant. Pensava que el sistema manufacturer dels anys de pau no constituïa una *societat* industrial. "Una societat industrial donaria al treballador status i funció. Faria que davant dels seus ulls el poder de l'empleador fos un poder legítim, i donaria sentit al seu treball" (Beatty, op.cit). A partir d'aquí és que Drucker té els elements per enfrontar aquests

---

ideals humanístics i la realitat corporativa, i se'n va a General Motors per estudiar una gran societat fabril des de dins. Amb grans problemes de rebuig a l'inici, perquè la gent el prenia com un espia de la cúpula gerencial. Va "postergar" l'estudi de situació que es proposava al començament, per escriure un llibre, i va ser molt més ben acceptat. D'aquí va sortir *Concept of the Corporation* en 1945. La història de Drucker amb la General Motors i l'acceptació del seu llibre per part d'aquesta empresa, va tenir problemes posteriorment per les idees excessivament "socialitzants" de l'autor respecte als treballadors i llur identificació amb els objectius de l'empresa, la necessitat d'un salari anyal fix, la intervenció del treballador en el disseny i organització del treball, etc. També era contrari al treball en cadena.

Entre les idees importants escrites i treballades en relació a estructuració de la feina per part de Drucker destaca el seu propi concepte de la *descentralització*: "Descentralització, com normalment s'entén el terme, significa divisió en el treball i no és res de nou... però és molt més que això ... No és una mera tècnica de l'administració sinó un esbós d'un ordre social" (Drucker, *Concept of a Corporation*, 1945). Implica que les diverses – i de vegades nombroses – divisions tenen una gran autonomia respecte de l'administració central (que en principi diu *què* s'ha de fer, no *com* s'ha de fer. Per Drucker, aquesta capacitat s'assoleix a partir del que ell anomena "l'esforç humà", i molt més tard, en la dècada dels 1990s, li preocupa que l'aplanament horitzontal de l'estructura, que no permetria l'entrenament en equip dels gerents divisionals, podria portar a la pèrdua de la descentralització del lideratge.

En l'època de postguerra, Drucker va acabar tenint més acceptació al Japó, on no van criticar el seu "boltxevisme" com va arribar a ser titllat el seu llibre *Concept of Corporation* en els EEUU. En els 1950s, i a partir de nous llibres potser no tan utòpics com l'anterior, i que realment tracten de temes més variats que d'Administració, Drucker introdueix :

- una contra reacció al sistema de producció en massa introduït el 1914 per Henry Ford, que tenia la idea de que "l'organització produeix, no l'individu"
- la idea de que el treballador ha de veure la fàbrica com si fos ell el gerent,

---

d'aquesta manera aportar la seva experiència real des del seu lloc, des de "la seva part"

- que les organitzacions han de superar les crisis, per la responsabilitat que tenen amb els treballadors
- va posar èmfasi en la idea de que l'administració ha d'estar organitzada, "que l'estudi adequat de la humanitat és l'organització" (*The New Society*, 1950)
- que per al funcionament adequat de l'empresa industrial, els seus membres, siguin de qualsevol nivell, han de tenir una actitud directiva vers el seu propi treball i vers l'empresa.
- que el més gran incentiu per la productivitat i l'eficiència són els estímuls socials i morals més que el financer – aquest (Beatty, 1998) és un dels paràgrafs més controvertits de Drucker.
- considera que l'alienació del treballador en la seva feina és un problema psicològic
- introdueix la idea del salari flexible a canvi de la garantia d'un ingrés fix
- parla de l'automatització inevitable, i que s'ha de planificar la feina en reacció a la introducció de màquines. Reconeix, però, que en el futur hi hauran canvis en les condicions dels treballadors

De les aportacions més conegudes de Drucker estan: la sistematització de l'Administració i les seves funcions, de les quals destaca la *Definició d'un Gerent*<sup>10</sup>, i la *Direcció per Objectius*<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Un gerent:  
estableix *objectius*  
organitza  
motiva i comunica  
en establir criteris, *mesura*  
fa que *les persones es desenvolupin*  
(Drucker, 1957)

<sup>11</sup> bàsicament, dirigir per objectius canvia el treball del gerent des de supervisar subordinats a establir *amb ells* mesures i metes objectives, deixant els empleats que les assoleixin com vulguin. (Beatty, 1998)

---

Peter Drucker posa molt èmfasi en la necessitat de l'èxit en els resultats com a factor de motivació per als propis treballadors, però refusa sempre el valor de l'incentiu econòmic. Especialment en el treballador del coneixement, defensa la importància de la realització personal, dels valors, de la seguretat psicològica. En realitat, cap als anys 1970s, Drucker es preocupa específicament de la gestió i direcció del treballador del coneixement, també per les dificultats que representa "mesurar" la seva productivitat, però fonamentalment ho fa pel problema que representen: persones excessivament intel·ligents per la feina que fan, sistemes d'incentiu i promoció que no satisfan fàcilment persones que tenen potser l'horitzó molt alt, etc. Suggereix la idea de la "segona carrera" i intenta convèncer que "aprendre coses noves als 45 anys no és res de terrible", com a forma de millorar la satisfacció.

Drucker s'oposa a la pressuposició que, si la persona necessita ser motivada per treballar, és perquè la tendència natural és no fer-ho. Diu que l'home necessita treballar, " ... la mayoría de la gente se desintegra física y moralmente si no trabaja" (*Practice of Management*, 1961, pàg. 272) De l'administració científica de Taylor critica el control a través de la por, el temor, la manipulació i la tirania del cronòmetre pel seu estàndard de la "responsabilitat", que és en tot cas allò que l'empresa ha de demanar al treballador perquè compleixi les seves tasques. Diu que a la gent li agrada la responsabilitat. Però també admet que no a tothom.

Per acabar d'entendre la posició de Drucker sobre la persona i el treball, Beatty (op.cit.) comenta que quan l'autor escrivia aquestes coses en els anys 1950s, els intel·lectuals van descriure l'organització com una presó, mentre ell la considerava una comunitat. També va afegir Drucker que la bona moral en una organització no implica que la gent tingui excel·lents relacions personals, la prova és l'acompliment i no la conformitat.

Com a contrapartida de les seves idees "humanitzants" sobre el treball, Drucker no és partidari de la disminució de la jornada laboral ni d'augmentar el temps lliure. Pensa i diu clarament que la feina és l'escenari on obtenir assoliments, la resta són "afeccions".



---

John Humble (1968) és un altre neoclàssic, considerat un assenyalat teòric / pràctic, en Europa, de la Direcció per Objectius. A través de mètodes sistemàtics de planificació, fixació i control d'assoliment d'objectius per departaments, per unitats de negoci, etc., planteja com a grans beneficis no només els augments de rendibilitat, aconseguir millors equilibris, millorar la utilització dels recursos organitzacionals, etc., sinó que allò que es pretén és la implicació de cada unitat que està "motivada" pel seguiment d'uns objectius concrets.

La Direcció per Objectius és una tècnica, que, tal i com la va concebre Drucker, ha representat millores en la implicació del quadre executiu, a través de la responsabilització directa sobre els resultats que depenen de l'actuació d'un equip funcional, d'una divisió, etc. Des dels propis autors neoclàssics que van treballar en la seva implantació (Drucker, 1957, Humble, 1968 i 1970, Reddin, 1974), apareix l'advertència sobre la Direcció per Objectius recordant que es tracta d'un mètode i no d'una filosofia, que és bàsicament un mètode estratègic que genera recompenses a curt termini, i que està basada en la negociació, reconeixent que a través d'ella, les empreses no maximitzen llur benefici sinó que s'asseguren la supervivència (Mintzberg, 1984).

Des d'una visió psicològica, clínica, Levinson (2003 [1970]) critica:

- que la negociació només tingui en compte els objectius de l'empresa sense considerar els desitjos i necessitats dels treballadors.
- que s'hi apliquin tècniques de mesurament purament quantitatives deixant de banda la qualitat de la feina, les dades qualitatives d'allò que realment fa la gent a la feina, i no considerant en general la psicologia de les persones.
- que no incorpori la necessària motivació per la feina en sí, sense la qual Levinson dubta que les persones s'apliquin a la motivació pels guanys de l'empresa.

---

Warner (2003) diu que la Direcció per Objectius, introduïda per Drucker el 1954 a través del seu llibre *The Practice of Management*, va representar la pràctica de direcció més “de moda” dels anys 1960s i 70s.

Aquest professor universitari (de la Universitat de Missouri) pensa que la Direcció per Objectius ha “caigut en desús” (!). Afirma que, sent encara una de les tècniques de management més poderoses, millors i efectives mai concebudes, la Direcció per Objectius planteja dos problemes que són dels usuaris i no del sistema:

- una és la manca de comprensió dels procediments necessaris per practicar-la
- l'altre és la implementació inadequada

Warner especifica que no s'ha d'oblidar que la Direcció per Objectius es un sistema de planning, control i desenvolupament – no un procediment efectiu d'avaluació de l'acompliment ni un mètode de recompenses. I que és una manera de planning vertical ascendent, orientat al procés i orientat a l'equip, no un sistema de comandament vertical descendent.

Cal distingir entre objectius – que són a llarg termini i relativament pocs – i metes – que són a curt termini i més nombrosos. Cal també recordar concentrar-se en els objectius més crítics (el 20% que produeix el 80% dels resultats). Un dels problemes més notoris en les empreses és que hi posen massa objectius, especialment barrejant molts excessivament “trivial”. Warner també recorda que es tracta de posar-hi objectius a curt termini (“l'any que ve”), i revisar-los periòdicament. I que per ser motivants, els objectius han de ser específics, moderadament difícils, les persones han de rebre feedback, i s'han d'establir conjuntament amb elles.

Warner lliga completament la Direcció per Objectius amb la motivació, els equips i el lideratge (cosa que coincideix amb Blake & Mouton, 1973, per ells correspondria al tipus de lideratge 5.5 “orientat a l'organització / orientat a la persona”), i pensa que els objectius i les metes han de ser:



- 
- mesurables
  - assolibles
  - moderadament exigents
  - consistents amb les metes de l'organització
  - participatius
  - controlables per l'equip i els seus membres
  - escrits
  - posar-hi data
  - prioritzats
  - flexibles



A partir de la segona meitat del segle XX, ja ningú dubta de la incorporació dels coneixements de la psicologia en la millora de les organitzacions, i de la importància del “factor humà” en la dinàmica organitzacional. El problema rau, des d'un punt de vista crític, en saber si realment les “novetats” han aportat quelcom a les persones, si realment es treballa millor en tots els sentits des de Taylor – o des de Smith – fins l'època actual. Les crítiques de Rodríguez (2003) sobre el paper de la Psicologia del Treball esmentades anteriorment, es combinen amb les de Prilleltensky & Fox (1997), que diuen que “La teoria crítica ens mostra com les ciències naturals i socials han estat obsessionades amb els valors instrumentals del control i la dominació a expenses dels valors emancipadors tals com la justícia, mutualitat i autonomia”. L'anàlisi del món del treball durant aquest segle XX, primer segle després de la Revolució Industrial, ens deixa una sensació que per al treballador han canviat coses en quant a

---

qualitat de vida laboral, però potser en els sentiments respecte el treball aquests canvis no han estat suficients, i el pitjor és que l'actualitat i el futur immediat tenen tots els signes de marcar una època dura.

Cap a finals del segle XX, canvis importants en l'era de la informació, en la turbulència dels mercats – on per primera vegada (des de la Gran Depressió conseqüent a la caiguda de Wall Street en octubre del 1929), la demanda de treball dominarà més que l'oferta, introducció de principis més orientats a la satisfacció i l'eficàcia, donen pas a les anomenades Teories Sistèmiques, on ja queden inclosos la Gestió de Qualitat Total i la Reenginyeria, temes que tractarem més endavant.

Rodríguez & Martín (2001) fan una profunda i crítica reflexió sobre la tremenda dimensió i abast dels canvis en el món del treball. L'acompanyen d'una descripció dels nous tipus d'estructures, com aquestes responen als nous reptes organitzacionals del present, i com “la vida” de les persones ha de canviar per força, tant per les modificacions de l'entorn (no oblidem: actualment la concepció de l'organització és la d'un sistema obert i l'intercanvi amb l'entorn és un continu), com per les transformacions de les pròpies organitzacions.

Un dels temes que sempre ha estat més o menys abordat en aquests anys és la major o menor conveniència d'organitzar la feina sobre la base de diferents sistemes de poder i de control. A partir de l'època neoclàssica, la idea ha estat canviar de la gran empresa vertical (la “burocràcia vertical”, Castells, 1996) a l'horitzontalitat, l'estructura “plana”, el màxim span de control i el mínim de nivells jeràrquics. No està massa clar que aquest aplanament s'hagi aconseguit majoritàriament. Castells especifica que l'aplanament d'estructures no només s'aconsegueix eliminant graons verticals de l'organigrama, implica orientació al procés i no a la tasca, jerarquia plana, gestió en equip, resultats mesurats a través de la satisfacció del client, recompenses basades en resultats de l'equip, màxim contacte amb proveïdors i clients, informació, formació i retenció dels empleats en tots els nivells (Picarin, 2003).

Moss Kanter (1990) defineix els canvis que implica en les funcions i rol del

---

*directiu* l'horitzontalització de la feina, que considera bàsicament una reestructuració per aconseguir una major flexibilitat i innovació:

- Es produeixen superposicions de diferents àrees de responsabilitat
- Algunes persones de departaments tècnics i de fabricació es comparteixen en diverses feines i projectes
- Els equips de projecte poden tenir molt més contacte amb els nivells més alts de l'empresa
- Hi ha directius que viuen això com una pèrdua de poder
- Els empleats sovint "es salten els nivells" i cerquen contacte directe amb les persones responsables de la presa de decisions, dins i fora de l'empresa
- La reorganització pot qüestionar coses que fins llavors eren conceptes tradicionals sobre la missió i poder dels executius
- Les noves estratègies posen en qüestió l'antic poder dels directius i sacsegen la jerarquia de soca-rel
- Hi ha més canals i més variats per prendre mesures i exercir influència
- De l'estratègia jeràrquica, vertical, es passa a les xarxes de càrrecs de la mateixa categoria
- Disminueix la distinció entre dirigits i directors, especialment en allò que pertoca a la informació, el control sobre les tasques i l'accés a les relacions externes
- Hi ha un menor nombre de rutes d'accés assegurat cap l'èxit, això produeix ansietat
- Hi ha llocs de treball que perden poder
- La possibilitat de fer coses depèn més del nombre de xarxes en les quals estiguis implicat que del teu nivell jeràrquic

---

En essència, alguns d'aquests "inconvenients" tenen per una altra banda la contrapartida de fer la feina més "atractiva" per molts, per la llibertat i creativitat que permet, i per la possibilitat d'establir nous lligams i rets, etc. Ens atrevim a pensar, arran de les diverses experiències que hem estudiat, des que l'article de Moss Kanter planteja aquesta situació, que hi ha organitzacions que han "superposat" l'estil "nou" amb l'estil "antic", i no s'ha acabat de donar el pas al canvi de manera coherent.

Rodríguez & Martín (op. cit.) afegeixen al rol del Psicòleg algunes funcions concretes en la dinamització dels treballadors, com a necessària en un canvi vers l'horitzontalització. Insisteixen en la necessitat de seguir una lògica, liderada pel propi projecte empresarial, i diuen que en tot cas la disminució de nivells jeràrquics "afavoreix una millora en la qualitat, un major grau de participació, de coordinació i de control en el desenvolupament del projecte i una visió més àmplia i explícita de l'aportació de valor al producte/servei final. I... fomenta un major grau d'implicació i de compromís amb el projecte, amb l'organització i amb el client" (op. cit. pàg. 76). Sense dir-ho directament, creiem que els autors estan parlant d'estructures sensiblement planes.

En aquest sentit, Rodríguez et. al. critiquen en certa manera les estructures excessivament divisionals o les orientades excessivament a la separació per productes, perquè acaben no tenint prou cura de la interacció, cosa que queda agreujada per la necessitat d'integració que plantegen, per exemple, els ràpids avenços tecnològics. "Sota aquesta perspectiva, la funció essencial del psicòleg social aplicat que treballa com professional en una organització, és aconseguir que els empleats acceptin cooperar plenament i que estiguin constantment disposats a millorar" (op. cit. pàg. 82). Això no podria assolir-se sense una estructuració que faciliti informació fluïda, integrada, rebaixar al màxim possible el punt de gravetat de l'estructura (decisions al més baix nivell possible), poder abordar sistemes *just in time* de producció (produir allò que es necessita en el moment, sense stockatge), sistemes en general que impliquen necessàriament la participació efectiva del personal.

---

En l'actualitat també augmenta molt el treballar a través d'acords amb proveïdors externs de serveis que abans eren interns, la qual cosa dóna origen a varis tipus de xarxes, incloent-hi l'outsourcing, les unions temporals, les joint ventures i les aliances estratègiques (Moss Kanter, 1990, Castells, 1996, Rodríguez et. al., 2001). Castells (op. cit.) explica que les organitzacions actuals més aviat han passat al funcionament en ret, "forma específica d'empresa que té un sistema de mitjans constituït per la intersecció de segments autònoms de sistemes de fins". Els components de la xarxa són a la vegada autònoms i dependents de la ret, poden ser parts de diferents retícules, i per tant, d'altres sistemes de recursos adreçats a altres objectius. Les xarxes acostumen a implicar unions temporals, i sembla que tenen el seu màxim avantatge en la gestió i processament del coneixement.

Però també existeixen unes particulars maneres d'articular xarxes "internes", i entre aquestes, la més utilitzada en els darrers anys ha estat l'estructura matricial, on normalment els projectes tenen dos comandaments, un funcional o divisional i un altre com responsable del projecte. Poden donar-se conflictes de comandament (Rodríguez et. al., 2001). En general, les estructures matricials representen un treball en ret, que implica "creuar" la dependència funcional amb una dependència operativa, que segons aquests autors, presenta com avantatges:

- que crea especialitats
- possibilita el desenvolupament de coneixements per a tots els projectes
- potencia la flexibilitat dels empleats
- estimula la comunicació d'equips de projectes i departaments
- reconeix i proveeix mecanismes per enfrontar-se de manera constructiva amb els conflictes derivats de les múltiples fonts de poder existents a l'organització
- agilita els mecanismes per afrontar els canvis de l'entorn i en funció de les circumstàncies

---

Com a “problemes”, els mateixos autors assenyalen:

- dificultat per introduir el funcionament matricial allí on es tingui ja una altra estructura
- augmenta molt l'ambigüitat de rol
- genera, per tant, alts nivells d'estrès i ansietat en els empleats, en assignar-los tasques de diferents departaments
- l'assoliment sol ser més baix que en les organitzacions de tipus funcional, ja que, de vegades, crea demandes inconsistentes que poden derivar en conflictes no productius i en crisis de direcció a curt termini.

---

## **2.b. Les aproximacions romàntiques, modernes i postmodernes a l'organització del treball**

Gergen (1992) considera que *l'estructura* de les organitzacions és una *conseqüència de les teories* organitzacionals, i que aquestes teories no són més que una conseqüència de llur context discursiu. Diu que les teories de l'organització no existeixen de manera separada o independent de les "intel·ligibilitats" de la cultura que les envolta o les conté. "Nosaltres com teòristes – diu – demanem o robem de les formes culturals de parlar de la vida organitzacional, i les intel·ligibilitats culturals han de guiar o informar les nostres maneres de parlar. I a la vegada, nosaltres actuem sobre les intel·ligibilitats culturals perquè li retornem un discurs expandit, elaborat mitjançant metàfores, sintetitzat, purificat, etc.". Així, interactuem amb la cultura, i la teoria organitzacional de finals del segle XX, quan la teoria li "torna" a la cultura unes posicions postmodernistes sobre poder i eficàcia, primerament s'ha nodrit dels leitmotifs culturals del discurs romàntic del segle XIX i de les maneres modernistes d'entendre la persona, dominants durant bona part del segle XX.

---

### 2.b.1. Les dimensions romàntiques de la vida organitzacional

Una teoria intel·ligible de la vida organitzacional ha de ser coherent amb les concepcions que prevalen, de l'ésser humà (Gergen, 1992). El "teorista teoritza" sobre les persones en un context ampli. El discurs romàntic del segle XIX abasta diferents camps, amb força coherència entre diversos sectors de la cultura Occidental, de manera distinta d'altres discursos no romàntics, sigui en poesia, música, novel·la, filosofia, música, etc.

Segons Gergen la principal contribució dels romàntics al concepte de persona va ser una retòrica creació de l'*interior profund*. És a dir, que l'important en les persones, són aquelles característiques que existeixen profundament dins de la consciència humana. Aquestes capacitats i característiques, per ser enteses, expressades i apreciades – per la mateixa persona o per part dels demés – requereixen sofisticació, una sensibilitat introspectiva, una voluntat d'anar més enllà d'allò ordinari. Entre aquests components profunds estava l'ànima humana, concepte ressuscitat dels textos medievals, i que servia per donar un valor especial a l'individu – un valor per damunt i més enllà del que s'assignava a les coses que es podien adquirir del mercat. Aquesta ànima també entroncava amb la Natura, perquè havia estat atorgada per Déu. Algunes perspectives de la Teoria Organitzacional tenien llur força precisament en el llenguatge romàntic de l'interior profund.

Gergen lliga amb aquest llenguatge

- els treballs de l'Institut Tavistock i les teories psicoanalítiques de l'organització (per exemple Zaleznick), en les quals les dinàmiques inconscients serveixen de punt de suport explicatiu.
- També els treballs teòrics de Denhart, Mitroff, inspirat per les teories de Jung sobre les bases arquetípiques de l'acció.
- La teoria i les investigacions que se suporten en pressuposades necessitats fonamentals humanes, incloent-hi el management del recurs humà i les perspectives del potencial humà com les de Mayo, Maslow i McGregor



- 
- Postures que posen l'èmfasi en els recursos del personal necessaris per al lideratge reeixit: Fiedler, Hollander
  - L'aspecte concret de la teoria de management japonesa que emfatitza el compromís organitzacional, i els lligams entre organitzacions i llurs membres que transcendeixen les exigències del mercat
  - Posicions respecte als executius, sobre l'èmfasi en les necessitats dels treballadors per a obtenir d'ells conceptes positius de l'empresa, i la significació de l'empatia i el diàleg per a l'èxit organitzacional.

Gergen insisteix que aquests exemples que ell posa, es refereixen no a l'exactitud de tal o qual teoria, és a dir, amb quina agudesia reflecteixen o no les coses "com són", sinó que el seu interès resideix en les formes de llenguatge. La teoria, en aquest cas, guanya importància perquè permet determinades activitats, i segons l'autor és així perquè en la utilització d'aquest llenguatge, els teòrics romàntics utilitzen intel·ligibilitats que ressonen amb una bona part del context de la cultura. I en aquest sentit ells troben una audiència que els aprecia "amb avidesa". I quan aquestes intel·ligibilitats són inserides en la vida organitzacional, les antigues pràctiques semblen equivocades, i donen pas fàcilment a noves formes. I no és que les noves pràctiques siguin realment superiors, però el cert és que "quallarien" en les persones per l'entroncament entre els sistemes de significació cultural i les "possibilitats d'expressió".

El vocabulari romàntic, segons Gergen, està molt viu en la cultura occidental, fins i tot molts dirien que sense aquest vocabulari la vida deixaria de tenir sentit. Però la forma de veure el món per part dels romàntics va ser en gran part reemplaçada pels modernistes.

---

## 2.b.2. El modernisme

Gergen (1992) el caracteritza com:

- Una renaixença de les creences de la Il·lustració sobre els poders de la raó i de l'observació, importantment lligat a les postures de Darwin sobre la supervivència de les espècies. A través de l'observació enregistrem el caràcter del món, i a través de la raó en podem desenvolupar i provar teories. A mesura que les nostres teories esdevenen progressivament més encertades i predictives, augmenten els nostres potencials per la supervivència
- Una cerca d'allò fonamental o essencial. Recolzats pels poders de l'observació i de la raó, podem descobrir els secrets de l'univers, siguin partícules atòmiques, elements químics, comportament empresarial, econòmic, formes arquitectòniques o tonalitats musicals
- Fe en el progrés i en el disseny universal. Gràcies al que guanyem descobrint les coses essencials, podem assegurar-nos un futur segur i sòlid. Amb l'èxit en el coneixement fonamental de l'energia, dels sistemes biològics, dels mecanismes psicològics, de les estructures socials, podem avançar vers societats utòpiques. Com que el coneixement de les coses essencials és universal, podem esperar dissenys racionalment derivats i a gran escala, per la societat
- La metàfora de la màquina: enormes conseqüències de la revolució industrial, eficiència dels estils de vida on la màquina juga un paper important, i la presumpció Il·lustracionista dominant a la ciència – que el món és una gran màquina – aquesta confluència d'imatges i idees va donar origen a una metàfora de comprensió al voltant de la màquina. O sigui que en qualsevol camp, el model teòric accentua les relacions causals sistemàtiques entre les coses. Igual que amb la màquina, si hom entén el funcionament intern i té control sobre els inputs, el producte serà de confiança

---

Aquestes presumpcions s'han mantingut vives durant molt temps. I vàries teories de l'organització s'han fonamentat en elles:

- la teoria del management científic, teories de sistemes vàries com la teoria contemporània de la contingència
- teories cibernètiques
- la teoria dels trets
- teories cognitives del comportament individual
- teories de la societat industrial basades en lleis racionals de l'economia

Segons Hancock & Tyler (2001), el modernisme va significar un intent d'aplicar els principis del pensament científic a tota l'organització de l'activitat humana en general, i el treball assalariat en particular. Aquest pensament va ser el que va servir de bressol a les teories de Taylor i de Fayol, i la principal característica del científisme de Taylor va ser la idea de "trobar la millor i única manera" de fer les coses, criteri que dominava tot el pensament científista de l'època. Tota l'estratègia estava fonamentada en un pressuposat caràcter racional dels individus, que, guanyant un salari relativament alt per fer "allò que s'havia de fer" tenien llurs motivacions sobradament satisfetes. La ciència servia també per eliminar tota possibilitat d'irracionalitat en les conductes laborals de les persones.

Henry Ford va aplicar aquests principis a les cadenes de muntatge, i el Fordisme va arribar més enllà del món de la producció, el sistema socioeconòmic complet funcionava de manera relativament coherent, lligant consumisme, producció i expectatives culturals. La forma de produir podia generar superàvit, i aquest es consumia per la gran capacitat de compra dels propis treballadors.

Clegg (1989) vol marcar el pas de l'organització moderna a la postmoderna bàsicament centrat en els processos de diferenciació, en la burocràcia i en el Fordisme, característiques totes de la modernitat. L'extrema diferenciació, de tasques, de funcions, d'especialitzacions, la correspondència el més exacta possible entre persona i tasca, relacions jeràrquiques dins de l'organització i entre organitzacions.

---

### 2.b.3. La transformació postmoderna

Aquest “cientifisme” extrem té la seva superació en el postmodernisme. El llenguatge deixa de ser una simple eina de representació d’allò real (Gergen, 1992). Més aviat es construeixen les realitats mitjançant el llenguatge, que en tot cas és “propietat de la comunitat”.

En la seva visió de la Teoria Organitzacional, a Gergen li preocupen bàsicament tres coses:

- El discurs que defineix l’organització – sobretot en els aspectes que hem esmentat en la pàgina 49 (l’organització com a forma de llenguatge, immersa en la interrelació amb la cultura circumdant, etc.). En aquest sentit, l’autor defensa, a l’interior de l’organització la màxima capacitat d’interacció constructiva, i respecte a l’entorn exterior, la màxima obertura com a sistema, amb la finalitat de formar “una relació simbiòtica més completa” (op.cit., pàg. 223).
- Una concepció del poder que no neix del dipositari del poder, tal com el lideratge no neix del líder. Des d’una perspectiva romàntica el poder s’associa amb capacitats personals: empena, determinació, intel·ligència, inspiració, insight, carisma, etc. Amb el modernisme, el poder s’associa sovint amb el funcionament de les màquines, i els que ocupin certes posicions han de tenir més poders que d’altres. El poder resulta ser una ubicació funcional dins de l’estructura. Per a Gergen el poder resideix, des d’una òptica postmoderna, en la coordinació social: la capacitat d’assolir determinats fins, i l’acció dels demés, a través d’una coordinació d’activitats, això és el que atorga empowerment, o sigui, dóna poder.
- Per Gergen és important prendre en consideració que “en un context postmodern, “l’ingredient primari de la teoria no es la seva base de dades sinó la seva intel·ligibilitat, i la pròpia comunicació d’aquesta intel·ligibilitat estableix la base per la seva utilitat. La teoria i la pràctica són inseparables” (op.cit. pàg. 217).

---

Finalment, l'autor comenta que el postmodern no ha de témer ni la ressuscitació del llenguatge romànticista, ni abominar tot allò que és modernista. Només es tracta de la capacitat d'absorbir altres intel·ligibilitats culturals i construir a partir d'elles, com "arquitectes postmoderns" (op.cit. pàg.218).

Hancock & Tyler (2001) cerquen, com a contribució del postmodernisme, la seva correspondència amb el significat del post-Fordisme, entès no només com una manera diferent d'organitzar el treball, sinó com una sèrie de millores entre les quals, la superació del Taylorisme, i novetats en la cultura corporativa que inclouen noves maneres d'intervenció managerial i també una fonamental reformulació del concepte d'organització, una que parteix de la rígida ontologia de l'organització com estructura i la reemplaça per una concepció molt més fluida de l'organització com a procés.

Per aquests autors, el postmodernisme es justifica com a postura crítica en el continu rol que ha de jugar en l'exposició i en el desafiament de les relacions de poder en les organitzacions que serveixen per travar o destorbar tant l'autonomia individual com la responsabilitat col·lectiva. Hancock & Tyler són crítics amb el postmodernisme, sense deixar d'analitzar-ne les contribucions. Suggereixen que aquest representa, com a forma d'intervenció en el món, una transcendència (o "victòria") parcial sobre les restriccions que les formes modernistes d'organitzar han posat sobre l'autonomia humana. Tanmateix però, també observen que això representa una potencial intensificació de les relacions asimètriques de poder i control que s'han donat en la història humana del desenvolupament material i cultural.

Seguint Lyotard, Derrida, Foucault, ... Hancock (Hancock et.al. op.cit.) assenyala que potser la primera i principal contribució del postmodernisme rau en la seva representació d'un canvi en la sensibilitat intel·lectual i cultural en sentit ampli, de l'època. Esta sensibilitat problematitza una sèrie de proposicions derivades de la Il·lustració, sobre la naturalesa del món, i qüestiona la nostra capacitat o no d'intervenir en la seva reconstitució. Segueix les mateixes atribucions que Gergen dona al llenguatge. Però Hancock considera tot això la part "filosòfica" del canvi.

---

Apunta que el postmodernisme també s'ha entès com una resposta sociocultural a tot allò que s'havia presentat com una sèrie de desenvolupaments materials. El creixement de tecnologies d'informació, combinades amb desenvolupaments ràpids en la producció industrial i en l'intercanvi financer, han proveït indubtablement l'impuls per un ventall complet de canvis en les formes de les nostres experiències amb el món social. Per cert, l'autor puntualitza que hi ha poca evidència per suggerir que això implica un estat de post-capitalisme (observació que coincideix amb les anotacions de Pacheco, 2003).

També és important tenir en compte que el postmodernisme és considerat per aquest i d'altres autors (Hancock et.al., 2001, Gergen, 1992, Clegg, 1998 [1990]) com una contrareacció al "supercientifisme" i a la racionalitat extrema del modernisme. Però no coincideix exactament amb la postmodernització de les organitzacions, que en tot cas existeix, però potser s'ha desenvolupat a partir de pressuposats no necessàriament – almenys no estrictament – coincidents amb l'adveniment del postmodernisme.

Clegg (op. cit.) accentua la des-diferenciació, la reacció de "tota la Cultura" a "les grans narratives" (Lyotard, 1984). Insisteix però, de manera especial, que "Postmodernisme és allò que segueix al Modernisme", de manera que si es tenen en compte totes les característiques que es puguin descriure i llistar del Modernisme, potser el Postmodernisme seria, per pròpia definició, la reacció contrària.

---

## 2.c. La postmodernització de l'organització

*“Les organitzacions són equipades més per respondre que per regular els mercats. Són vistes com marcs per l'aprenentatge tant com instruments de control. Llurs jerarquies són més planes i llurs estructures més obertes. La guerrilla domina sobre l'exèrcit estable. Tot això ha alliberat el centre de la tirania d'allò immediat” (Murray, 1989 pàg 47).*

*“Treball flexible, més com el contracte Martini; en qualsevol moment, qualsevol lloc, allà on sigui; però en la negociació, no entren més diners i sí menys vacances. Si aquesta és una manera postmoderna de treballar, que se la quedin” (Empleat universitari contrariat, en resposta al seu nou contracte ofert per la institució on treballa ).*

Font: Hancock & Tyler (2001)

*“[l'organització postmoderna] ... tendiria a ser petita, o localitzada en petites subunitats d'organitzacions més grans; el seu objecte és típicament servei o informació, o potser producció automatitzada; la seva tecnologia es informatitzada; la seva divisió de tasques és informal i flexible; i la seva estructura directiva es funcionalment descentralitzada, eclèctica, i participativa, sobreposada de moltes maneres amb funcions no directives... tendeix a tenir una estructura de control postburocràtica, encara que es poden utilitzar elements preburocràtics com personalisme estil clan, informalisme i cultura corporativa, amb la finalitat d'integrar un sistema que si no, tindria tendència a ser fluix, poc acoblat i centrífug (Heydebrand 1989)*

Font: Clegg (1998)

Conforme entrem en el segon mil·lenni del calendari Cristià, és inevitable que la revolució tecnològica dels anteriors dos-cents anys finalment doni fruit, i porti tal vegada modes més emancipats d'organització social i econòmica (Hancock & Tyler, 2001). Aquest va ser l'esperit amb el qual un gran nombre de sociòlegs i altres professionals de disciplines properes van encarar, en la dècada dels 1960s, els “brots” d'allò que volia caracteritzar una nova era postindustrial, que superaria tant els èxits com els fracassos de l'era industrial moderna. Dominava una creença real en la posició central que havia d'ocupar el treball, i la seva organització, en aquestes transformacions històriques. Hancock et.al. apunten tant com a “forces conductores” i com a conseqüències d'aquesta revolució socioeconòmica i cultural:

- 
- noves tecnologies de producció i d'intercanvi
  - la reestructuració de la força de treball, i
  - fins i tot una modificació en la relació entre treball i oci

Però no obstant, cap a les darreres dècades del segle XX, aquestes visions es van omplir d'un creixent escepticisme, i van ser en gran part reemplaçades per pronunciaments complementaris sobre la canviant naturalesa del treball i dels entorns organitzacionals en els quals succeeixen.

Què es volia: com a contrapartida de les "certeses" científiques heretades dels teòrics tant industrials com del management dels inicis del segle, la *nova era* es visualitzava protagonitzada per un tipus d'organització de treball nou, flexible i menys jerarquizada. Els llocs de treball del futur, havent transcendit les rigideses del modernisme, serien lliures no només per produir sinó també per innovar i crear. Les noves tecnologies de producció i d'informació deixarien espai i més temps i recursos per concentrar-se en les necessitats culturals i humanes de les persones, fins que tothom arribés a un "estat de postmodernitat".

Segons Hancock (Hancock et.al., 2001), sembla que no queda completament clar què és una organització postmoderna, o millor dit, si una organització postmoderna arriba a gaudir dels canvis i millores que preconitzava una sociologia del postmodernisme, però l'autor opina que els trets característics sí inclouen una ruptura amb els imperatius estructurals de la forma moderna, un altre tret clar és el postindustrialisme, que implica l'especialització flexible i la superació de la rigidesa del Fordisme.

La postmodernització en l'àmbit de l'organització no arriba, però, de cop. El Moviment de Relacions Humanes obre el ventall de consideracions psicològiques sobre la persona que treballa, trenca l'esquema rígid sobre la motivació única, l'econòmica, i comença a obrir pas a la cerca, en els homes i dones a la feina, de possibles necessitats de flexibilitat, llibertat i creativitat sense que això afecti negativament la productivitat ans al contrari. El caràcter social del



---

treball i el reconeixement de les dinàmiques interpersonals constitueixen un primer pas vers la ruptura amb les concepcions modernistes.

També l'organització burocràtica ha tingut el seu progressiu desacreditament, i el pas vers les organitzacions més "desestructurades" té el seu antecedent en Merton (1949), que va qüestionar com podia reeixir la burocràcia amb la seva rigidesa. I en Etzioni (1961) o en Blau & Scott (1963), hi ha una sèrie d'experiències, tots ells van plantejar treballs que suggerien que la tendència a la burocràcia variava depenent dels interessos competitiu dins de l'organització: estudis que donaven peu a noves formes organitzacionals, que podien ser tant o més eficients que les existents.

Hancock insisteix a assenyalar que totes aquestes crítiques no estaven realment adreçades a qüestionar l'organització moderna *per se*, sinó a "afinar" les tècniques i mecanismes del management per millorar l'eficiència. De manera que avui, molts dels desenvolupaments més humanístics en relació al management, com per exemple aquells que es relacionen amb la teoria de les Relacions Humanes i amb la Psicologia Industrial, són sovint vistos com intents de continuar racionalitzant la feina a través de la Enginyeria Social, fins i tot la racionalització de l' "ànima" del treballador.

En realitat, cap al principi dels anys 1960s, l'època està marcada per una combinació dels principis del Taylorisme, i les tècniques de gestió del personal provinent de les Relacions Humanes i de la Psicologia Industrial. Tot això coincideix en el temps amb la circumstància que el Fordisme es donés en una era d'estabilitat social i prosperitat econòmica, amb excel·lent nivell d'ocupació (plena ocupació en alguns països i sectors), que va començar a ser fortament qüestionada cap a finals de la dècada.

El canvi va ser provocat per la caiguda en els beneficis, la creixent inquietud industrial, modificacions en els patrons que caracteritzaven fins llavors la demanda del consumidor, el creixent desenvolupament de noves tecnologies i el gran desenvolupament d'economies de l'Est llunyà, especialment el Japó. El mon empresarial va prendre consciència de que el canvi era necessari, més encara, era inevitable. A l'inici no es va plantejar el la metamorfosi com una forma de superar la modernitat, però les primeres modificacions que es van

---

succeir van “pavimentar” el camí a molts dels desenvolupaments que després van ser titllats de “postmoderns”.

Els canvis de finals dels 1960s, des de l'organització social i econòmica associats amb l'industrialisme modern, van començar a apuntar als EEUU (Hancock et.al., 2001). Inicialment semblaven “transmutacions” relacionades amb l'emergència de noves tècniques per l'eficiència, o amb l'adveniment de noves tecnologies. Val la pena destacar els treballs de Drucker (1969), Toffler (1970) i Bell (1973), i el nou paradigma d'anàlisi es va conèixer com “la tesi postindustrial”. Toffler va considerar els canvis tecnològics de l'època “més importants que la Revolució Industrial, només comparables al pas del barbarisme a la civilització”.

Bell (1973) va fer una observació una mica menys eufòrica en estil, i per ell, en el canvi de la societat industrial a la postindustrial el que més dominava era “el moviment des d'una estructura social basada en la producció industrial a una basada en la primacia del coneixement teòric” (op.cit. pàg.14). Li preocupava la capacitat que tindria l'aplicació de la ciència i de la racionalitat en el maneig de noves realitats més complexes. Gracia, Martínez & Peiró (2001), fan una excel·lent apreciació dels treballs de Bell (1994), puntualitzant, però, que no cal oblidar que potser l'abast de Bell es concentra fonamentalment en la societat dels EEUU, i que la “construcció del propi futur” (Peiró, 1990) pot ser molt variable en diferents contextos de països distints.

La idea d'una societat postindustrial no estava en principi basada en un rebuig dels principis en si de la racionalitat moderna, però els modes previs d'organització, centrats en la coordinació i gestió de plantes industrials a gran escala seria suplantada i reemplaçada per una combinació d'indústries de petita escala, alta tecnologia orientada per la investigació, i productes del sector de serveis, com l'educació, la salut i l'oci. La composició de les forces de treball canviaria, d'una dominació numèrica clara dels obrers industrials a l'adveniment d'una nova classe mèdia tecnocràtica. Les pròpies relacions laborals experimentarien un canvi. I la pròpia indústria de les societats occidentals esdevindria més orientada al servei. El model racional d'organització industrial, basat en els principis d'eficiència, maximització del benefici i adhesió a procediments estrictament definits, era gradualment suplantada pels

---

requeriments d'una economia fonamentada cada vegada més en els imperatius de la indústria dels serveis (Offe, 1976). El món dels serveis ha de tractar amb situacions més heterogènies i el control dels beneficis resulta més difícil. Això fa que els principis post-weberians d'organització, basats en jerarquies racionalitzades i estructures d'autoritat i control estructurades i rígides, no tinguin ja cabuda.

Hancock (Hancock et. al. op. cit.) assenyala, però, que en la dècada dels 1980s la tesis postindustrial va caure en una atmosfera de crítica, particularment per la seva tendència a "romantitzar" el potencial alliberador de la formació de noves classes que preconitzava, i per emfatitzar excessivament la novetat de les "noves" empreses de servei i investigació. L'autor discuteix que realment no eren tan noves, ja que sempre havien estat el centre de qualsevol règim industrial. També es veia – observant empíricament – que la trajectòria de les societats occidentals no havien seguit allò que els postindustrialistes els n'auguraven. Les economies occidentals encara produïen bens manufacturats, els treballadors no especialitzats o semiespecialitzats encara eren necessaris – encara que cada cop més en el sector terciari de l'economia – i les organitzacions de treball continuaven operant en termes de principis formals burocràtics i perícia del management. Malgrat aquestes objeccions, però, molts dels temes de la tesis postindustrial van sobreviure per conformar una visió reformulada de la *societat de la informació*, que continuava desenvolupant-se, particularment la preocupació pel lloc central del coneixement, la seva producció i disseminació.

Toffler (1981) i Bell (1980) tornaven a estar al cap de la popularització d'aquests principis. Es prometia un món "més lliure i democràtic, més assenyat i sostenible". L'expansió de la tecnologia de la informació passava a ocupar el lloc que havia tingut *la Raó* com emancipador en el període de la Il·luminació.

No hi ha dubte del creixent impacte de les tecnologies de la informació en la reestructuració del treball, en les comunicacions intra i inter organitzacions, en les possibilitats del teletreball – que permeten formar part d'una organització i d'un equip sense ser-hi *físicament present*. També és innegable que aquestes tecnologies han portat nous problemes de control i coordinació organitzacionals, com per exemple dirigir i gestionar a través de relacions de temps i d'espai distanciades, significat un repte per als managers i per l'escoles d'empreses,

---

fent-les canviar llur pensament des dels models tradicionals de direcció i gestió. També la tecnologia ha permès introduir nous i sofisticats modes de vigilància i control. No només la video-vigilància directa, també els controls de stocks informatitzats, controls de temps, de presència, del funcionament de les màquines, etc. Avui es pot calcular exactament quant temps dedica cada treballador a treballar realment. Tot això ha aixecat un veritable qüestionament sobre els suposadament alliberadors beneficis de l'era de la informació, i generen temors sobre la creixent naturalesa panòptica no només del lloc de treball, sinó de tota la societat. (Recordem la forta polèmica creada fa uns anys en una localitat del Maresme que volia – finalment l'Ajuntament local va reeixir a fer-ho – col·locar càmeres de vigilància per vídeo als carrers per millorar la seguretat ciutadana <sup>12</sup>). Castells (1996) pensa que les implicacions de les tecnologies d'informació i de comunicació en les societats industrialitzades són reals, però que això no impedeix que els desenvolupaments aconseguits es puguin separar de la continuació de les mateixes relacions asimètriques de poder que comenta Hancock. I que quan més es desenvolupen les societats desenvolupades, més difícil és per les subdesenvolupades igualar-se als nivells de les primeres.

També hi ha la invasió de cada un i qualsevol aspecte de les nostres vides diàries, incloent la monitorització dels nostres hàbits de consum, de treball, com gastem els diners, com ocupem el temps d'oci, etc. Diversos i variats autors pensen que estem vivint una nova forma de Taylorisme social, on el control de les nostres vides diàries busca els més mínims signes que es puguin traduir en eficiència i productivitat per algú (Hancock et.al. op.cit.). Sembla que es tractés d'una era que no venç les tendències racionalitzadores de la modernitat industrial, ans al contrari, les perfecciona.

Hancock pensa, però, que aquests defectes de la tesis postindustrial i de la idea d'una societat de la informació, són febleses relatives, que no poden anul·lar la influència que ambdues corrents de pensament han tingut en la teoria de l'organització. Els punts desfavorables no es poden negar, però també seria cert que un examen alternatiu de la direcció del canvi econòmic i organitzacional emergit durant els 1980s, fa veure que van tenir un impacte encara més profund

---

<sup>12</sup> L'observació és nostra

---

que el postindustrialisme en l'estudi de les organitzacions de treball contemporànies.

Durant els primers 1980s, van aparèixer una sèrie de nous termes conceptuals: neo-Fordisme, especialització flexible, post-Fordisme. Sembla que aquests termes volguessin indicar que, més que viure el final de l'industrialisme, les societats industrials estaven experimentant un canvi radical en les maneres d'organitzar la producció i la distribució. El terme neo-Fordisme suggereix que els trets organitzacionals característics del Fordisme ja no serien apropiats davant de dos canvis fonamentals:

- primerament, la classe treballadora en les economies occidentals avançades aparentment ja no eren capaces de consumir al ritme que requerien les economies d'escala Fordistes, en part degut a la feblesa dels diners
- en segon lloc, el procés de treball Fordista no era ja capaç d'extreure els superàvits necessaris per contrarestar els minvants ratis de benefici

El Fordisme, per sobreviure, havia doncs de desenvolupar-se fora de les limitacions que li posaven els principis organitzacionals que havia heretat del Taylorisme. Aglietta (1979) veu des de finals dels 1970s algunes estratègies que percep com neo-Fordistes, per exemple traslladar la producció a àrees més baixes de cost, com l'Àsia oriental mentre es centralitzaven les funcions de management i d'investigació en les nacions industrialitzades avançades. També el desenvolupament de formes més flexibles de producció i organització del treball que permetessin rebaixar costos en les àrees on el procés de producció no podia ser exportat. S'introdueix el terme "especialització flexible", ja que la producció en massa del Fordisme ja no satisfia un mercat global cada cop més diferenciat. El Japó guanya una posició altament competitiva amb els seus productes d'alta qualitat i, sobretot, altament diversificats. Els productors de l'Oest no poden competir-hi, i creuen que la solució està en aquesta especialització flexible, que permetria constant innovació, adaptació al canvi en lloc d'intentar controlar-lo, etc. Però la rigidesa Fordista en la divisió del treball això no ho permetia. Es tractava de transformar els treballadors, de poc més que "un apèndix de la màquina", en éssers pensants, creatius, multipreparats, utilitzant tècniques de producció més especialitzades, i talent. L'ús dels

---

ordinadors permetia als productors i als distribuïdors adaptar-se millor a la demanda, i evitar els problemes de la sobreproducció Fordista. Apareix l'orientació i el servei als "mercats nínxol" – "forats" de mercat on es poden col·locar productes i serveis que el consumidor encara no té servits per ningú.

Les tècniques informàtiques de gestió de la informació permeten resseguir millor els hàbits de consum. El mercat nínxol requereix una alta flexibilitat en la producció, i també s'introdueix el "just-in-time", fabricació i distribució "al dia", sense inventaris, sense stocks, on el pioner va ser Toyota amb la seva distribució de components, acompanyat d'uns innovadors mètodes de control i organització del treball flexible. Tot això requereix una força laboral altament motivada i dúctil – que en la realitat significa flexibilitat.

Segons Atkinson (1985) la flexibilitat té varies vessants: hi ha flexibilitat *numèrica*, que és la capacitat d'una organització per ocupar tanta gent com realment necessita en un moment determinat. Hi ha flexibilitat *funcional*, quan hi ha treballadors que són capaços de realitzar diverses tasques, perquè estan multi-preparats, independentment de llur designació formal. És la polivalència. *Distanciament*, indica la capacitat de subcontractar i gestionar a distància. La flexibilitat *financera* indica la possibilitat de pagar per diferents conceptes, habilitats apreses, treball realitzat, etc.

Atkinson diu que les organitzacions post-Fordistes combinen aquestes diferents formes de flexibilitat. Hi ha una força de treball central i treballadors perifèrics, poc remunerats i amb contractes temporals. Gracia, Martínez & Peiró (2001) fan referència a diferents autors que parlen d'aquesta subdivisió de la força de treball i descriuen la diferenciació en les exigències als treballadors que comporta aquesta subdivisió: el personal central, estable i a jornada completa, és demanat sovint a allargar les hores feineres, amb un règim de sobrecàrrega i estrès. El personal perifèric ha de compatibilitzar la inestabilitat, i la jornada sovint reduïda, amb un alt rendiment i implicació, dins d'un marc d'incertesa i manca d'oportunitats.

El compromís dels treballadors, llur implicació, cercles de qualitat, formació continuada, el desig de descentralitzar el poder, funcionament més horitzontal que vertical. Hancock (op.cit.) comenta que diversos autors tenen diversos tipus

---

de comentaris respecte a aquests canvis. Alguns sembla que veuen més voluntat de canvi que canvi real, que la “mort” de la producció en massa i el consum massiu no corresponen a les realitats empíriques. D’altres són escèptics en creure que realment el Fordisme i el Taylorisme dominen tant les organitzacions en els darrers 1980s com per preconitzar realment la validesa d’aquests canvis. Hi ha qui veuen que els veritables canvis són, com a molt, una nova combinació d’idees importades del Japó amb una intensificació de principis del Taylorisme. Alguns altres, finalment, critiquen el desequilibri entre els treballadors “fixos i centrals” i la precarització extrema dels treballadors “perifèrics”.

Malgrat aquestes crítiques, Hancock pensa que el post-Fordisme existeix, almenys en forma d’un marc paradigmàtic dins del qual s’han produït una sèrie de desenvolupaments organitzacionals. S’han generat tòpics que, independentment de la supervivència o no del post-Fordisme, han quedat presents en la teoria organitzacional actual: flexibilitat, des-diferenciació, el rol de les noves tecnologies i el significat del treball del coneixement han donat peu a continus debats, i dins de la influència d’aquests tòpics en les formes de gestió, la significació que puguin tenir temes tals com la qualitat, la post-burocràcia i la gestió dels recursos humans. Hancock crida l’atenció a la importància que tot aquest “material” té per interessar els managers envers la cerca de “... com combinar les aspiracions subjectives, en realitat emocionals, de llurs empleats, amb les metes estratègiques de l’organització, mitjançant la seguretat que el treball en si és experimentat com una activitat significativa i personalment gratificant” (Hancock et.al. op.cit. pàg. 53). Això – diu l’autor – allunya almenys en part, l’enfoc actual de la posició Taylorista que explicava la conducta humana en el treball con purament motivada per al·licients econòmics, i s’acosta més al punt de vista de les Relacions Humanes.

Però és que com els recomanen Peters & Waterman (1982), els treballadors no només han de complir instrumentalment bé, cal construir una Cultura de l’Excel·lència, cultures on cada treballador se senti respectat com individu i alhora se senti realitzat com a membre d’un equip. Harris (1996), critica les implicacions de tal posició, dient que “... no és ja suficient que els treballadors es comprometin amb l’organització, ara s’han d’ enamorar d’ella”. La

---

postmodernització de les organitzacions, doncs, posa en valor la part emocional de les persones, i encara que sens dubte la finalitat última del compromís emocional rau en el benefici per al sistema de producció, el discurs ha canviat. Hancock pensa que l'actual llenguatge i pràctiques de les organitzacions contemporànies, associades amb un estil de management post-burocràtic, representen una genuïna reafirmació de les dimensions afectives de la vida organitzacional. La sola cerca del trencament amb el discurs de la racionalitat moderna, fa que les restriccions de la racionalitat formal modernista quedin superades.

Clegg (1998 [1990]) utilitza l'èmfasi de Lash (1988) en la des-diferenciació, per realitzar la següent descripció de l'organització postmodernitzada:

*“Allà on l'organització modernista era rígida, l'organització postmoderna és flexible. On el consum modernista tenia les seves premisses en formes massives, el consum postmodern té les seves premisses en nínxols. On l'organització modernista estava concebuda sobre el determinisme tecnològic, la postmodernista ho està sobre eleccions tecnològiques que són possibles gràcies a l'equipament microelectrònic. On l'organització i les feines modernistes són altament diferenciades, demarcades i específiques, les organitzacions i les feines postmodernistes són altament des-diferenciades, des-demarcades i requereixen multi-habilitats”. (Clegg (1998 [1990]), pàg.181)*

Hancock apunta les següents crítiques que s'han fet a la postmodernització de les organitzacions:

1. els enormes contrastos entre la situació laboral dels empleats fixos, especialitzats, dels “perifèrics” i eventuais, que poden estar especialitzats però realitzen feines des-diferenciades
2. l'organització postmoderna seria més qüestió d'un nom que d'una realitat concreta. La postmodernització de les organitzacions, almenys les organitzacions empresarials, continua sent sovint un concepte més acadèmic que real. El terme postmodern realment serveix per proveir una unitat entre diferents conceptes i pràctiques (siguin postindustrials o post-



---

Fordistes), que sovint no existirien fora del discurs acadèmic. Aquesta és la postura defensada per Alvesson (1992).

3. que els canvis són merament superficials, deixant la racionalitat de l'organització intacta, i que la postmodernització doncs, seria més aparent que real
4. que moltes vegades els canvis vers les pràctiques de flexibilitat, no només no canvien sinó que de vegades intensifiquen els principis de l'industrialisme modern

Hancock es planteja, finalment, si les organitzacions postmodernes haurien de ser, fins un cert punt, menys repressives que les modernistes. Concorda amb Lyotard o Derrida en la posició que preconitza que si en les organitzacions queden principis sistèmics que impedeixen la seva veritable postmodernització, aquests principis han de ser combatuts i vençuts. O sigui que no és qüestió de negar els beneficis que es poden obtenir de la postmodernització, sinó lluitar per assolir-los.

---

## 2.d. El treball per processos

L'organització empresarial postmoderna, en trencar els esquemes tradicionals de divisió del treball introduint la possibilitat de, i l'interès per, sistemes més horitzontalitzats, xarxes de relacions i de contactes, estructuracions diferents i variades, i a partir de teories que preconitzen la millora interna com element indispensable de la millora cap a l'exterior, estableix en les darreres dècades del segle XX com a forma "novedosa" de treballar l'orientació als processos, la seva direcció i gestió.

Les persones que participen en les activitats en les quals es "materialitza" el procés, els diferents contactes interpersonals que permeten que un procés funcioni millor o pitjor, i sobretot, allò que les persones construeixen a partir dels processos i dins d'ells, constitueixen situacions psicosocials de tota índole, formals i informals. Aquestes situacions psicosocials es poden donar en diversos "escenaris". Considerarem com "escenaris" els propis processos de treball. I les situacions poden ser més o menys eficaces per la satisfacció de les persones, com poden ser més o menys eficaces per la pròpia empresa. Nosaltres creiem que ambdues eficàcies no han d'estar necessàriament contraposades.

Que existeixen processos no és cap novetat, els processos sempre han existit, però fins un cert moment, en insistir en estructuracions del treball més ortodoxes, les organitzacions els tractaven de manera fragmentada, invisible, i estaven en una condició que no era apta per manegar-los. Això no obstant, des de fa un parell de dècades existeix un interès per posar-los en primera línia. Seria interessant distingir si no es tracta bàsicament d'una efímera moda.

Allò que sí cal tenir en compte, és que el treball per processos no només implica una forma de distribuir la feina: també es dona conjuntament amb un interès especial en l'orientació al client (que, també cal dir-ho, ja Mintzberg i Drucker havien avançat). I hi ha qui relaciona aquestes dues característiques amb una tercera, que seria l'estructura aplanada (Castells, 1996). O sigui que en veritat estem parlant d'un "paquet" que acostuma a donar-se de manera conjuntada: estructuració plana i preferentment horitzontal, orientació al procés, focalització en el client. Per això, quan ens endinsem en les explicacions i descripcions sobre

---

els processos, el client i el canvi d'orientació estructural se'ns apareixeran sempre com unes constants que acompanyen el constructe.

Existeix una general concordància – a grans trets – en la definició de procés. Harrington (1991) diu que “és qualsevol activitat o grup d'activitats que agafa un input, li afegeix valor i proveeix un output a un client intern o extern”.

Cattan, Idrissi & Knockaert (2003), diuen que un procés és “(el) conjunt d'activitats correlatives o interactives que transforma elements d'entrada en elements de sortida”. Els elements d'entrada d'un procés són generalment els elements de sortida d'altres processos. Les condicions han de tenir en compte l'aportació de valor afegit en els passos d'un element a l'altre d'un procés. Afegeixen que “en la cadena de clients/proveïdors interns de l'empresa, els processos representen la suma de les interfaces o interfícies (entrades/sortides) existents en la realització dels productes/serveis destinats finalment al client extern” (op.cit.pàg 25).

Amb una orientació molt esquemàtica i sense allunyar-se conceptualment dels demés autors, Galloway (1994) defineix procés com una seqüència de passos, tasques o activitats que transformen les entrades (els inputs) en una sortida (output). Un procés de treball té un principi i un final, i incorpora valor als inputs transformant-los o utilitzant-los per produir quelcom nou. No hem de confondre un procés amb un esquema estímulo – reacció. Input és la part de feina que un treballador rep, ja feta, i output és la part de feina que aquest treballador traspasa a un altre. L'output no és “reactiu” a l'input: és merament successiu.

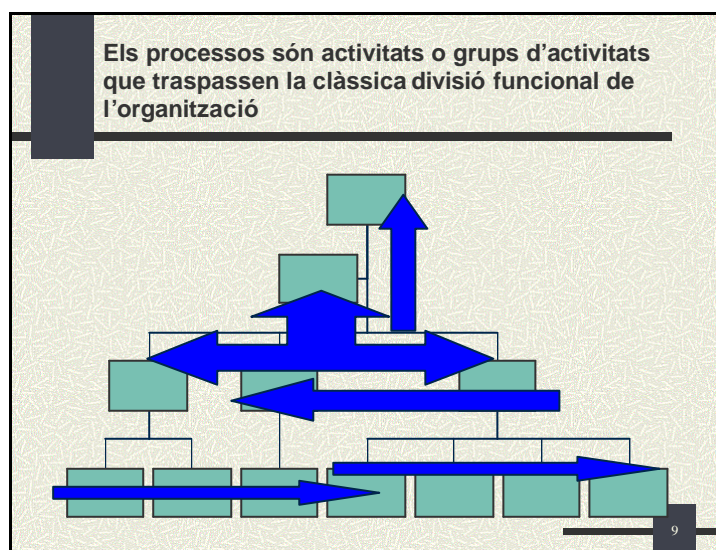
Per una altra banda, Harrington (op. cit.) defineix els inputs i els outputs d'una manera menys esquemàtica i potser més funcional. Què serien per ell els Inputs: els materials, equipament, informació, recursos humans, monetaris o condicions mediambientals necessaris per portar a terme el procés. Què constitueix l'output: el producte o servei creat en el desenvolupament del procés; l'output és lliurat al client.

Segons Galloway, hi ha macroprocessos que impliquen moltes persones, i microprocessos que impliquen poques persones. Els alts directius tendeixen a

---

analitzar els macros, mentre els empleats de línia veuen més la feina com a microprocessos.

Aquesta “linealitat” del procés li pot donar una confusió amb la tradicional *cadena de tasques*. Trischler (1998), Hammer (1996), Hunt (1996) també defineixen què és un procés, i per diferenciar-lo d’una tasca en línia o en cadena, tots ells estan d’acord en que es tracta d’activitats o grups d’activitats que traspassen la clàssica divisió funcional de l’organització, que tenen una visió més aviat “horitzontal”, i menys sovint vertical (tot i que en un mateix procés poden participar elements de diferents nivells de l’organigrama). La seva característica principal és la multidivisionalitat o multifuncionalitat i multinivells, que sigui en un sol bloc, o mitjançant la divisió en sub-processos, han d’afegir valor des d’allò que entra fins allò que surt cap el client (sigui intern o extern), i que “trenquen” totalment amb l’anterior forma de treballar, forma d’avaluar i forma de dirigir l’organització.



Font: pròpia

Kane (1986) diu que “un procés en una organització es refereix a un grup de tasques lògicament relacionades (decisiones i activitats) que, quan són executades, utilitzen els recursos de l’empresa per produir resultats definitius”.

Brandenburg & Wojtyna (2003) diuen que els processos són combinacions, enllaços, etc., entre tasques, les quals serien unitats de feina més simples. És un encadenament d’activitats.

---

Existeix diferència entre una tasca i un procés (Hammer, 1996): una tasca és una unitat de treball, activitat laboral generalment feta per una persona. Un procés es un grup relacionat de tasques, que conjuntament creen valor per un client. Quan “quelcom falla” internament, els problemes no acostumen a ser d’una tasca mal feta, sinó d’un procés que no funciona com cal. Els autors diuen també que comparar tasca i procés és com comparar una part i la totalitat.

Tampoc és el mateix treballar per Projectes que treballar per Processos. Turner (1990 i Turner & Müller, 2003) va definir en 1990 què és un projecte – com es concep avui – i què és la Direcció o Gestió per Projectes. Va dir que un projecte és “Un esforç en el qual uns recursos humans, materials i financers són organitzats d’una manera novedosa, per assumir un camp d’aplicació del treball de característiques úniques, amb una especificació donada, dins de límits de cost i temps, de manera d’assolir un canvi beneficiós definit per objectius quantitatius i qualitius”. Turner atribueix als projectes tres característiques:

- Unicitat – un projecte és únic, cap projecte abans o després serà exactament el mateix
- Un projecte s’emprèn utilitzant processos novells o novedosos, cap projecte abans o després utilitzarà exactament la mateixa manera d’abordar
- Un projecte és transient, té un inici i un final.

És ben cert que el treball per projectes també es gestiona sovint de manera horitzontal, transfuncional, però tant la seva operativa, els seus objectius o finalitat i la seva gestió o direcció es diferencien clarament dels processos .

Un procés no es correspon amb cap de les tres característiques assenyalades per Turner. Un projecte podria ser, per exemple posar en marxa un programa d’identificació i millora de processos (Hammer & Champy, 1994). Els processos objecte d’aquest projecte no ho són.

D’on neix el nom de procés? Segons Davis (1992) el terme tal com s’utilitza actualment el va desenvolupar l’empresa IBM durant la dècada dels 1980s en resposta a una preocupació al voltant de que algunes funcions administratives estaven realment retardant la producció. Adonar-se que les expectatives dels

---

clients canviaven més de pressa que l'organització, va forçar la IBM a re-analitzar cada procés en un esforç per donar una millora continuada més ràpida.

Com es va originar aquesta focalització en els processos?. En els EEUU, entre les dècades dels 1970s i 80s, l'entorn empresarial es fa cada cop més competitiu, les empreses es veuen cada vegada més pressionades a lluitar contra la invasió de productes i tecnologies, especialment japonesos, en el seu mercat; és més i més comú que el client "doni o no llum verda" a l'èxit potencial d'alguns productes i serveis. Des d'una època – en els 1950's i 1960's – de domini de la demanda, creix de manera desmesurada l'oferta. I tant des dels països nòrdics com des de Japó es planteja primerament cap als EEUU i després cap a Europa la necessitat dels canvis radicals en l'Organització, en especial l'organització empresarial, que ja hem comentat anteriorment. En aquest canvi juga un paper molt important l'orientació a la millora, a la competència per Qualitat: de producte, de producte/servei i de servei. Es refermen els conceptes de Qualitat Total, quan en gran part influïts per les filosofies empresarials japoneses, Deming (1986), Juran (1974, 1988) i Ishikawa (1985) importen unes noves formes d'actuar, fonamentades bàsicament en a) evitar les errades més que no pas haver de millorar-les, b) concentrar-se en els processos com a unitat d'anàlisi de les feines, i c) focalitzar-se totalment en les necessitats del client, més que en uns dissenys de productes i serveis resultants de la pura teoria, de la pura enginyeria o de la pura creativitat.

A Europa, per exemple en un país com França, l'evolució envers la Qualitat i posar el focus en els processos no va ser fonamentalment diferent. Tanmateix, les experiències franceses consultades i el tractament que els autors francesos que coneixem, semblen remarcar de manera especial alguns aspectes d'implicació nacional en el tema de la Qualitat, que passa aleshores del domini estrictament privat de les empreses a una preocupació més pública i amb un aparent major compromís governamental. Però exceptuant, potser, una major tendència a treballar en programes de qualitat més normativitzats (certificacions ISO, etc.), la metodologia inicial, fins l'anàlisi de processos, és la mateixa que als EEUU – i també Gran Bretanya, Escandinàvia, etc.

Per què el desenvolupament de la Qualitat té relació amb els processos? Hammer (Hammer & Champy, 1994) planteja que tota feina que necessita de la

---

cooperació i coordinació de múltiples departaments diferents dins d'una empresa, té sovint la capacitat potencial de ser una font de problemes. "Hi ha feines que impliquen uns 13 departaments diferents i separats. No és estrany trobar-hi errades". Hammer (1996) pensa definitivament que els problemes que afecten les organitzacions modernes són més problemes de procés que de tasques aïllades. Per exemple, si una empresa "falla" per la lentitud en servir les seves comandes, no és degut a que les persones facin cadascú la seva feina de manera lenta i ineficient, sinó que podem trobar terribles retards en el pas de les tasques d'una persona a una altra que fa la tasca següent. O podem trobar errades no perquè les persones individualment s'equivoquin, sinó perquè entenen de manera errònia les instruccions del supervisor o la informació que prové dels col·legues. I així podem explicar successivament els alts costos, la inflexibilitat, el servei defectuós, etc.

L'entusiasme de Hammer per la importància dels processos és compartit per altres autors. Algunes opinions són les següents:

- Que treballant per processos es treballa millor i amb menys cost (York 1994, Hammer 1994 i 1996, Galloway 1994, Hunt 1996, Scott & Cole, 1999, Caby et.al., 2002, Massare & Daguisé, 2003, Cattán et.al., 2003,)
- Segons Trischler (1998): l'èxit de tota organització depèn cada cop més de que els seus processos empresarials estiguin alineats amb la seva estratègia, missió i objectius. Si és així, cal revisar permanentment els processos de cara a la seva alineació o coherència en aquest sentit.

Hammer (1996) afegeix que en la focalització en els processos és particularment positiu que:

- La perspectiva és el Client: com que en determinats serveis, si es treballa per procés el client coneix més i millor a qui li fa la feina, això porta i comporta més responsabilitat
- Si en enfocar-la pel procés en una feina hi participen més persones, aquestes estan millor connectades

- 
- En el cas que una persona domini tot el procés, no hi ha malbaratament (control del procés, responsable del procés)
  - Tot plegat qui fa o fan la feina no estan limitats a una tasca única, sinó que estan orientats al resultat de la o les tasques, la meta no és la feina, la meta és resoldre el problema del client

L'autor insisteix, però, que perquè l'enfocament en els processos tingui l'abast que li atorga, és important no perdre de vista que les persones quan treballen en processos, han de saber-ho i entendre-ho. Hi ha processos que "fallen" perquè els seus integrants ni saben que són part d'un procés, i si ho saben, no els és possible reconèixer el procés del qual formen part ni quina part els hi toca jugar. Cattan et.al. (2003) també puntualitzen quelcom de semblant. La garantia no està en la sola definició dels processos ni en la seva identificació: els que hi treballen són qui porten la possibilitat de positivament els processos al màxim: "... prendre en compte la dimensió humaine du changement ... dans un environnement difficile cela ne soit pas toujours simple" (pàg. 22).



Arenas (1996) publica un Glossari on disgrega el concepte global de procés, acompanyant-lo amb diferents "adjectius". És una aportació interessant per entendre d'una manera més global aquest constructe, a base de definir per separat els diferents elements que el conformen:

- Procés de negocis: 1) activitat que es duu a terme en una sèrie d'etapes per produir un resultat específic o un grup coherent de resultats específics; 2) ordenament lògic de personal, materials, energia, equipament i activitats de treball a través del temps i en un espai determinat, amb un inici i un fi clarament definits, per transformar un o més inputs i crear un output que satisfaci necessitats específiques d'un client o d'un mercat en particular



- 
- Procés de valor afegit: aquell que és indispensable per satisfer els desitjos i les necessitats del client, i pel qual aquest està disposat a pagar
  - Procés de recolzament: és aquell que, no sent fonamental per la satisfacció de les necessitats dels elements externs, podria ser necessari per fer-la viable.
  - Procés estratègic: aquell que és indispensable per assolir els objectius, metes, posicionament i estratègia declarada de l'organització
  - Procés "tal com és" ("As-Is", Hunt 1996): descripció de la forma actual com un producte és fabricat o es proveeix un servei
  - Procés "tal com serà": descripció de l'estat desitjat d'un procés un cop sigui redissenyat – si és redissenyat.

Cattan et. al. observen que en el si d'una empresa es poden trobar un gran nombre de processos. Per exemple, IBM França manega permanentment 15 processos. O a Dassault Aviation es poden identificar 11 processos majors. Aquests processos complexos fan intervenir diverses funcions que "travessen" tota l'empresa.

Diuen aquests autors que existeixen dues grans categories de processos:

- 1) Aquells que constitueixen els fonaments mateixos de l'empresa, qualificables de *processos principals*
  - Per una societat d'enginyeria, els processos de concepció, de realització, d'exploració, de manteniment, etc.
  - Per una empresa de fabricació, els processos de planificació de la producció, la feina de les màquines, el control, etc.
  - Per una empresa de servei, els processos de validació del servei, de post-venda, etc.
- 2) Aquells que, sent una declinació dels precedents, corresponen de manera més concreta a allò viscut i a les preocupacions de cadascú.

---

Se'ls pot qualificar de *simples*

- Per una societat d'enginyeria, el llançament de l'assumpte, estudis detallats, aprovisionament, lliurament, muntatge, etc. Es poden descompondre en estudis particulars: sistemes, electricitat, equipaments i materials, etc.
- Per una empresa de fabricació, el procés de les màquines es pot descompondre en processos de programació, muntatge de peces, reset de la màquina després d'haver acabat la peça fabricada, etc.
- Per una empresa de servei el procés de l'atenció de post-venda es podria descompondre en planificació de la intervenció, posada a disposició del personal competents, intervenció en casa del client, gestió de les peces de recanvi, facturació, etc.

També es pot distingir entre processos funcionals o multifuncionals (Périgord, 1993). La diferència està en el nombre de funcions implicades. Els primers són generalment verticals, els segons horitzontals.

Aquest darrer autor defineix 4 classes de processos:

Classe 1. Unidimensional, a una sola entrada correspondria una sola sortida

Classe 2. Multidimensional, a una sola sortida corresponen varies entrades, provenint elles de processos multi o unidimensionals

Classe 3. Complex, amb qualsevol nombre d'entrades i qualsevol nombre de sortides

Classe 4. Procés artístic, que dóna naixença a un producte original, generalment únic, propi de pintors, inventors, compositors...

Per la seva part Stora & Montaigne (1986) defineixen 3 tipus de processos:

1. Els processos amb producte repetitiu, processos de tipus "producció"

- 
2. Els processos sense producte repetitiu però que utilitzen una metodologia fixa, processos de tipus “administratiu”
  3. Els processos on ni el producte ni la metodologia són repetitius ni fixes, tots els processos de creació, laboratoris de desenvolupament, nous mètodes de fabricació, nous modes de Màrqueting, noves pràctiques de gestió...

S'acostuma també a distingir certs tipus de processos interessants per les seves possibilitats, donat que serveixen de fonament per construir elements claus en el funcionament de l'organització. Segons Trischler (1998), n'hi ha:

- Processos d'informació: tenen per objecte comunicar una comprensió comú del funcionament d'una empresa a partir de diverses abstraccions, com per exemple processos de planificació estratègica que duen a terme els directius de l'empresa, o els passos ben definits que segueix l'operador d'una màquina.
- Processos físics i processos empresarials: o sigui el “treball” pròpiament tal, del qual cada pas es pot especificar per avançat, i els processos empresarials que han de donar suport als físics i també satisfer altres requisits que acompanyen la gestió d'una empresa: pagar els empleats, mantenir informat el cos directiu, etc.

Hi ha processos d'índole més psicosocial (Edvardsson, Larsson, & Setterlind, 1997, Anderson-Connolly et al, 2002): comunicació formal i informal, dinàmiques grupals. Els processos psicosocials sovint són tractats – al nostre parer erròniament – com malament anomenats “variables de clima” (volent significar elements de satisfacció / insatisfacció o de moral de grup), i poc mirats a l'hora d'avaluar les arrels de la Qualitat, quan la seva importància en aquest aspecte és més que innegable: influeixen tant en l'eficàcia com en la percepció subjectiva/objectiva tant del client com del proveïdor (Edvardsson et.al, op.cit.).

Tot i que aquestes classificacions arriben a ser força properes entre si, cal tenir en compte que els processos sempre són diferents en funció de l'organització o de l'empresa. L'important, segons Cattan et.al (op.cit.), és que s'ha de tenir clar que hi ha processos més complexes que travessen una bona part de

---

l'organització, i de més simples que queden adscrits a localitzacions més reduïdes de l'organigrama.

En els processos estan implicats diversos grups d'interès: (clients, proveïdors, directius, empleats, creditors, inversors, governs i grups comunitaris – Trischler 1998), i molta part de la feina amb els processos i la seva millora de valor consisteix a aconseguir l'equilibri entre els grups. Això és una feina de la Direcció General. Quatre d'aquests grups específicament participen de manera directa en els processos interns: clients, proveïdors, directius i empleats.



Treballar per processos també té algunes complicacions. Hammer (1996) planteja que un cop “revolucionats” envers la gestió de processos, hi ha hagut directius que han tingut serioses dificultats per adaptar-se a mirar l'organització des d'una altra òptica, especialment en l'orientació més horitzontal que vertical, i en la pèrdua de límits tant funcionals com de grau de comandament que implica aquesta forma “diferent” de treball en equip. Aquest comentari coincideix amb les dificultats que Moss Kanter (1990) planteja, en relació als directius i respecte als canvis d'estructura, i que ja hem comentat anteriorment.

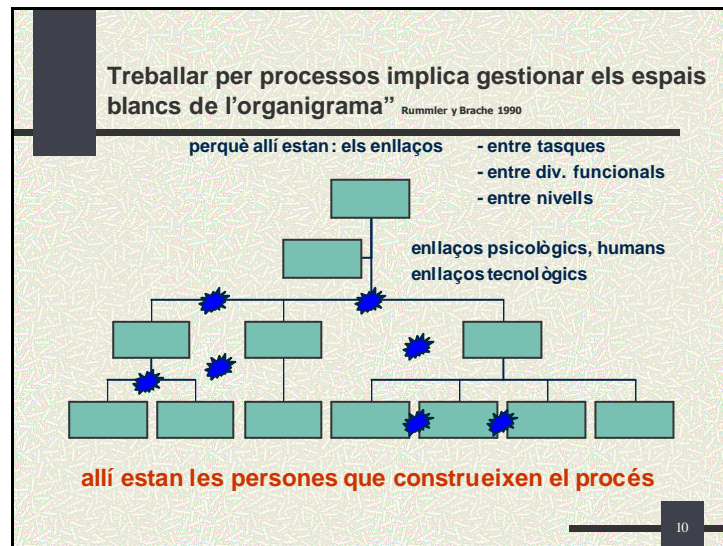
Hammer també diu que, per un món d'organitzacions centrades en els processos, TOT ha de ser repensat: els tipus de feines que les persones fan, les habilitats que necessiten, les maneres en que la seva actuació és mesurada i recompensada, les seves carreres, els rols que juguen els seus directius, els principis d'estratègia que segueixen les empreses. Això no és exactament un inconvenient, però obliga a pensar que no és qüestió d'implantar una gestió per processos i prou.

- Les “claus” són: grups, equips, treballar conjuntament, resultat, client.
- I no deixar de banda que un equip no és un conjunt de persones que treballen necessàriament plegades o que s'agraden mútuament, o que

---

comparteixen opinions, sinó que són un grup que treballen vers el mateix objectiu, *tenen un objectiu compartit*.

Són els processos satisfactoris per les persones? Jahoda (1987 [1982]), en la seva anàlisi de sistemes de treball que produeixen més i menys complaença, critica l'organització de la producció en sèrie (on el ritme el marquen les pròpies persones), o en cadena (on marquen els capatassos supervisors). Opina però, que els treballs monòtons no sempre han de ser necessàriament frustrants, defensant allò que ella anomena feines per *procés continu*. Jahoda diu que la satisfacció del treballador en aquests diferents sistemes d'organització de les tasques està en funció de fins a quin punt les persones són utilitzades com a instruments o eines, cosa que és molt frustrant, en lloc de ser empleats com éssers pensants. Sigui quina sigui la forma d'estructurar les feines, aquesta consideració pot ser una de les parts més valorables en algunes aplicacions de la gestió per processos – sempre i quan es compleixi la condició de no infrautilitzar les persones.



Font: pròpia

Rummler & Brache (1992) donen tanta importància a les persones en la gestió processual, que anomenen el management dels processos la “gestió dels espais

---

blancs de l'organigrama": és on estan tots els enllaços, psicològics, humans, entre tasques, etc. Són els punts d'intersecció entre l'estructuració formal, allà on les persones s'interrelacionen independentment de llur càrrec i més enllà de les seves tasques. Aquests espais són vitals en el coneixement de la realitat que construeixen i viuen els propis treballadors. Rummler & Brache apliquen el que ells anomenen "... How to Manage the White Space in the Organization", com un mètode de millora interna adreçat a la cura de les persones i preocupació per les mateixes.

---

## 2.e. La Total Quality Management i la Reenginyeria

L'interès pels processos neix gairebé conjuntament amb els inicis del moviment de qualitat. En els 1980s, la filosofia del Total Quality Management (gestió total de la qualitat o gestió de la qualitat total, d'aquí endavant TQM) implicava que la clau de la qualitat està en la prevenció de problemes, amb una relació directa entre enfoc de procés i anàlisi o Direcció/Gestió de Qualitat. Sobretot perquè els processos es construeixen no només a base de feina, hi ha implicat el recurs humà, el recurs material, l'estratègia, filosofia, metes i orientació.

Dins d'una gestió de la qualitat, l'orientació als processos implica millora continuada, i la focalització a les necessitats dels clients implica assegurar abans que res l'anàlisi i millora d'aquella part del procés que transcorre dins de l'organització, abans d'arribar al contacte amb l'exterior. Sobre aquesta base, Martin i Fraser (2002) consideren que tot treball de coordinació interna amb altres departaments, com per exemple Màrqueting, Comptabilitat, etc., o amb individus de la pròpia organització en general, és una part del procés que cal analitzar, tenir-ne cura, millorar-lo si cal. I és aquella part del procés global que al·ludeix a les persones. Aquí està precisament la part Total de la qualitat.

Harrington (1991) comenta que quan "algun expert diu" (i es referia a Deming, 1986), que el 94% de possibilitats de millora pertanyen al sistema, aquesta referència al·ludeix al procés, deixant un 6% a causes especials. Un exemple concret: l'espera de més de 40 minuts en un mostrador de despatx de bitllets en un aeroport, on els treballadors "feien el que podien, però el procés era lent i la cua de clients era llarga". Aquest seria el paradigma d'un procés que cal analitzar sencer, per veure quins "moments de la veritat" (Carlzon, 1987) estan afectats.<sup>13</sup>

Cole (1999) considera imprescindible lligar qualitat amb processos. Per ell, la Qualitat Total implicaria

---

<sup>13</sup> Un moment de la veritat és cada un d'aquells punts de "contacte" en un servei, on les coses poden sortir bé o malament. És un concepte que va encunyar Jan Carlzon, Director de la companyia d'aviació SAS, posant en evidència que cada cop que un client entra en contacte amb el personal de l'organització, pot quedar o content o bé decebut del servei rebut en aquell punt. Carlzon ho va desenvolupar a partir dels contactes del client extern amb el personal de l'organització. Però avui dia sabem que cada cop que un pas d'un procés té una "interface" amb un client, sigui intern o extern, hi ha una possibilitat de trobar un d'aquests "moments de la veritat" – reeixit o defectuós.

- 
- Una millora de la qualitat percebuda pel client. (Inclou la percepció, per part del client, del bon estat de motivació dels empleats)
  - Un bon domini dels processos, incloent-hi un bon coneixement de les tasques, llur control d'eficàcia (individual i global), i un perfecte domini de les interfaces o "situacions de contacte" entre tasques i/o persones
  - El concepte de Millora Permanent.
  - Un seguiment continu dels indicadors.

El Management dels primers 1980s va arribar a la conclusió que la clau per aconseguir això, i per l'actuació lliure d'errades no podien estar en la gent o les persones aïllades. En aquesta línia, es comença a aplicar de manera força nombrosa el TQM i els principis esmentats (Scott & Cole, 1999). Més tard, en la dècada dels 1990s, s'afegeix la necessària implicació tant dels proveïdors externs com dels clients finals en el disseny, la producció i l'anàlisi de qualitat dels productes i serveis. Això esdevé tan important que podríem dir que cap als inicis d'aquesta dècada es generalitza (almenys a l'organització del món occidental) l'interès pel concepte de procés (Harrington, 1991, Hammer & Champy, 1994). Harrington expressa que si es gestionen bé els processos podem arribar a evitar els problemes en lloc d'intentar millorar-los o resoldre'ls quan ja s'han produït, evitant el "I'm Sorry" ("ho sento"), les disculpes que es donen a cada queixa del client, perquè aquesta disculpa arribaria a ser innecessària.

Als països escandinaus (Suècia, Finlàndia, autors com Storbacka, Strandvik & Grönroos, 1994 – i especialment aquest darrer, Grönroos, 1990, 1994, 1997, fan complets replantejaments del Màrqueting envers els principis del TQM), es pren molt de pressa la bandera de la Qualitat: es produeixen ràpidament canvis en les formes de producció, i es poden citar com els pioners d'Europa en aquest camp. En realitat, llurs orientacions a la cura i millora de les relacions processuals i entre processos ha estat francament d'avançada. Malgrat tot, Jahoda (1987 [1982]) cita sovint la indústria automobilística sueca com un dels paradigmes de l'organització "alienant" en els seus sistemes de divisió del treball quan les fàbriques d'aquell país eren francament Fordistes – assumim que van haver de



---

canviar molt posteriorment, o que el “divorci” entre el Màrqueting i la Producció enfocats a la qualitat, i la gestió dels RRHH, seria realment important. Ens inclinem per la primera suposició.



És el 1993, quan realment Hammer & Champy (1994) prediquen des de la seva Reenginyeria, la important “revolució dels processos”, que descriuen com absolutament central per aquesta veritable “recomposició” de les empreses. Hammer et. al. troben un destacable “eco” a la seva “nova” doctrina, que bàsicament consisteix en dues coses:

- 1) Aplicant la Reenginyeria les empreses poden analitzar llurs processos de treball, identificant els processos claus i llurs punts forts i febles, i
- 2) Aplicant la Reenginyeria les empreses poden millorar llurs processos per millorar-ne l'eficàcia.

Van definir la Reenginyeria com “... el fonamental repensar i radical redisseny dels processos empresarials per assolir dramàtiques millores en els mesuraments crítics, contemporanis, de l'actuació (performance), tals com el cost, la qualitat, servei i velocitat” (Hammer & Champy, 1994). La veritable aportació va ser la d'acotar el terme Reenginyeria, i reglamentar les idees de millora i anàlisis de processos que ja el TQM venia preconitzant des de la dècada anterior.

Hunt (1996) opina que de vegades l'entrebanc més important per la Reenginyeria sol ser que els propis directius de les empreses no comencen per on s'ha de començar, que és l'orientació al procés. No reconeixen, doncs, que “tot allò que sobrevisqui en la seva organització és processual”. Els processos hi són. La qüestió és primerament identificar quines tasques estan enllaçades en quins processos, i en segon lloc millorar aquests processos per fer-los més eficaços. Si no es saben reconèixer els processos ja existents, o no se sap

---

reconèixer quins són o haurien de ser els més òptims, els esforços de Reenginyeria podrien fracassar.

És ben cert que la Reenginyeria ha representat una culminació en la construcció d'una Cultura de Qualitat, però també és cert que ha comportat problemes. Ha estat molt criticada, especialment perquè la seva implantació va produir, en els primers 1990s, una forta corrent d'acomiadaments i retalls de tota mena. Bàsicament per la dràstica reducció de l'estructura que implicava, especialment en direcció a l'aplanament. Wheatley (1997) qualifica la Reenginyeria d'una "altra moda que, qual estel fugaç, és un altre esforç fracassat". El 2001 la mateixa autora diu que "si deixéssim de tractar les organitzacions i les persones com a màquines i ens deixéssim de re-enginyeritzar-les... el canvi no seria cap problema" (Wheatley, op. cit. pàg. 15). Picarin (2003) diu que "...costa trobar avui algú mitjanament favorable (a la Reenginyeria)" (Picarin, op. cit. pàg. 5).

Hammer (Hammer & Stanton 1997), va arribar després d'uns pocs anys a reconèixer que l'aplicació de la Reenginyeria no havia estat tan positiva com ell havia pronosticat. Hammer i Stanton (op. cit.) pensen que la Reenginyeria "no s'havia implementat correctament" i que "no està sempre ben utilitzat":

- perquè el canvi ha de ser "fonamental", i de vegades només es fan "retocs"
- perquè la reorientació ha de ser "radical", que vol dir "d'arrel"
- per unes condicions que Hammer defineix utilitzant la paraula "dramàtic": diu que una companyia que vol reajustar els seus costos en un 10% no necessita Reenginyeria, que es tracta d'aconseguir realment grans fites
- i el més important, per la deficient utilització dels processos. Pretendre fer Reenginyeria en un funcionament tradicional de divisions funcionals verticals i paral·leles no és possible, l'actuació per processos és transfuncional, i, en tot cas, requeriria una estructura matricial.

Hammer insisteix que una correcta aplicació de la Reenginyeria implica necessàriament els següents punts:

- 
- la Reenginyeria i els seus canvis HAN DE SER conduïts per la Direcció General, MAI per una direcció funcional
  - la Reenginyeria s'ha de col·locar dins d'una perspectiva estratègica, l'organització no es pot "llençar" a reestructuracions importants si veritablement no corresponen a una necessitat de mercat
  - l'esforç de la Reenginyeria s'ha de focalitzar en els processos fonamentals; es tracta de començar pels processos principals, encara que després hom és ràpidament conduït a tractar tots els processos de manera simultània
  - "Cal jugar a guanyar". És una de les condicions més difícils, perquè implica el conjunt d'empleats de l'empresa, i tots saben que n'hi haurà "guanyadors i perdedors" (cometes dels autors)
  - la Reenginyeria ha de (o almenys hauria de) tenir en compte la dimensió humana del canvi. En un entorn difícil, això no és sempre senzill
  - la Reenginyeria no es pot fer com l'objecte d'un esforç aïllat
  - no hi ha èxit sense un gran esforç de comunicació

La Reenginyeria és, com a mínim, polèmica.

Segons Cattan (Cattan et. al. 2003), la Reenginyeria assegura als empresaris quatre elements que de ben segur representen clars avantatges per les empreses:

- 1) Augment de l'eficàcia d'una tasca, aconseguida per l'automatització de les feines repetitives i la introducció de noves tecnologies.
- 2) Un augment de la motivació del personal, aconseguit per la implicació de cadascú amb el seu rol dins del procés global, recolzat per una formació adequada.
- 3) Millora de l'organització del treball: a nivell de l'individu, aquest millora l'administració del seu temps, limita les tasques a objectius concrets,

---

elimina les que no aporten valor afegit; a nivell de l'equip, millora la definició i el respecte de les responsabilitats.

- 4) Millora la gestió de les interfaces, cercant en les interfaces llurs utilitats, simplicitat i coherència.

D'aquests 4 punts, està clar que tots menys el segon repeteixen una bona part de la teoria de Frederick Taylor. De fet, Hamel & Prahalad (1995) defineixen la Reenginyeria com neo-Taylorisme, pel seu objectiu d'aconseguir fer la feina més de pressa i menys malbaratament. I eliminant llocs de treball.

Cattan et. al. (op. cit. ) insisteixen que les empreses que han tret uns avantatges importants de la posada en marxa d'aquest mètode (aproximadament un 50% dels casos, però no especifiquen si a França o en general), demostren les següents condicions que en LLURS casos han estat entre les condicions de l'èxit:

- l'empresa es trobava en una situació de crisi
- els objectius de la direcció de l'empresa eren perfectament clars, i es tractava d'actuar ràpidament
- la direcció es va comprometre de ple aportant el suport incondicional a l'operació.

Intentant fer un balanç entre defensors i detractors, la Reenginyeria presenta tots dos problemes:

- no s'ha entès sempre com calia, i
- de vegades ha fet molt mal

Les pràctiques de TOTS els Programes de Qualitat són sovint autèntics retrocessos al més pur Taylorisme (seguiment exhaustiu de mesures estrictes de productivitat, "temps i mètodes", control de la mà d'obra per la tècnica, separació total de les tasques de concepció i d'execució, etc.), i és veritat la pèrdua de llocs de treball que ha generat la possibilitat de fer més feina amb menys persones (Scott & Cole, 1999).

---

També cal considerar que hi ha Organitzacions molt grans on la Reenginyeria de Processos ha de trencar tantes coses que poden haver-hi quedat antigues, però semblen funcionar bé, que el pas a la nova situació és tan lenta que el temps i mitjans invertits en la Millora superen amb escreix la validesa de l'objectiu assolit, o almenys posen en dubte si val o no la pena.

També hi ha crítiques d'altra mena. Green & Hatch (2002) diuen que la Reenginyeria pot minvar la Qualitat de la Vida Laboral. Que en estar tot tan controlat i ajustat al mil·límetre, la gent perd llibertats que la feien sentir més bé en la seva feina i en el fons en alguns, no pocs casos, treballava més i millor. En aquest sentit, la Reenginyeria pot ser un potent origen d'estrès.

Altres detractors són: Rodríguez & Martín (2001) l'esmenten com una font de conflicte entre el treballador i la seva tasca. Pink (2001) critica fortament en primer lloc, la gran quantitat d'acomiadaments que va suposar la seva posada en marxa en moltes empreses. Diu que va ser "la novedosa mania que es va oblidar de les persones", citant un article de l'any 1985 de la revista Fast Company en el seu número inaugural. Després, critica la posició de Hammer, dient que el creador de la Reenginyeria va culpar les males aplicacions d'aquesta nova doctrina dels seus efectes col·laterals negatius, i no va veure que era la doctrina en sí, no només la manera de posar-la en marxa. Atribueix aquesta equivocació de Hammer a la seva condició de consultor teòric, excessivament acadèmic i que no coneixia més la realitat que hi ha dins del món de l'empresa, per això no va poder imaginar que les coses en la realitat no sortien tan bé com en la teoria. Cita com exemple d'aquesta suposada manca de realisme, algunes frases de Hammer que es van demostrar, segons Pink, totalment equivocades: que "la Reenginyeria podria acabar amb les exigències inadequades dels clients", que "Internet no arribaria enlloc perquè era un invent menys important que l'aire condicionat" (frase de Hammer que Pink cita per "demostrar" la seva ignorància, o almenys inconsciència), que "la companyia convencional estava a punt de desaparèixer", que "els 'herois dels negocis' eren una mostra de disfunció", que "tota mesura empresarial convencional o era inútil o era perillosa"...

Pink realment és molt àcid i molt destructiu en el seu article, i ell creu que totes aquestes preses de posició de Hammer "aixoplugat" en la Reenginyeria són insensates, negatives i inútils.

---

Staw & Epstein (2000), presenten un estudi longitudinal en part, en el qual analitzen l'efecte de l'aplicació de "Tècniques Populars de Management" (a partir d'aquí TPM) com el TQM, la Reenginyeria, altres programes de Qualitat i d'Equips. Van arribar a la conclusió que un dels efectes més notables de l'aplicació de les TPM sol ser l'augment de prestigi en l'entorn. Directament però, no van comprovar en realitat efectes de les TPM sobre millores en el rendiment ni en el volum de negoci. Mizruchi & Fein (1999) van publicar també un estudi en el qual no es podia descartar que l'ús de TPM fos principalment un efecte d'"isomorfisme", que és una altra manera de dir que "s'utilitza el que fan els demés, allò que està de moda".

Si bé és cert que una ordenació processual de les tasques no té indicis de ser una pràctica especialment negativa, potser les crítiques a la Reenginyeria sí que haurien de mirar-se, almenys, amb el benefici del dubte.

Una proposició interessant és la de Heikkilä (2001): aquest autor estudia la utilitat d'emprendre un projecte de Reenginyeria "Totalment Planificat", on l'aprenentatge és completament anterior al canvi, i conclou que un dels factors per reeixir és l'aprenentatge que s'obté del propi programa. Lliga de manera estreta la Reenginyeria amb l'aprenentatge organitzacional i defensa la tesi que la diferència entre l'èxit i el fracàs en un esforç de Reenginyeria a gran escala és "definida per la capacitat d'aprendre durant tot el programa". Heikkilä utilitza com a base per la seva tesi el treball de Nevis et al. (1995), que defineixen l'aprenentatge organitzacional com "... la capacitat o processos dins d'una organització, per mantenir o millorar la seva actuació (performance) sobre la base de l'experiència". L'aprenentatge roman en l'organització i supera la presència o absència de les persones dins d'ella. I el coneixement supera la mera informació, ja que inclou l'elaboració i/o interpretació de la informació. Heikkilä pensa doncs que la Reenginyeria és alhora producte de l'aprenentatge organitzacional (sense ell potser no s'encetaria), i factor d'aprenentatge organitzacional, la qual cosa dona al propi programa o projecte un valor de millora per l'organització.

Per últim, hi ha un interessant apunt que explica en part algun tipus de "feblesa" en la implantació de la gestió de processos: malgrat que no abunda entre els autors una literatura única que es dediqui a diferenciar entre TQM i

---

Reenginyeria, Dean & Bowen (1999) emeten una explicació interessant al difícil pas dels processos (que en principi no semblen presentar problemes), a la Reenginyeria (que desperta tantes polèmiques).

Aquests autors plantegen que en un primer moment, les organitzacions es van preocupar d'examinar i analitzar els seus processos per veure si anaven o no en línia amb les necessitats dels seus clients. Quan va arribar a finals dels 1980s un seriós discurs en favor d'un canvi radical en la forma de treballar, mirant-se les operacions de manera horitzontal i transfuncional, d'agafar els processos no només per analitzar-los sinó per redissenyar-los i millorar-los, moltes organitzacions van adonar-se que la definició de processos no era operativa, "quelcom" no estava fet, per poder acabar de fer els canvis que llavors s'aconsellaven. Winter (1994) confirma aquesta observació, remarcant que a moltes organitzacions fins i tot els va costar d'identificar processos, probablement perquè no els tenien dissenyats o delimitats.

D'aquí que l'esforç de "millora" va significar en molts casos una "operació quirúrgica" de gran envergadura.



La Reenginyeria, doncs, sembla marcar un més dels passos "crítics" descrits per al món actual del treball. No insistirem més en aquest tema. Però això no impedeix la cerca de les relacions entre persones, aquelles que incideixen tant en l'eficàcia organitzacional com en la pròpia significació dels treballadors, i plantejar-se la possibilitat de millorar els processos laborals.

.

---

## 2.f. El diagnòstic i la millora dels processos

Un enfoc típic de Direcció o Gestió de Processos implica examinar totes les activitats organitzacionals en la seqüència en què es donen (Farmer et. al., 2001). Es posa l'èmfasi en què precedeix cada activitat (inputs), què succeeix entre cada activitat, i què segueix (outputs). El resultat pot ser una mena de diagrama de flux de totes les activitats desenvolupades dins del sistema, o un quadre seqüencial, un "mapa de procés" (Galloway, 1994). Les formes de representació gràfica poden variar, però l'essencial és que, examinant totes les activitats en seqüència, la qualitat pot ser millorada mitjançant la identificació dels possibles punts problemàtics.

El diagnòstic i la millora dels processos sempre es descriuen i analitzen lligats a temes de Qualitat. Més encara, hi ha algunes tendències, per exemple a França, (Stora & Montaigne, 1986, Périgord, 1993, Caby, Louise & Rolland, 2002 i d'altres) a analitzar i millorar processos amb l'objecte d'ajustar-se a normes ISO, per complir unes especificacions, marcades ja des de la metodologia per l'estandardització de la qualitat. Això, no deixa de banda, però, que l'anàlisi de la qualitat dels processos implica el control de costos. Cattan, Idrisi & Knockaert (2003) plantegen: "La qualitat: a quin cost?", o "Satisfer el client, a quin cost?". Aquí és important recordar la noció de valor afegit: la transformació que té lloc dins d'un procés, a cada pas del procés que lliga un íntput amb un output i així successivament, *ha d'afegir valor* a cada nou pas del procés, i aquest valor afegit ha de ser superior al cost implicat en la transformació (Cattan et.al., op.cit.).

En l'anàlisi/diagnòstic i millora dels processos, cal tenir en compte:

- La tècnica a utilitzar
- Els "punts" millorables i les millores a aplicar
- Tots els aspectes que pot "informar" el diagnòstic de processos i que interessin
  - a) a l'organització, en aquest cas, l'empresa



- 
- b) a la normalització de la qualitat, és a dir, amb l'objectiu d'obtenir una certificació o fins i tot concursar en un premi de qualitat

Hi ha diverses tècniques, no creiem que en tot cas sigui adequat descriure la metodologia completa que proposa cada autor. Aquest objectiu s'assoleix molt més bé remetent-nos directament als manuals que els autors tenen publicats, i que expliquen cada pas del mètode amb un detall exhaustiu.<sup>14</sup>

Tot i que la gairebé totalitat de mètodes i diferents aspectes a aplicar siguin perfectament escaients per qualsevol organització, volem aclarir que nosaltres ens centrarem en la problemàtica de l'empresa o organització empresarial. Potser no serà necessari, a partir d'aquí, tornar a insistir en aquesta consideració.

La qüestió consisteix a identificar l'encadenament d'activitats que l'empresa ha de dur a terme per transformar la demanda del client en producte o prestació que satisfaci aquesta demanda. Seguidament, cal determinar, procés per procés, l'organització i els mitjans necessaris. Brandenburg & Woytina (2003), fan l'observació que no cal tenir en compte l'organització actual de tasques sinó mirant cap una "reconcepció" dels processos i els mitjans que necessiten. Hi ha autors (Cattan et. al. 2003, Galloway, 1994) que prefereixen diagramar primerament de manera completa els processos tal com estan a l'actualitat. Hunt (1996) ho descriu com una feina en dues etapes, on la primera consisteix a identificar els Processos "As-Is" (tal com són), per poder després realitzar un

---

14

- Cattan, Michel, Idrissi, Nathalie & Knockaert, Patrick, 2003 "Maîtriser les Processus de l'Entreprise, Gude Operationnel Éditions de l'Organisation, Paris
- Brandenburg, Hans & Wojtyna, Jean-Pierre, 2003 "L'approche Processus Mode d'Emploi", Editions de l'Organisation, Paris
- Hunt, V.Daniel, 1996 "Process Mapping, How to Reengineer your Business Processes, John Wiley and Sons, USA
- Galloway, Dianne, 1994 "Mapping Work Processes American Society for Quality Press USA
- Trischler, William E. 1998 "Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Ahorrando Tiempo y Dinero Eliminando Despilfarro", Gestion 2000 Barcelona traduït del original de 1996 de American Society for Quality Press USA

Més específics per les Auditories de Qualitat, encara que també donen algunes directrius per l'anàlisi de processos:

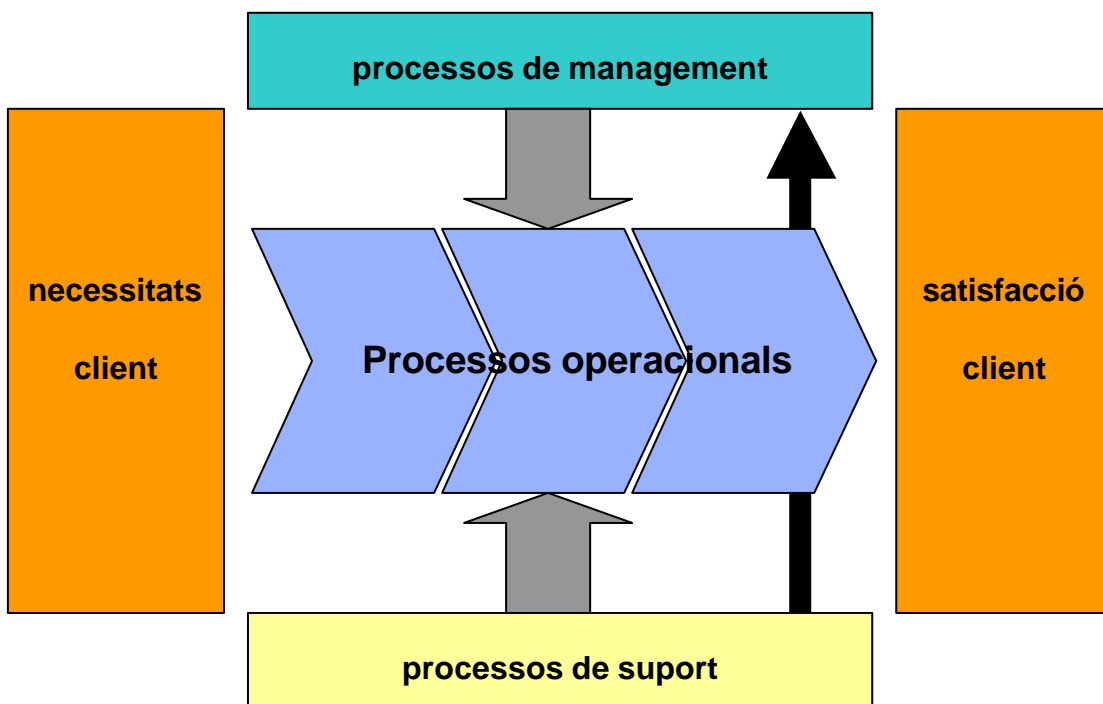
- Villalonga, Cristophe, 2003 "L'Audit Qualité Interne", DUNOD, Sogit Communication, Paris
- Pronovost, Dennis, 2000 "Internal Quality Auditing, American Association for Quality Press Wisconsin USA
- Caby, François, Louise, Virginie, Rolland, Sylvie, 2002, "La Qualité au XXIe Siècle Vers le Management de la Confiance", Ed.Economica, Paris
- Massare, Christophe, Daguisé, François "Profession: Qualiticien, Métiers, Pratiques et Retours d'Expérience", Dunod, Paris

---

“Mapa de Ruta” dels Processos “To-Be” (els que seran), on queda reflectida la millora del procés, dels mitjans aplicats, del funcionament del nucli operatiu de l’empresa, etc. Hem fet una introducció a aquests tipus de processos en la definició i classificacions dels mateixos.

Cattan et. al. (op. cit.) aconsella tres passos elementals per començar l’anàlisi dels processos actuals:

- llistar-los
- representar-los de manera gràfica
- determinar els processos CLAUS: responsabilitat de la Direcció, que consisteix a identificar els processos estratègics que permeten assolir de manera majoritària els objectius estratègics definits.



Font: Cattan et. al. (2003)

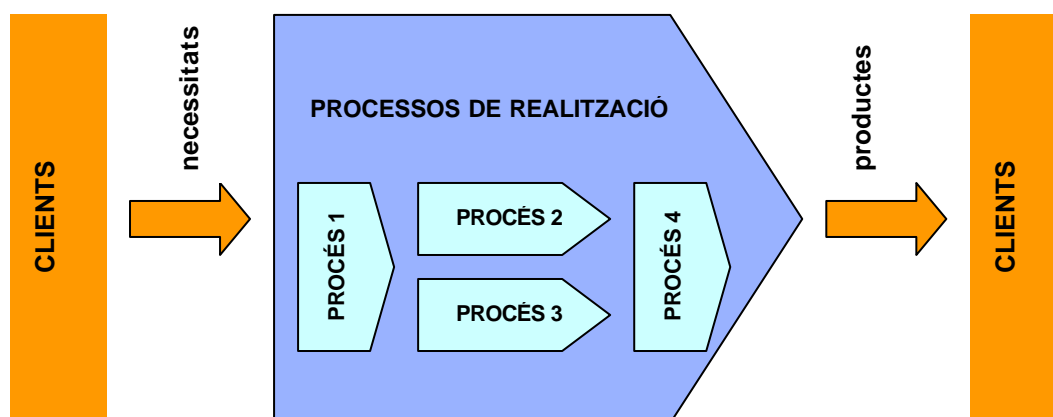
Brandenburg (Brandenburg et. al. op. cit), prefereix anomenar tot el nucli central d'aquest esquema *processos de realització*, que són les activitats que una empresa ha de posar en marxa per transformar la demanda del client en servei o en producte. Són els primers que cal identificar i descriure.

---

Cattan et. al. (op.cit.) esmenten com a un dels mètodes utilitzats el *Benchmarking*, tècnica que es va posar molt de moda en els anys 1990s, que consisteix a seleccionar uns processos per millorar, identificar d'entre ells els processos "líders" – procés de la mateixa naturalesa que els que volem millorar en la nostra empresa però que es duen a terme en alguna altra empresa de provada fiabilitat, analitzar aquests processos líders, i realitzar una transposició a la nostra companyia. El principi bàsic està, doncs, en estudiar aquest processos que ens interessin, en funció de criteris tècnics, econòmic o socials, en una altra organització que tingui processos comparables, aplicant tècniques de "solució de problemes".

A partir d'aquí, es posen en pràctica diferents maneres de diagramar els processos, allò que Brandenburg anomena "la cartografia", i que consisteix generalment en una sèrie de dibuixos, fletxes i una altra sèrie de lligams entre elements, que ens proporcionen un "mapa" de les activitats de l'empresa però ordenades en processos. La cartografia és una manera gràfica de restituir la identificació dels processos i llur interacció.

La més simple de les cartografies seria la següent, que "resumeix" TOTA l'organització:



Font: Brandenburg et. al. (2003)

---

A continuació, cada procés ha de rebre un nom, identificar quines són les entrades (inputs) quines les sortides (outputs), i les activitats que hi són compreses, amb el valor afegit que trobem – i/o que hem de trobar al finalitzar cada una de les activitats.

Hem de tenir en compte:

1. En quin nivell estem. En l'exemple que hem diagramat més amunt, estem en un procés de nivell 1, on l'objecte d'anàlisi és l'empresa. Després hem de continuar amb el nivell 2 (que podria ser l'anàlisi de la fàbrica), el nivell 3 (que podria ser l'anàlisi d'un taller), i el nivell 4 (que seria concretament l'anàlisi d'un lloc de treball). Si l'empresa no té fàbrica, tallers, etc., l'adaptació d'aquesta separació per nivells es faria d'acord a la divisió funcional pròpia.
2. Especificar quin és exactament l'objecte de l'anàlisi (fàbrica, taller, divisió, departament, etc.)
3. Què o qui està DARRERA. Darrera una empresa hi ha l'entorn, el mercat, el país, etc. Darrera un dept. de comptabilitat hi ha aquells que li fan els encàrrecs
4. Què o qui està DAVANT – els subsistemes. Davant d'una fàbrica hi ha uns tallers. Davant un departament hi ha els llocs de treball. Davant d'un lloc de treball hi ha l'operador i/o els seus estris, les seves eines.

Si sabem tot això, Brandenburg ens diu que estem en condicions de dur a terme la cartografia de nivell 2, de nivell 3, i així successivament.

Realitzar la cartografia, ens permetrà verificar si les entrades i sortides hi són totes, quantes vegades hem de tornar a l'entrada original per revisar el procés, etc. Hi existeix la possibilitat de realitzar aquesta feina directament amb els *actors*, sigui interrogant-los un per un, sigui mitjançant tècniques de grup com el *brainstorming*, etc. També es poden utilitzar eines de recollida d'informació com tractarem en el Capítol 3, on estudiarem el tema del Client Intern.

---

Cal, doncs, determinar el nivell on està el procés que analitzem, quins són els actors o executors de les activitats, d'on venen els inputs, quin valor s'afegeix a cada pas del procés, on van i on afecten els outputs, i quins mitjans s'utilitzen en cada pas del procés. Hi ha processos que no són lineals, que varies entrades poden anar a un mateix subprocés, que també por tenir varies sortides alternatives. Els mètodes en principi preveuen diagramar tots els passos amb les seves corresponents possibilitats de rutes alternatives, tornades enrera, etc. Això és el que per exemple Galloway (1994) esquematitza també amb molta cura.

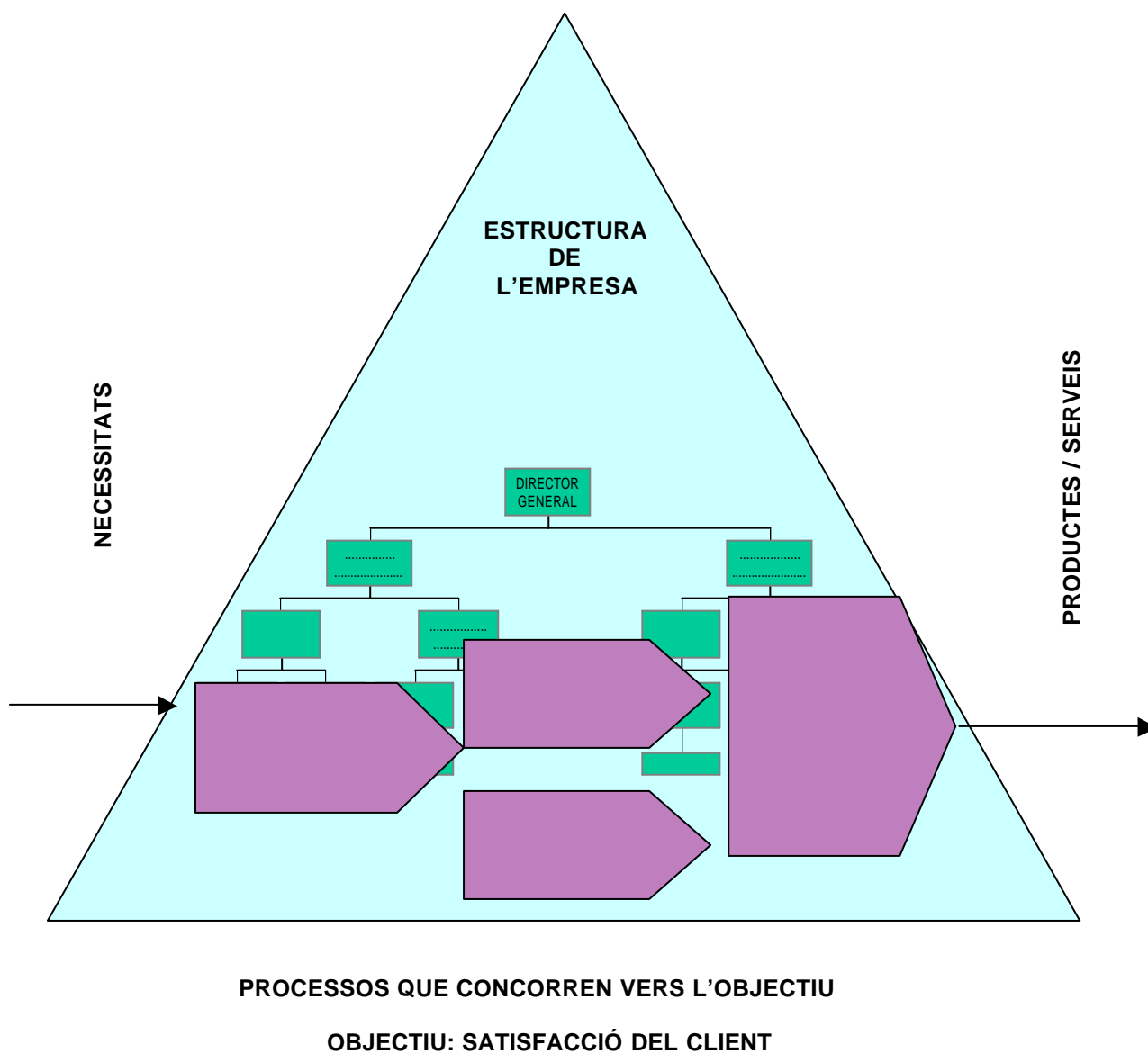
No aplicarem, ni aquesta ni cap metodologia de processos, a una simple sèrie de tasques o activitats que conformen un producte o servei a l'estil d'una cadena o línia de tasques. Un procés a analitzar és sempre una suma d'interfaces o interfícies (comunicació entre inputs/outputs), que contribueixen a la realització dels productes o serveis destinats al final al client extern. L'anàlisi i el diagnòstic dels processos s'aplicaran, doncs, a les operacions que conformen el procés, i també a les interfícies existents entre les operacions.

El diagnòstic de processos s'ha de realitzar de manera diferenciada a partir de la Meta o Objectiu (Brandenburg et. al., op. cit.). En una organització estructurada de manera vertical, sempre s'havien plantejat veritables problemes per al diagnòstic de disfuncions:

- perquè l'estructuració vertical posava barreres a les responsabilitats transversals
- perquè el llenguatge divisional vertical sol ser específic de les divisions i la manca de llenguatge comú dificulta la comunicació horitzontal
- perquè les estructures divisionals verticals sovint presenten problemes d'acord entre les diferents direccions de divisions
- perquè és difícil trobar-hi una meta o objectiu comú.

---

L'esquema que aquests autors presenten per la correcta estructuració processual, marcant un objectiu final comú, i que per tant es presta al diagnòstic és el següent:



Font: Brandenburg et. al. (2003)

---

Tanmateix però, tant Cattan et.al. com Brandenburg et.al. , Trischler (1998), Hunt (1996), i la pràctica totalitat dels autors consultats, esmenten de manera específica que l'objectiu de satisfacció del procés està no només en el CLIENT. Assolir la satisfacció del client ha de ser:

- al menor cost financer possible
- satisfent l'empresa i els seus accionistes
- satisfent el personal
- en general, satisfent tots els grups de poder on interactua l'empresa

Brandenburg et. al. afegeixen que:

1. La satisfacció dels clients inclou la qualitat del producte o servei, els temps de lliurament, el servei al client, la relació cost/benefici.
2. L'empresa ha de vetllar per eliminar les tasques sense valor afegit, inútils o redundants.
3. La satisfacció dels treballadors han de venir d'una descripció més clara dels llocs de treball, una millora en la gestió de competències, un augment de l'autoritat individual o empowerment.

Segons Trischler (1998), finalment es tracta d'aconseguir processos que permetin satisfer les expectatives en relació a la percepció del *valor*. I defineix valor com "l'equilibri entre allò que la gent aconsegueix i allò al qual ha de renunciar per aconseguir-lo". Els clients esperen un valor a canvi d'un preu. Els accionistes i l'empresa esperen un valor a canvi del que costa gestionar el negoci. Els treballadors i els proveïdors, esperen un valor a canvi dels productes i/o dels serveis que proporcionen a la companyia.

Si el diagnòstic de processos determina malfuncions, qualsevol d'aquests valors acabarà malmès. D'aquí que la tècnica utilitzada ha d'estar sempre focalitzada a l'objectiu final del procés, no sent suficient l'anàlisi única dels estadis intermedis. Qualsevol examen parcial del procés només té sentit en termes de simplificació

---

operativa, però no amb vistes a una millora global, que a més, ha de ser una millora continuada.

La millora continuada hauria de ser un “encàrrec” d’un procés de suport, específicament dissenyat amb aquesta finalitat (Brandenburg et.al., op.cit.).

En quant a la millora dels processos, aquesta requereix també identificar els responsables del procés global i dels subprocessos. La millora d’un procés es descriu sovint en termes de:

- cost
- rapidesa
- eficàcia
- eficiència
- flexibilitat
- valor afegit
- valor final obtingut
- satisfacció i fidelitat dels clients

Per saber exactament què és tot allò millorable en un procés, caldria determinar prèviament com hauria de ser aquest procés per contribuir positivament a la Gestió de Qualitat. Aquest és un concepte que també ha canviat amb el temps. Si bé és cert que en les darreres dues dècades del segle XX la qualitat es va definir més en termes d’allò demandat per la Total Quality Management – qualitat Total (interna+externa), ara per ara hi ha nous criteris: els mètodes Six Sigma (Woodall (2001), Weiner, 2004, Heuring, 2004) – una manera específica de referir-se a l’absència de defectes més enllà de 6 sigmes de desviació en una corba normal, les tècniques “six sigma” busquen x defectes “per un milió d’ocasions”, dient “defectes” a qualsevol cosa que estigui fora de les expectatives del client. També els estàndards de Zero defectes. Actualment



---

Caby, Louise & Rolland (2002) parlen de la Qualitat del segle XXI com un element indispensable de la Gestió de la Confiança, i el terreny està obert a una sèrie tant de tècniques com d'objectius a assolir que avancen cada cop més, en comparació amb les "normes" del TQM.

Avui, juntament amb el diagnòstic de processos també es parla de l'auditoria dels mateixos, d'auditoria de resultats, de qualitat, etc. cosa que no és equivalent. L'auditoria és un exercici de verificació per confirmar que tot és correcte d'acord a les especificacions (Pronovost, 2000).

L'autor defineix:

- Una auditoria de resultats o més coneguda com auditoria de producte, és una verificació de totes les característiques i funcions d'un producte tal com ha estat adquirit per un client, en relació a les funcions i disseny de característiques que aquest producte tenia planificades.
- Una auditoria de processos és una verificació de que un procés de realització segueix els procediments planificats, i es poden auditar *com* (el mètode) són realitzades les activitats i també *els resultats*.

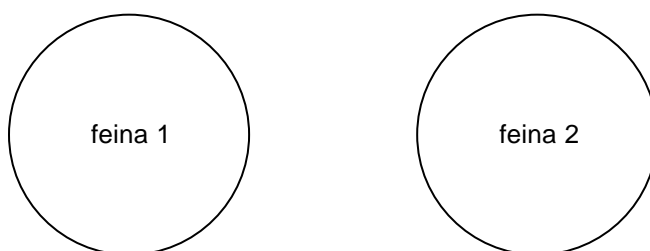
Qualsevol auditoria interna d'aquests tipus és un pas imprescindible en un programa de qualitat, però com a mètode diagnòstic no és coincident, més aviat és complementària, d'un diagnòstic de processos. En una estandardització ISO són necessàries ambdues, amb la particularitat que l'auditoria no necessàriament és transversal, es pot realitzar específicament sobre processos curts o de dependència molt divisional (incloent-hi per això, processos operatius i de suport, per poder realitzar un diagnòstic acurat).

En una altra corrent, York (1994) planteja un enfoc del diagnòstic de processos fins a un cert punt diferent. La seva preocupació principal està en la identificació dels "propietaris" del procés, concepte que per York resulta de combinar les relacions entre feines i/o tasques i llurs responsables, i la forma en que aquestes feines, tasques i responsables queden col·locats dins del procés. El resultat a assolir segons l'autor, seria la "Qualitativitat", és a dir, la combinació entre Qualitat i

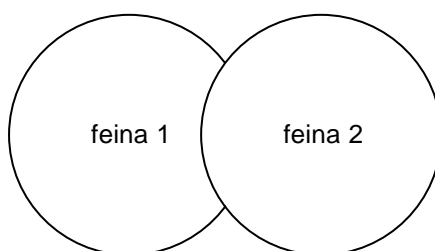
---

Productivitat. A través del diagnòstic de les responsabilitats mútues entre propietaris de les tasques, seria la Qualitat assolible.

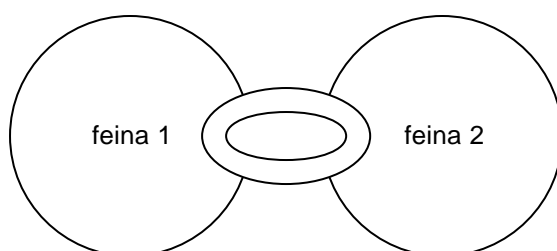
**Primer cas: Absència de responsabilitat: la feina no es fa**



**Segon cas: Responsabilitat solapada: la feina no es fa**



**Tercer cas: Enllaç de propietaris = relació entre client i proveïdor**



---

Aquest “enllaç” entre client i proveïdor que seria imprescindible per “salvar” les interfaces entre cada tasca o feina d’un procés, és el punt crític on l’autor localitza les possibilitats de portar a terme un procés bé o no tan bé, o malament. York col·loca una major part de la funcionalitat del sistema en mans de les persones que fan de proveïdors i/o de clients, i en la manera que maneguen els seus enllaços. I també ubica la responsabilitat sobre la qualitat i la millora continuada en les mateixes mans de les persones, començant per un compromís de la Direcció General com a responsable de la gestió global.

Aquests enllaços de York corresponen als espais de les “situacions psicosocials” que entren en els nostres objectius per la present Tesi.

L’objectiu del diagnòstic de processos, segons York, és la millora continuada, “no la solució de problemes, que portaria a oblidar tot allò que no és problema, quan el que cal fer és millorar per evitar problemes”..., i considera que la Qualitativitat és un pas important en aquesta línia. La visió de York és, si més no, interessant. Encara que les seves conclusions puguin ser discutibles – els seus diagnòstics podrien recordar en alguns termes l’organització científica de Taylor – aquest autor realitza una comprovació d’errades metodològicament molt qualitativa, presentant com a conclusió una sèrie de punts potencialment defectuosos en els processos que portarien a la qualitat.

York és un analista molt actual, contemporani, i la seva visió sobre el factor humà és diferent de la clàssica Taylorista, però la seva “racionalitat” és discutible. En veritat, el seu mètode de comprovació d’errades és força dur, però li podem reconèixer com a mèrit la preocupació per una sèrie d’aspectes humans i ambientals que no tots els autors expressen tan clarament. Per aquest motiu – i amb totes les reserves que alguns punts puguin merèixer – hem volgut incloure el seu “checklist”:

“El primer paso para el éxito de una comprobación de errores es reconocer que casi todos los defectos están causados por errores humanos” (York, op. cit. pàg.53). Entre els més corrents, cita

- la manca de concentració

- 
- l'entorn físic – que dificulta la capacitat d'atenció
  - mala comunicació – que pot provocar interpretacions errònies de les instruccions o de la informació
  - manca de competència – confiar una feina a una persona que no hi està preparada
  - por – sentir inquietud per la marxa del procés o per la satisfacció causada al supervisor
  - complacència – ignorar les regles
  - premeditació – hi hauria persones que voluntàriament durien a terme feines refutables
  - interpretacions personals – si manca nivell de competència, potser el treballador no pot determinar si ho està fent bé o malament
  - fatiga

Hi hauria un altre tipus d'errors que es produirien ja abans que el producte arribi a la cadena de producció

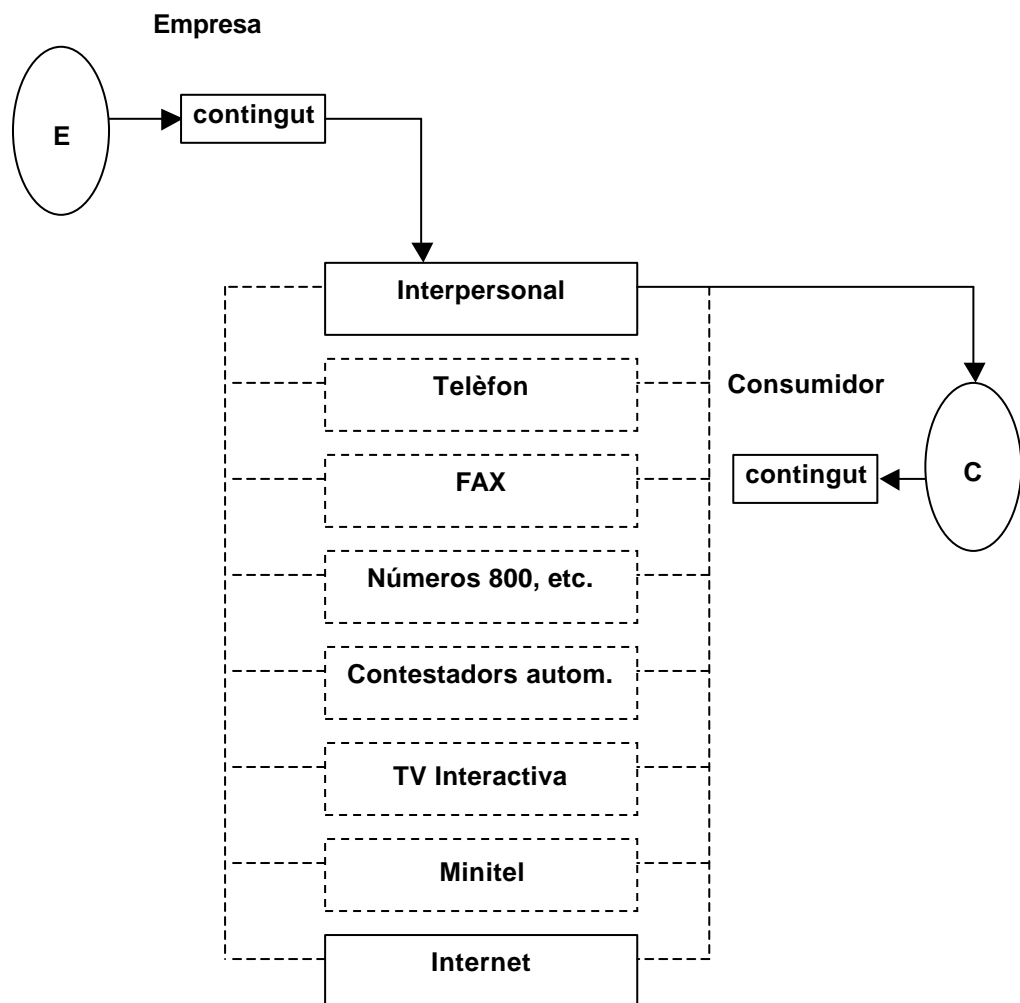
- disseny deficient del producte
- disseny deficient del procés
- mala qualitat en el disseny del sistema – els operaris de producció només poden treballar dins del sistema imposat per la direcció; si treballen sense un sistema de qualitat formal, no podran controlar el nivell de defectes

York considera imprescindible localitzar les fonts o orígens més importants de l'existència de defectes de producció, per resseguir acuradament si existeix connexió entre aquestes possibles fonts i els diferents tipus d'errors humans. Les principals fonts de defectes poden ser: omissió d'alguna operació, problemes amb les matèries primeres, components defectuosos, problemes amb les peces de muntatge, amb les màquines, deterioraments de peces, etc. La idea central

---

és que les errades no són inevitables, i l'autor planteja una metodologia molt detallada per analitzar un procés de producció, sempre amb la idea de la prevenció i l'assoliment dels "Zero Defectes".

Un altre element relativament novedós en el diagnòstic i millora de processos és tenir en compte l'avenç tecnològic en la relació entre empleat, client i empresa. Caby, Louise & Rolland (2002) es preocupen específicament dels canvis que planteja la utilització, per part dels clients, de l'autoservei tecnològic i les possibilitats multicanal:



Font: Caby et. al. (2002)

---

La seguretat de la qualitat de servei en aquest entorn multicanal pot plantejar problemes en la percepció d'aquesta qualitat per part del client, entre altres coses perquè no existeix el mitjà físic de contacte que la pugui refermar. La "màquina" també produeix sovint "sorolls" en la percepció del client, sigui influenciats per una actitud de por, de desconfiança, o per la "rigidesa" de l'ordinador, del fax o fins i tot del telèfon en comparació a les possibilitats de flexibilitat del contacte humà.

Cal tenir en compte també que les operacions per mitjans "virtuals" – on el protagonista absolut és Internet – porten darrera una part de procés que no s'allunya massa dels processos convencionals: manipulació, paperassa, logística de recepció de comandes i enviament de productes, etc. Això fa que la tecnologia no només impliqui una certa complexitat en la vigilància de la qualitat sinó que, a més a més, ens trobem amb la necessitat de dissenyar de vegades processos més complexos que els tradicionals. Als treballadors també els afecten aquests canvis portats per la tecnologia, i ni els empleats de contacte amb el client (per exemple contacte telefònic), ni els del backoffice, poden realment treballar seguint processos convencionals. El disseny, diagnòstic i millora de processos en un entorn d' "e-negoci" o de mitjans multimèdia necessita una atenció especial, probablement de vegades adaptant metodologies, o creant-ne de noves i diferents.



Finalment, en el diagnòstic i millora de processos podem trobar o fins i tot adaptar tècniques molt diferents, adequades en tot cas a la qualificació de clients (interns i externs) i de proveïdors. En aquest sentit, Lévy-Leboyer (2000) fa un apunt específic de l'aplicabilitat de la seva tècnica anomenada "Feedback de 360°" per completar qüestionaris de satisfacció adreçades a aquests dos tipus de col·lectius, on el "360°" ens donaria la percepció mútua que tenen clients i proveïdors que participen en un mateix procés. De proveïdors i clients interns parlarem en el Capítol 3 d'aquesta Tesi.

---

El diagnòstic i millora de processos és, doncs, un procediment no gens excepcional. Més aviat, tots els autors que es preocupen de la gestió per processos i dels programes de qualitat, inclouen en el seu temari una necessitat constant de comprovar – i auditar si s’escau – com estan funcionant els processos, i aplicar mesures de millora constant. L’objectiu és, com ja ho hem dit, la prevenció de problemes abans que es produeixin i/o la solució d’aquests abans que el servei o el producte arribin al client final.

En aquest Capítol 2 hem volgut recórrer el camí que han seguit les organitzacions en l’estructuració del treball, i llur seguiment de les formes de treballar des de les tasques simples fins la gestió de processos. Val la pena recordar que, de tot un segle de canvis continuats, els més dràstics i significatius s’han produït en les darreres dues dècades. No serien possibles, però, sense els grans canvis introduïts per grans estudiosos de les organitzacions al voltant de mitjans del segle XX.

De vegades, sembla que parlar de processos, d’estructures planes, de situacions d’interrelació entre persones, no sigui més que repetir, amb denominacions diferents, la mateixa història que ja es va fer prou coneguda en el món empresarial en els anys 1950s, 60s, etc. En realitat ja fa moltes dècades que se sap que el treball és realment un resultat conjunt de la combinació de l’estructura amb la dinàmica de l’organització, produïda dins d’un entorn mediambiental que “modula” les coses d’una manera o d’una altra. Però no obstant, el resultat millor o pitjor d’allò que s’ha fet al llarg del segle XX, l’actual manera de fer-ho, la cursa vers la qualitat, la forma de gestionar, els processos, el seguiment exhaustiu que es pot fer de la feina per mitjans informàtics, i tota una sèrie de característiques d’ara per ara i que hem anat analitzant, fan que ens resulti especialment interessant estudiar com a pròxim capítol, el rol i la dinàmica de les persones en l’interior d’aquest escenari. A aquesta comesa ens dedicarem en el Capítol 3.

---

## Capítol 3. Les persones enmig dels processos – anàlisi “teòrica”

### 3.a. El proveïdor i el Client Intern

Segons alguns autors com Winter (1994) o Farmer, Luthans & Sommer (2001), l'orientació simultània als processos i al client, sobre la base d'una millora continuada, genera, almenys com s'entén avui, el concepte de Client Intern. En un procés transfuncional, qui fa el pas anterior és el proveïdor intern. I qui rep l'output d'aquest pas és el client intern. (York 1994). La cultura de la qualitat (Hamada, 1999) abasta tots tipus de clients, interns i externs.

Potser la situació psicosocial *formal* més important que es construeix dins dels processos organitzacionals és la relació entre proveïdor intern i client intern. Aquesta situació es construeix dins de diferents escenaris, que són els mateixos processos. I també contribueixen elements de la dinàmica *informal*, producte de les emocions i afectes interpersonals, (Charles Taylor, 1999 [1985], atribueix una gran importància, en la capacitat d'agència, a allò que 'ens importa o no ens importa', i a les emocions), de la satisfacció per l'entorn, pel propi treball, per la qualitat de vida laboral, etc.

Albrecht (1990) diu que “si vostè no està servint el client (extern), la seva feina consisteix a servir algú que sí ho és (client intern). El concepte de servei intern – la idea que tota l'organització ha de servir a qui serveix – ha emergit com un dels principis més importants de l'enfoc de la gestió de serveis”. Tota feina de relació interna constitueix una relació entre proveïdor i client intern (Martin & Fraser, 2002). I quan el treball per processos genera “cadena” d'inputs i outputs entre proveïdor i client, augmentant valor a cada pas, ha d'arribar finalment a l'objectiu de satisfer el client extern.



---

### 3.a.1. El concepte de Client Intern

Davis (1991) assenyala que el concepte de Client Intern va emergir a mitjans dels 1980s quan moltes organitzacions estaven tractant simultàniament de millorar qualitat i reduir costos. Aquest retall es produïa sovint mitjançant la reducció de personal. Degut a la subestimació de la importància de les operacions internes, la qualitat era freqüentment sacrificada als estalvis a curt termini. El model de servei al client intern va sorgir per neutralitzar l'impacte negatiu dels retalls de personal i es va imposar com una crida per millorar els esforços de qualitat de les organitzacions. Miner (2002) es va centrar primerament en la necessitat d'acomplir els desitjos i necessitats dels clients finals, els externs. Afirmar que és imprescindible per la supervivència de l'organització gestionar la relació amb aquests clients – adquirir-los i retenir-los. Tot seguit prova, mitjançant diversos estudis de cas, que abans fins i tot de trobar i encertar les necessitats dels consumidors externs, és fonamental localitzar i millorar els processos interns. Diu l'autor que la dificultat que han posat “històricament” els responsables financers per l'enfocament (qualitatiu) al client – sigui extern o intern –, ha estat bàsicament vençuda per la incertesa econòmica.

Les dificultats de l'economia han estat, doncs, un oportú detonador per a l'interès en els clients, i de pas, per obrir un bon camp de treball en l'àmbit de les relacions internes en l'organització. Till (2002) parla d' “Excel·lència Operacional”, que significa donar als clients interns uns serveis de qualitat màxima. Afegeix que per valorar adequadament l' “èxtasi” dels clients és proporcionar-los un 110% d'allò que aquests clients han dit que necessitaven.

Quan York (1994) parla de Propietat i Responsabilitat – (Capítol 2, apartat 2.f. d'aquesta Tesi), li preocupa l'enllaç entre responsabilitat sobre una tasca i responsabilitat sobre la següent, perquè la propietat del procés pot quedar interrompuda si aquest enllaç no és resolt amb una “interfície” correcta. York pensa que el conceptuar cada persona com a proveïdor i client anul·la aquest problema, i la propietat és traspasada de proveïdor a client. “Las mercancías, la documentación, las instrucciones y la información han de ser transferidas al otro lado de los límites del proceso. Por tanto, hay una doble responsabilidad: la del

---

proveedor interno que ha de entregar lo que es necesario, y la del cliente interno que ha de dar curso y aceptar la entrega. La cuestión de la calidad pasa a ser inmediatamente un asunto entre los partícipes en el proceso. La madurez del sistema se pone de manifiesto cuando un empleado puede detener el proceso si tiene sospechas sobre la calidad” (York, op. cit. pàg. 42).

Transferir propietat no és renunciar a la responsabilitat, i l'autor assigna als rols de proveïdor i de client intern una funció de valorar especialment l'aportació individual, perquè la responsabilitat adquirida en la coparticipació en un procés en l'exercici d'aquests rols, és el que dóna l'experiència necessària per les millores organitzacionals a llarg termini.

Ara bé, és un client intern veritablement un client?

---

### 3.a.2. Algunes objeccions al concepte de Client Intern

Farmer, Luthans & Sommer (2001) posen en dubte que la sola concatenació de tasques en processos justifiqui o no anomenar “client intern” a qui rep els passos intermedis del procés. Creuen que, des del punt de vista de les relacions internes, el primer aspecte discutible és que no resulta pràctic “transformar”, dins del teu propi context laboral, un “col·lega” en un client. El seu parer és que això “no aporta res” des d’un punt de vista pràctic. Per una banda, perquè no cal, perquè el servei intern difícilment està deslligat de “l’esperit d’equip i de companyonia” que acompanya les relacions en el si de l’organització. I aquest “esperit” pot ser utilitzat “per millorar la qualitat interna, independentment de la visió del col·lega com a client o no”. Que això és qüestió de Direcció i de filosofia corporativa global.

Diuen aquests autors que també es pot millorar la qualitat interna amb sistemes interns de recompensa i incentiu – premiant la identificació de problemes en lloc d’aplicar càstigs – , i també per un bon ús del diàleg i del feedback. I que l’autèntic Client és “aquell que paga les factures”. Creuen que, més pràctic que una visió interna “proveïdor / client”, és una conscienciació a tots els nivells sobre la importància de tots els estrats i sectors de l’Organització, de servir objectius comuns. Arriben a la conclusió que “el servei al client intern és un concepte popular que no és ni correcte ni erroni, es una més de les eines de Management per extreure, potencialment, el millor dels treballadors amb l’objectiu de servir bé les creixents demandes del client que paga ... l’extern”. (Farmer et. al. op. cit.).

El segon punt que destaquen va en consonància amb la idea que no té sentit anomenar “client” a qui no pot triar proveïdors, no els sembla adient. Reconeixen, però, que “els elements interns del procés” (s’anomenin clients interns o no), practiquen sovint l’ “outsourcing” o “buscar serveis fora de l’organització”, cosa que d’alguna manera demostraria – almenys en part – que aquesta manca de possibilitat de triar tampoc és absoluta, ja que existeix una alternativa de cercar fonts substitutòries de satisfacció quan dins del propi procés organitzacional el servei intern no els és favorable.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> L’outsourcing que es practica en l’actualitat ja no és necessàriament la cerca d’avantatges competitiu en clients/proveïdors interns, ara s’engloba dins d’aquest concepte tota la contractació externa que fan les empreses.

---

Aquests autors sens dubte qüestionen la tradició del “servei al client intern”, i comproven en un estudi empíric que acomplir aquestes necessitats internament no sempre assegura la satisfacció del *client extern*. Diuen que podem trobar “necessitats” d’alguns clients interns que estiguin contraposades amb la satisfacció de l’extern. O senzillament que l’ordre de prioritats per satisfer els interns, no sigui conseqüent amb les necessitats del client extern.

Creuen que l’orientació al client intern és més una forma de Management que no pas un veritable camp d’operativitat en l’organització. I que de fet aquest tipus de client no existeix com a tal. Plantegen la hipòtesi que no sempre allò que satisfà a aquest estament acaba sent de primordial importància per satisfer el consumidor extern. Presenten per comprovar-ho un estudi fet en una empresa dedicada a la distribució de productes alimentaris a detallistes, on els “clients interns claus” són a) el departament de vendes i b) el torn de nit – que prepara els lliuraments per l’endemà. El servei entre departaments és molt important, però de la mateixa manera que el departament de vendes i el torn de nit esmentats tenen els seus propis motius per estar contents i/o descontents, la satisfacció final del client extern només és congruent amb la satisfacció de l’equip nocturn: d’aquest depèn que el consumidor de fora rebi les comandes a temps. Les exigències del departament de vendes – que demana uns o altres productes, condicions comercials, etc. – no influeixen majorment en la satisfacció del client extern. A aquest l’importa més la puntualitat del servei de comandes que no pas les característiques que havien demanat els de vendes en tant que client intern, als seus proveïdors també interns.

Els mateixos autors accepten però – trobant-ne també alguns avantatges – , que la visió de *client intern* (malgrat les seves recances a donar-li aquest nom), presenta com punts positius

- 1) L’objectiu en la millora continuada,
- 2) La incorporació del factor humà en les relacions, i
- 3) Afavoreix el treball en equip, el diàleg continu entre departaments i la millora de processos. Com a inconvenient d’aquesta mateixa dinàmica, diuen que desvia potencialment l’atenció del client extern i pot crear

---

imatges internes negatives mentre augmenta les probabilitats d'algunes deficiències internes generals.

Aquest darrer ens sembla un "inconvenient" una mica especial, ja què en el fons, Farmer et.al. estan dient que el problema sembla estar, per ells, no en que existeixi el client intern sinó que es reconegui com a tal i que es parli d'ell. No seria el client intern el que provocaria els problemes, "les imatges internes negatives" i "l'augment de probabilitat d'algunes deficiències generals", sinó que posaria de relleu una possible problemàtica que ignorant aquest tipus d' "usuari de serveis", senzillament quedaria amagada.

Harari (1991) també qüestiona el client intern. Diu: "Aquest tema em preocupa. Suposem que la meua controller prepara un informe per algú en el departament de producció. Utilitzant la lògica del client intern, ella ha fet la seva feina. A partir d'aquí, es pot 'rentar les mans' de tot perquè ja ha satisfet el seu usuari. Però, ha estat útil aquest informe? Abans de tot, hauria d'haver estat fet? Serà d'ajut per algú? Serem més eficients? O vendrem més de pressa el nostre producte? Tot això és irrellevant per a la nostra controller, perquè suposadament ella ja ha respost al seu client. En canvi però, tot aquests assumptes haurien de ser responsabilitat de tots – també seva".

L'autor pensa que la idea del client intern sol ser fins i tot negativa per l'organització. Hi dóna tres motius:

- a) Que desvia l'atenció del client extern, que és qui realment paga. El suposat client intern podria veure's satisfet amb productes i serveis que no influeixen per res en el client extern, i d'aquesta manera la satisfacció interna podria ser fins i tot irrellevant per a les metes finals de l'Organització.
- b) Que l'afany de satisfer clients interns, quan no es coneixen ni hi ha cap contacte amb els clients externs, es pot convertir en un mer acompliment de rutines creant fins i tot relacions no saludables.
- c) Que aquest concepte "departamentalitza" excessivament l'Organització, en lloc de crear sentiment d'equip i enfortir la idea de treballar tots conjuntament envers el mateix objectiu.

---

Acaba dient: “que no és important ajudar i suportar els empleats i els col·legues? És evident que sí, però no els diguem clients”.

Les objeccions d'Harari són en el fons, força semblants i ens mereixen les mateixes observacions que les de Farmer et. al. Però la qüestió és que només té sentit avaluar el servei al client intern com a part d'un procés. No tots els intercanvis interns formen part d'un mateix procés, hi ha dinàmiques interpersonals de caire psicosocial que no són processuals. Només quan agafem “passos” d'un mateix procés és quan podem avaluar si aquests són “correctes” o no. Al cap i a la fi, els mateixos Farmer et. al. (2001) admeten que “satisfer el client extern depèn en gran part en un transcurs suau, sense entrebancs, d'un enfoc de procés, orientat a completar de manera reeixida una transacció amb els clients”. No accepten potser el nom de “client intern”, però la seva descripció, anàlisi i explicació de les relacions internes es correspon amb aquesta òptica que ells “oficialment” refusen.

---

### 3.a.3. Es pot gestionar el client intern com l'extern?

S'ha volgut estendre els principis del coneixement del client extern al client intern. L'escala SERVQUAL (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993) es va crear en principi per la valoració de la percepció de satisfacció de clients externs, però els seus propis autors l'han estès al client intern. Sembla, doncs, que no sempre es té en compte les importants diferenciacions – en possibilitats de conducta de selecció d'alternatives – que poden realment condicionar la satisfacció relativa del client intern versus l'extern. El client extern, si les seves necessitats no són satisfetes, deixa de ser el nostre client i se'n va cap on el satisfacin millor. El client intern és “captiu”.

En aquest aspecte, és important l'apreciació de Davis (1991), que qualifica el servei intern com de “moltes vegades esperadament mediocre” per aquesta manca de competència que anomena “Monopoli del Mercat Intern”.

Hi ha una sèrie de treballs, alguns purament teòrics i d'altres amb suport empíric, que relacionen el CRM (Customer Relationship Management o Gestió de les Relacions amb els Clients), el CSM (Customer Satisfaction Measurement o Mesurament de la Satisfacció dels Clients), i l'ICR (Internal Customer Relationships o Relacions de Clients Interns). Un bon avenç en aquest tema són els treballs de Meltzer (2002), Forst (2002), Harrold (2001), Swift (2001) entre d'altres. Tot i que una gran part dels treballs es realitzen als EEUU, també existeix un important moviment d'investigació sobre el tema de tractament de clients a Suècia i Finlàndia – en especial estudiosos de l'Escola Sueca d'Economia i Administració d'Empreses. També hem pogut revisar algunes contribucions de Canadà, Regne Unit i França, de les quals en tot cas hem trobat menys quantitat.

En primer lloc, Meltzer (2002) troba viable l'aplicació del CRM (Gestió de les Relacions amb els Clients) tant a l'interior de l'organització com als clients externs. És a dir, que allò que cal tenir en compte en la gestió dels uns seria aplicable en la gestió dels altres. Però considera que la ICR (Relació Interna de Clients) està força mediatitzada pel grau de consciència que els treballadors “interns” tinguin de les necessitats de satisfer el Client Extern. L'ICR ha de ser

---

una forma de Cultura Interna que comenci per sensibilitzar els treballadors interns sobre la necessitat de servir-se mútuament de manera satisfactòria per assegurar l'èxit amb el client extern. I les "àrees millorables" s'han d'investigar constantment.

I aquest autor col·loca una bona part de la responsabilitat d'una atenció interna de qualitat en un ús adequat de la tecnologia. Si la tecnologia, per exemple la informatització total o parcial d'un procés, resol temes d'operativa però no interfereix negativament en els processos de comunicació, l'atenció interna de qualitat probablement no es veurà malmesa. Però si l'ús de la tecnologia només serveix per tallar contactes sense reemplaçar-los adequadament, és probable trobar disfuncions de l'atenció interna. La tecnologia en si mateixa pot ser positiva, podria no ser ni bona ni dolenta, però és l'ús adequat el que marca aquesta diferència.

Un altre exemple de control de l'ús de la tecnologia és el cas dels clients interns que requereixen "atenció on-line" per telèfon quan el procés té previst que les consultes es facin per correu electrònic i/o FAX. En aquest cas, qualsevol consulta de percepció de qualitat de servei adreçada als clients determina una "manca de disponibilitat", en un context en el qual és l'alternativa tecnològica la que falla, no la qualitat d'atenció en si mateixa. De vegades fins i tot les persones utilitzen la tecnologia que més els agrada, i no sempre la més escaïent.

Forst (2002) reconeix una àmplia diferència entre els clients externs que poden actuar influïts per la competència i els interns que no tenen on triar proveïdor. Diu que els proveïdors interns tenen pocs incentius per servir millor els seus clients interns. Ho atribueix a que el més important que demana l'organització dels "proveïdors interns" és la reducció de costos, de manera que, donat que "ens han de comprar igualment a nosaltres", acaben per no preocupar-se en excés de la satisfacció del client intern. Aquest ànim – o desànim – que preval sobre les possibilitats de millora, acaba per transmetre's al possible èxit de les consultes internes de satisfacció: "Per què em pregunten quins serveis interns em són importants o si me'ls serveixen de manera satisfactòria, si igualment no hi han de canviar res per millorar-los?" Això però, segons Forst, no invalida la necessitat d'investigar la satisfacció interna, ja que fer-ho és una forma d' "educar" els



---

treballadors interns en una cultura de proveïdors/clients, cosa imprescindible per aconseguir l'optimització de la qualitat interna – i consegüentment l'externa.

El mateix autor insisteix molt en la necessitat la CRM (Gestió de les Relacions amb els Clients) no s'apliqui simplement “per moda” sinó per donar elements per millores radicals i substancials. Manifesta que un ingredient de gran pes en la millora interna és ensenyar als propis clients interns a definir adequadament quines són llurs necessitats relacionades amb la repercussió del seu treball en l'extrem de la cadena, la satisfacció del client extern. Una forma d'aconseguir una bona definició de necessitats del client intern són els SLA (Service Level Agreement, Acord sobre el Nivell de Serveis), que és un “artefacte enginyeril” dissenyat amb l'objectiu d'assolir un acord sobre el nivell de servei requerit *i possible* entre proveïdors i clients interns.

---

### 3.a.4. L'Acord sobre Nivell de Serveis – SLA – i la Gestió de la Lleialtat

El SLA és un document en el qual el proveïdor intern es compromet a donar el servei acordat al client intern segons les necessitats i prioritats requerides perquè aquest últim dugui a terme les seves tasques de manera adequada. No és purament un paper, el SLA ha de servir perquè ambdues parts s'entenguin mútuament i acordin compromisos mutus. El CSM, (mesurament de la satisfacció del consumidor), ha de donar informació de retorn (feedback) sobre com s'estan acomplint aquests acords.

Till (2002) adverteix sobre els riscos que, reconeixent una gran importància als SLAs, moltes organitzacions els implementin excessivament aviat, sense saber realment què és el que llurs clients requereixen, o sense assabentar-se'n per què els requeriments no s'estan acomplint, la qual cosa genera frustració o senzillament fracàs.

Els SLAs representen un compromís o promesa, que ha d'anar alineat amb l'estratègia del departament proveïdor dins del global de l'organització. Satisfer el client ha de considerar les necessitats EXPRESSADES pel client, i ha d'anar també en consonància amb els objectius del propi proveïdor.<sup>16</sup>

Harrold (2001) també tracta la manca de possibilitats d'elecció que té el client intern en cas que les seves necessitats no siguin del tot satisfetes pels seus proveïdors interns. Per aquest motiu, queda en dubte el principi tan necessari per assegurar la qualitat de serveis com és la "Lleialtat del Client". L'autor analitza com exemple el cas concret d'un grup de proveïdors interns, els professionals de seguretat d'una empresa, que "necessitaven" comptar amb la lleialtat dels seus clients interns, per no trobar-se sobtadament que l'organització havia decidit

---

<sup>16</sup> Es pot donar el cas que, per exemple, el SLA d'un departament d'informàtica inclogui uns temps de resposta a les incidències que estiguin en funció de les prioritats marcades per la repercussió de la incidència en la facturació, etc. Un exemple seria atendre en menys de 24 hores les incidències del personal comercial, i entre 24 i 48 hores les del personal de suport estratègic. Si una persona de Planificació Estratègica ha d'acabar un informe per una reunió que es produirà en menys de 12 hores, el SLA de 24 a 48 hores no li sembla adient encara que estigui en consonància amb els objectius del departament proveïdor. Aquest no és un SLA ben pactat, perquè la freqüència de no satisfacció del client intern pot ser molt alta. Però tampoc es pot satisfer la necessitat del client en contra dels objectius del proveïdor: si aquest departament canvia la prioritat dels seus SLAs cada vegada que "la urgència es menja la importància", no complirà els objectius que té marcats com a departament.

---

reemplaçar els seus serveis amb una empresa de seguretat externa. Gràcies als canvis que va dur a terme el departament de seguretat per “reconquerir” la lleialtat dels seus clients interns, l’empresa va acabar per no recórrer a l’outsourcing. Harrold també creu que la lleialtat als proveïdors i la credibilitat que aquests tinguin per al client intern influeix positivament en l’ambient global de la companyia.

Hi hauria segons l’autor, 4 components principals per construir la lleialtat del client:

- 1) la segmentació de clients i serveis,
- 2) el desenvolupament d’una promesa,
- 3) gestionar les relacions amb el client i
- 4) mesurar la satisfacció.

La gestió o direcció de relacions i el mesurament de la satisfacció són els temes més freqüents en la literatura sobre el tema (Harrington, 1991, Hammer & Stanton, 1997, Meltzer, 2002, etc.). El compromís o promesa pot ser pactat, com els SLAs. Harrold creu que aquest compromís ha d’existir sempre, fins i tot si és d’una manera tàcita.

La segmentació és un tema de màxima importància. Parteix de la base que no tots els clients interns ni desitgen ni necessiten el mateix. La segmentació pot ser per tipus de tasca, per localització geogràfica, per grups que comparteixen les mateixes responsabilitats o objectius parcials dins del procés productiu, dins de l’estratègia de l’organització, etc. No desitgen ni necessiten el mateix el frontline que el backoffice, els treballadors de la seu central que els de divisions més perifèriques, etc. La millor manera de saber què necessiten els clients és preguntant-los. I a partir d’aquí, identificar els atributs de servei que millor encaixaran amb les seves necessitats.

---

### 3.a.5. Elements que ajuden a construir una bona relació entre proveïdors i clients interns

Moore (2002) assigna una part important de la gestió de les relacions internes entre proveïdors i clients, al lideratge dels directius.

Describeu una potencial situació “problemàtica” des de la voluntat dels clients interns de poder pressionar els seus proveïdors per aconseguir subministraments de feina interna que els siguin més satisfactoris. I això s’acompanyaria de la capacitat dels proveïdors interns per “apujar el cost” intern d’aquestes feines. Per exemple, millorant els serveis de manteniment sempre i quan els departaments “carreguin més” els seus pressupostos en aquestes partides, o assignant unes quotes per treballs de Màrqueting i “cobrant el càrrec” de proveïdors externs per fer les feines més de pressa, etc. Això bàsicament el que fa és obligar al client intern a no limitar-se a demanar uns serveis, sinó també a implicar-se en les decisions respecte als treballs rebuts.

Moore assigna tant als proveïdors com als clients interns unes capacitats de decisió que sovint generen conflicte. Existeix una relació entre agents interns que podrien tenir direccions divergents, si no s’aconsegueix que construeixin un objectiu comú. L’autor es preocupa especialment d’aquesta potencialitat del conflicte, assignant una gran importància a la “tipologia del líder”, i analitza les relacions internes des de l’òptica de la *gestió del conflicte*, que es pot resoldre, segons ell, de diferents maneres: des de les més autoritàries explicades per Handy (1976) fins les proposicions que Moore anomena més “contingents” de Blake & Mouton (1986).

Handy es caracteritza per descriure en els millors líders per gestionar el conflicte proveïdor-client (com tot el conflicte intern i l’organitzacional en general), determinats “trets” com la intel·ligència, la iniciativa, la seguretat en si mateix i la capacitat de “sobrevolar” els problemes per donar-los una òptica més global. Moore no està del tot convençut d’aquesta anomenada “teoria dels trets” perquè, afirma l’autor, posa l’individu molt per damunt de la situació. S’inclina més per la “contingència” de Blake & Mouton: posar el focus tant en la situació com en les reaccions de les persones afectades ajuda a que la tasca de gestió del conflicte

---

intern sigui més ben acceptada pels protagonistes. Moore pensa que dirigir les relacions entre client i proveïdor intern sota aquesta òptica té potencialment millors possibilitats d'èxit i per tant de resultats positius en els processos interns.



Des dels temps d'implementació del Total Quality Management hem vist de manera repetida que el servei al client millora amb l'empowerment (Tisler 2002). L'estudi de Martin & Fraser (2002), intenta validar una escala de trets de personalitat lligats al millor servei al client.

Aplicant l'escala CSSI – Customer Service Skills Inventory (Inventari d'Habilitats per al Servei al Client – Sanchez & Fraser, 1993), a diferents nivells – càrrecs directius o empleats sense càrrec de comandament – intenten concloure que hi ha diferències entre aquests dos nivells i l'existència de més o menys quantitat dels trets que els autors esmentats troben associats amb la millor atenció. Si l'empowerment és una bona base per la orientació al servei del client, els càrrecs directius (que ja tenen poder pel seu propi càrrec), haurien de puntuar millor en aquells trets mesurats que millor es relacionen amb el servei al client.

El següent quadre explica la constitució d'aquesta escala i els trets que mesura:

<b>Descripció de les escales CSSI</b>		
<b>Factor o Tret Escala CSSI</b>	<b>Definició</b>	<b>Nº d'ítems</b>
<b>Tolerància a la pressió</b>	No perd control davant de l'adversitat i la pressió	7
<b>Orientació realista</b>	Fa apreciacions realistes sobre allò que és factible i allò que no ho és	4
<b>Apreciació del factor Temps</b>	Assoleix les coses dins dels límits de temps establerts	3
<b>Judici independent</b>	No té por de prendre decisions	3
<b>Capacitat de resposta</b>	Posa atenció immediata als problemes, neguits i preocupacions del client	3
<b>Sensibilitat</b>	Demostra flexibilitat per acomodar-se a altres persones	4
<b>Judici equilibrat</b>	No pren decisions extremes o radicals	4
<b>Orientació a la precisió</b>	Li preocupen la precisió i els detalls	4

Font: Martin & Fraser (2002)

Una característica afegida – segons els autors – que contribueix positivament a la construcció d'una cultura de servei al client és una bona orientació al treball en equip, ben gestionada per part dels càrrecs directius.

En el conjunt de les característiques valorades, Martin & Fraser van trobar que si bé és cert que no es podien demostrar diferències apreciables entre directius i no directius en el total de l'escala, les persones amb càrrec puntuaven millor d'una manera significativa en Tolerància a la Pressió, Judici independent i Capacitat de Resposta. En canvi els empleats sense càrrec tenien molt millor la característica de l'Orientació Realista. Aquestes conclusions fan pensar que efectivament la capacitat de domini de la situació que té un treballador amb

---

càrrec li facilita donar un millor servei al client. I si un treballador sense càrrec tingués aquest domini de la situació (empowerment), afegint-hi el major realisme (aquests treballadors “toquen” la realitat més de prop que llurs comandaments), i situats en una bona atmosfera d’orientació al treball en equip, hi ha millors possibilitats de construir una cultura de servei al client.

El rol del management, dels líders, és imprescindible en el canvi de comportaments entre els protagonistes de les relacions internes en una organització. Jaffe & Scott (2000) ens recorden que quan es tracta de canviar les persones el canvi no és com en el cas dels sistemes: “ ... els sistemes no contesten, no pregunten, no tenen sentiments ... el repte és aconseguir que les persones, juntament amb els sistemes, canviïn”. Conscienciar sobre l’existència del client intern equival a liderar un canvi d’actituds, i en general, és un capítol més de la gestió del canvi.

Sembla també, que en les relacions internes cada individu construeix la seva pròpia aportació al grup o a l’equip, i hi juguen elements com la construcció de la pròpia identitat (Glover, 1988), la capacitat de decisió i agència (Taylor, 1999 [1985]), i la satisfacció laboral (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959).

- La construcció de la pròpia identitat està marcada, segons Glover (op. cit.), per les disjuntives i les experiències viscudes al llarg de la vida. Les persones porten aquesta “motxilla” que segurament intervé en llurs relacions internes o de procés.
- La capacitat de decisió i agència sol estar condicionada, segons Taylor, per les circumstàncies i la capacitat de triar. Això també marca les possibilitats d’intervenir d’una o una altra manera en les relacions internes o de procés. Sens dubte que l’empowerment, la implicació i l’empatia, tan importants en la qualitat del servei intern, tenen relació directa amb la capacitat d’agència.
- I la satisfacció laboral influeix en els comportaments de relació. Les persones més satisfetes tenen més probabilitats d’atendre millor que les

---

insatisfetes. I això també augmenta o disminueix la qualitat de les relacions de procés.

Storbacka, Strandvik & Grönroos (1994) també es preocupen de les relacions amb els clients, des d'una òptica de Màrqueting. Tot i que inclouen client intern i extern, gran part del seu treball parteix de la orientació al client extern i no tot és extrapolable a les relacions internes. Sembla particularment interessant la diferenciació que fan entre *satisfacció* i *percepció de qualitat*, ja que associen de manera especial aquesta darrera a un judici basat en el preu pagat, cosa que no sempre és aplicable a l'interior de l'organització (exceptuant, potser, aquells serveis dels quals existeix consciència del cost – aprovisionaments, per exemple, i només quan es coneixen les repercussions sobre costos). En canvi, la satisfacció s'aprecia sobre la base del valor esperat i el valor rebut. Zeithaml et al. (1993) remarquen que en aquest sentit els clients acostumen a tenir una zona de tolerància, que Grønhaug & Cilly (1991) atribueixen a que el cost de canviar de proveïdor acostuma a ser alt, tant materialment com en termes d'esforç i temps.

Evidentment tot això no és sempre aplicable al “client captiu” que hem descrit abans a l'interior de l'organització, però sí és cert que fins i tot el client intern acostuma a tenir lligams que signifiquen autèntiques barreres que matisen la manca de satisfacció. Storbacka creu que una d'aquestes fonts de lligam especial és la combinació entre llarga relació i forta relació entre client i proveïdor. En aquesta situació, les possibilitats de satisfacció són majors. Nosaltres creiem que aquest fenomen descrit es pot trobar també en el cas de clients interns.

En una línia més orientada a l'organització de la producció, Dean & Snell (1991) descriuen acuradament el que anomenen “la fabricació integrada”: a diferència de la fabricació convencional, la “integrada” estableix lligams interfuncionals, integra els objectius de les diferents fases, posa l'accent en la qualitat malgrat la reducció de temps, i col·loca el focus en els clients interns. La fabricació



---

integrada que descriuen i estudien empíricament aquests autors, doncs, resulta un afavoridor per les relacions internes. Al nostre parer, allò que expliquen aquí els autors no és més que el treball per processos, que consegüentment seria millor que la divisió funcional tradicional.

---

### 3.a.6. El Màrqueting Intern

Keller (2002) inclou el tema de les Relacions Internes dins del camp del Màrqueting Intern, classificació que dóna un valor diferent, de vegades força apreciat, a aquest tòpic, però que ens mereix algunes reserves.

De fet, la idea del Màrqueting Intern neix en la dècada del 1980s i s'enforteix en els primers 1990s: Berry y Parasuraman (1992) defineixen els objectius fonamentals del Màrqueting Intern com "l'atracció, desenvolupament, motivació i retenció d'empleats qualificats". Reynoso & Moores (1995) plantegen que la concepció de les teories i pràctiques relacionades amb el client intern com a Màrqueting Intern és una conseqüència de que molts dels primers investigadors en aquest terreny *provenen* del terreny del Màrqueting. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), Stershic (1990), Berry et. al. (1992) – entre d'altres molts, alguns ja esmentats (per exemple Berry, 1981, Grönroos, 1990, Gummesson, 1990, etc.) – estan en aquesta posició.

Neix d'alguna manera la idea que si el client ha de ser satisfet, l'empleat ha d'estimar la seva feina, i si es vol aconseguir això, la feina "s'ha de vendre bé" al treballador que la duu a terme (Reynoso & Moores, op. cit.). Berry et al. (1992) afirmen que "el Màrqueting dels serveis comença per dins", definint el Màrqueting Intern com que: "... és la filosofia de tractar els empleats com a clients interns i és l'estratègia de dissenyar les feines com a productes que satisfan necessitats vitals" i posen l'accent en el talent dels treballadors perquè tinguin qualitat de tracte (intern i extern) i estimin la seva feina, en donar-los un bon equipament, en els beneficis del treball en equip, en recompensar quan cal, etc. Stershic (1990) pensa que cal avaluar i millorar la cultura de servei (extern i intern) i proposa les dimensions a avaluar, amb l'objectiu d'ensenyar valors "correctes" mitjançant campanyes de Màrqueting Intern.

En un estudi realitzat en l'àmbit del Regne Unit, Sargeant & Asif (1998) estudien la rellevància del Màrqueting Intern en dues entitats bancàries. Ens ha cridat l'atenció:

- un cert nombre de definicions de Màrqueting Intern:

- 
- a) visió dels empleats com a clients interns i llurs feines com productes interns que han de satisfer llurs desitjos (Berry, 1981)
  - b) filosofia per gestionar els recursos humans d'una organització sota una perspectiva de Màrqueting (George & Grönroos, 1989)
  - c) promoure l'empresa i els seus productes als empleats (Greene, Walls & Schrest, 1994)
  - d) implantar una filosofia de Màrqueting a tota l'organització i aplicar els principis del Màrqueting per "vendre als empleats" la importància de llur rol en la satisfacció del client (Gilmore & Carson, 1995)
  - e) motivar els empleats en contacte amb el client extern, com a clients interns ajudant als seus proveïdors per donar-los millor servei i afavorint la feina en equip (Kotler 1997)
- Aquestes definicions no acaben d'explicar – excepte potser la darrera, de Kotler – per què tot això milloraria les relacions entre proveïdors interns – clients interns
  - La utilització gairebé exclusiva de tècniques de comunicació ("La creació d'un empleat motivat, informat, és la base i la clau per a la satisfacció del client, i aquí és on el concepte del Màrqueting Intern té la seva particular rellevància" – Sargeant i Assif, op. cit., pàg 67)
  - La conclusió de l'estudi de Sargeant et. al. (op. cit.), va revelar que de fet, a l'interior de les organitzacions estudiades, existia molt poca consciència, gairebé nul·la, *que una millora externa podia descansar en el Màrqueting Intern*. No coneixien el concepte. En canvi, acceptaven, que l'impacte de les relacions internes en la qualitat de servei podia ser important

---

Tenim algunes reserves per acceptar el domini per part del Màrqueting en el camp de les Relacions Internes. Reserves fonamentalment determinades per dos motius:

- 1) quan domina una visió de Màrqueting, hi ha en el tòpic del client intern la preeminència del tema de les comunicacions amb un missatge orientat a la venda. (I en això l'estudi acabat de citar, de Sargeant et al. 1998, és una prova). Avui les preocupacions al voltant del client intern estan inserides en temes organitzacionals més amplis, per exemple la gestió de processos, que és un tema de Cultura Organitzacional més ampli que la Cultura del Màrqueting
- 2) l'òptica excessivament "filtrada" que agafen les comunicacions dominades per aquesta disciplina, que acota excessivament l'àmbit d'allò que és comunicable i allò que no ho és, missatges amb un filtre positiu, etc.

Tampoc hi ha, com veiem, una homogeneïtat en les definicions i l'abast del Màrqueting Intern. Hem assenyalat ja alguns exemples.

Stershic (2001) afegeix un altre aspecte: puntualitza que el Màrqueting Intern consisteix a educar i sensibilitzar als empleats del frontline en la cultura de satisfacció del client. Diu que el Màrqueting Intern afecta dos tipus de relacions: les dels clients amb els empleats, i les dels empleats entre ells. Però desenvolupa tota la seva hipòtesi amb la perspectiva del servei al client extern. Explica que de fet, es tracta del millor avantatge competitiu: que altres empreses poden imitar un producte, però no la relació dels empleats amb el client. I que, encara que es tracta realment més d'una filosofia de Management i d'una estratègia organitzacional (cosa en la qual estem plenament d'acord, més que en anomenar-lo Màrqueting de qualsevol tipus), consistent en una gestió tant de les actituds com de les comunicacions, afirma que "si els fonaments del Màrqueting Intern no figuren en la cultura corporativa, els especialistes de Màrqueting haurien de prendre les regnes del canvi i implementar aquesta crítica eina...". Ens sembla una recomanació com a mínim arriscada. Per començar, trenca amb la pròpia filosofia interfuncional de la gestió de processos i sembla tornar a una conceptualització divisional més clàssica, ortodoxa.

---

### 3.a.7. Com ser un bon client i posar-se millor “en la pell” dels proveïdors

La relació psicològica entre agents interns és rica i complexa. Una interrelació és construïda per totes les parts. Estem habituats a cercar allò que el proveïdor ha de fer per donar satisfacció al client: ara tenim alguns elements per analitzar certes coses que li “pertoquen” al client.

Kitaeff (1993) és un subministrador de serveis. Presenta una breu però interessant aportació, des de l'òptica d'un proveïdor extern, però amb la major part d'aspectes perfectament extrapolables a la situació interna. Diu Kitaeff que:

- Un client no ha de demanar impossibles. Per més pressió que es faci, allò que no es pot, no es pot...
- Ser justos en els terminis que es demanen: donar presses per una feina que després no s'utilitzarà fins passat dies, o setmanes... no és adient
- Si una cosa no funciona, el client s'ha de queixar, comunicar-lo. Però només queixar-se quan hi ha motiu, diu Kitaeff que hi ha clients que SEMPRE posen inconvenients, llurs proveïdors mai saben quan la queixa indica una veritable “crisis” i quan no...
- La més important de totes: donar el màxim d'informació. Per servir bé, el proveïdor necessita estar òptimament informat per part del client.

Parker & Axtell (2001) prenen un punt de vista que elles anomenen “diferent”: analitzen la “Presa de Perspectiva” (Perspective Taking) com element de gran importància en la construcció, per part dels clients interns, d'una percepció positiva dels seus proveïdors interns. Parteixen de la importància que té la capacitat d'adoptar el punt de vista d'una altra persona, entendre contextos diferents del propi de cadascú, la capacitat d'empatia i aquesta presa de perspectiva, en la “capacitat social” i en la feina col·laborativa. La seva hipòtesi de treball és que existeixen alguns trets cognitius que afavoreixen tant l'empatia com la presa de perspectiva. Que l'*empatia* – identificar-se amb les emocions d'un grup-objectiu (target) és diferent de la *simpatia* – sentiments de

---

preocupació, llàstima o compassió. I que l'empatia i la presa de perspectiva ajuden a interpretar de manera "comprendiva" el comportament del grup-objectiu. La presa de perspectiva seria un procés intel·lectual o cognitiu, que genera una resposta afectiva d'empatia. Les autores analitzen diferents punts de vista al voltant d'aquests dos constructes, inclinant-se per considerar-los lligats al context social, i proposen que "els factors organitzacionals poden donar forma i canviar la presa de perspectiva, influenciant les situacions específiques a les quals els empleats estan exposats, o afectant el seu desenvolupament a mig i llarg termini" (Parker & Axtell, op. cit. pàg 1087). I busquen l'efecte de les situacions de treball en la presa de perspectiva dels empleats.

Elles creuen que la presa de perspectiva "es repenja" en diferents trets que, al nostre parer ajudarien, doncs, a la millora de les relacions internes:

- factors individuals com l'orientació flexible als rols
- alta autonomia en la feina
- comprensió més àmplia de l'organització – comprensió integrada
- haver dut a terme abans les feines que fan els seus proveïdors – experiència anterior
- interacció amb el grup-objectiu – quan més interacció, més i millor comprensió

Aleshores, quan existeix la presa de perspectiva i/o l'empatia, les qualificacions de la feina dels proveïdors són millors, "entenent" millor llur posició, atribuint les possibles fallides a problemes situacionals, etc.

La nostra opinió és que això implica que, en un procés de relació, efectivament la interrelació és construïda per les parts. Pot, però, haver-hi un problema de diagnòstic de la qualitat de la relació. Creiem que els elements que assenyalen Parker i Axtell per millorar la relació (empatia, comprensió, coneixement, etc.) el que realment fan és millorar la percepció de la relació, però no necessàriament milloren el procés intern.

---

En la realitat empírica, és comú que els equips de treball que configuren la part interna d'un procés (per exemple, relació de Comptabilitat o de Tresoreria amb llurs clients interns, o equips de suport operatiu en relació amb equips que treballen en la part comercial, i d'altres molts exemples), es qualifiquen millor mútuament si compleixen amb aquests elements de la "presa de perspectiva" que assenyalen les autores. La veritat, és que "s'estimen més", qualifiquen subjectivament utilitzant criteris afectius i d'amistat, i això no significa necessàriament que la feina que un fa vers l'altre o que un rep de l'altre sigui millor o no. Aquest tipus de qualificacions afectives o emocionals solen tergiversar bastant el seguiment de la qualitat interna, de com funcionen objectivament les coses quan les relacions internes estan en joc.

---

### **3.a.8. I, finalment, tenim proveïdors i clients interns?**

Queda clar que a l'interior dels processos existeix un intercanvi de serveis, perquè les activitats, tasques, cadenes de tasques, subprocessos, etc., que conformen el procés, han de "transportar" l'elaboració d'un producte o d'un servei des de la determinació de necessitats d'un client extern de l'empresa fins la satisfacció d'aquestes necessitats detectades.

Aquest intercanvi de serveis, que segueix la mateixa direcció que el procés, és un lliurament constant d'elements que per qui els proporciona són outputs o sortides, per qui els rep són inputs o entrades. Anomenar el propietari de la "fase de lliurament" PROVEÏDOR, i el de la "fase de recepció" CLIENT afavoreix de manera clara la cultura de la qualitat a través de la satisfacció del client. De client intern en client intern, aquesta cultura i el seu discurs arriben finalment al client extern. I tots els propietaris de les diferents fases del procés en són conscients.

Són comprensibles les recances d'alguns autors que refusen la nomenclatura de proveïdor/client en el cas dels intercanvis interns, però no semblen del tot vàlides les justificacions. Que un client sigui un "col·lega" i un proveïdor sigui un "col·lega" forma part de la part emotiva, afegeix un punt d'utilització de dinàmiques informals, i ajuda de vegades a la capacitat d'empatia de qualsevol dels actors. Però no obvia que FORMALMENT, el servei lliurat ha de tenir una qualitat que a aquell que ho rep li possibiliti fer també correctament – o de manera "Excel·lent" la seva feina. Amb tot i això, especialment els treballs de Farmer, Luthans i Sommer (2001) criden l'atenció sobre aspectes importants, sobretot la necessitat de fer del management de les relacions internes quelcom més que una simple mobilització de la capacitat d'implicació dels actors interns.

Tanmateix, ens decanem per considerar que no és dolent utilitzar aquest vocabulari, que les dificultats plantejades pels "detractors" són problemes una mica deslligats de la pròpia existència del proveïdor i del client interns, i que el "perill" no estaria en aquesta nomenclatura, sinó en tot cas en descuidar la realitat que proveïdor i client interns són, al cap i a la fi, persones, agents mutus. I que són les situacions de contacte entre aquestes persones, situacions



---

psicosocials de vegades més senzilles i de vegades més complexes, les que realment “suporten” la qualitat i l’èxit del procés.

És la gestió d’aquestes persones allò que veritablement no es pot deixar de banda, la qualitat no ha d’estar “renyida” amb la valoració màxima de l’element humà.

---

### 3.b. El rol de les persones en la Qualitat Total

En un sentit estricte i responent a normes internacionals, les millores de processos adreçades al Management de la Qualitat Total, no han de deixar de banda importants canvis en la gestió de les persones. Caby, Louise & Rolland (2002) especifiquen que, per la qualitat del segle XXI, que tindria l'objectiu d'assolir la "Gestió de la confiança", els agents que han de rebre una cura especial són: els clients, el personal, els accionistes, la societat i els proveïdors.

Els mateixos autors assenyalen que, si afegim el paper de les noves tecnologies en la compra i prestació de serveis, aquesta gestió de la confiança canvia una mica el punt de mira, i de la tradicional preocupació per formar en qualitat d'atenció al personal del frontline, els escenaris actuals de compra via multimèdia porta a tenir més cura que mai de les actituds, comportament, competències i en general la cultura del backoffice.

Del personal, especifiquen de manera concreta que ha de rebre:

- en el camp propi de la Qualitat: motivació i "alegria". Estabilitat de la feina i perennitat de l'empresa
- en el camp del medi ambient: protecció del medi ambient en el lloc de treball (absència de sorolls, olors...)
- en el camp de la seguretat: bones condicions de treball. Salut i seguretat en el treball

Gracia, Martínez & Peiró (2001), Ichniowski & Shaw (1999), Kochan & Rubinstein (1999), són romés alguns dels autors que plantegen importants temes en la gestió i cura de les persones en un entorn orientat a la gestió de qualitat. Específicament i dins dels habituals panorames actuals, els programes de qualitat representen noves formes de treballar que requereixen maneres diferents d'enfocar la gestió dels recursos humans.

Treballar en un entorn de qualitat (Tisler 2002) sol presentar alguns problemes específics, que no es poden ignorar:

- 
- la qualitat augmenta la pressió
  - sol sovint causar problemes intergrupals
  - exigeix un comandament "impecable"
  - demanda una comunicació òptima, i
  - posa a prova els més i els menys de la participació

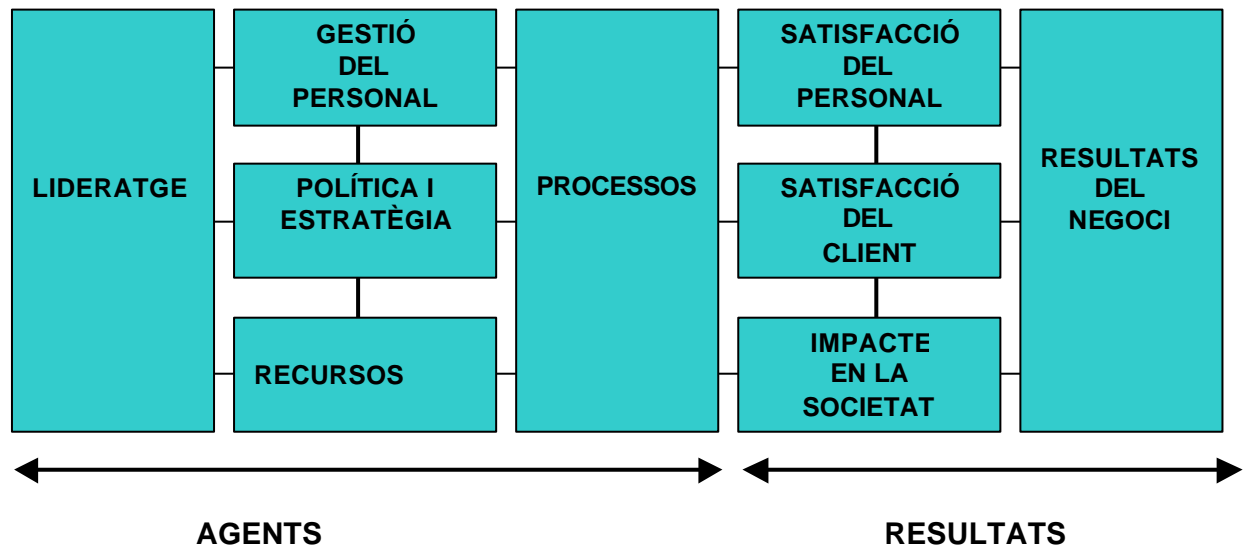
La (quasi) totalitat d'aquest problemes impliquen les persones. És probable que no se les tingui prou en compte.

---

### **3.b.1. Un Model de Qualitat Total**

Les idees de Qualitat Total són el fonament dels Premis de Qualitat que hi ha en molts països. A Espanya, l'Institut de la Qualitat està connectat amb altres institucions que a la vegada es relacionen amb el Model Europeu de la Qualitat Total. L'interessant d'aquest model és que esquematitza de manera prou clara les relacions entre els diferents factors que configuren la qualitat total. I perquè inclou dins de l'avaluació de la qualitat, elements tals com l'impacte de l'organització en el seu propi personal i en l'entorn, i també la gestió i la satisfacció dels treballadors.

El Model Europeu de la Qualitat Total consta de 9 elements que representen els criteris que es fan servir per avaluar el progrés d'una Organització cap a l'Excel·lència, agrupats en "agents" i "resultats":



Font: Instituto de la Calidad, S.A. (Tisler, 2002)

El nombre màxim de punts assignats a cada criteri s'utilitza per qualificar les Autoavaluacions i Memòries presentades per al Premi Europeu de la Qualitat. Els percentatges equivalents indiquen la importància relativa de cada criteri i són:

- Lideratge 10% (*Lideratge: el compromís i comportament de tots els directius conduint l'empresa cap a la Qualitat Total*).
- Gestió del Personal 9% (*La gestió de les persones en l'Organització, i com aquesta aconsegueix aprofitar el potencial de tots els seus membres per millorar de forma continuada*).
- Estratègia i Planificació 8% (*La missió, valors, visió i direcció estratègica de l'Organització i la forma en que s'abasten i s'utilitzen*).
- Recursos 9% (*La gestió, ús i estalvi de recursos, i com són utilitzats efectivament, en suport de les polítiques i estratègies*).
- Processos 14%: aquí s'inclou si l'empresa té implantat un sistema de Qualitat (*La gestió de les activitats que afegeixen valor en l'Organització, com s'identifiquen, revisen i s'assegura la seva millora continuada*).

- 
- Satisfacció del Personal 9% (*Els resultats obtinguts en relació a la satisfacció de les persones que treballen per l'Organització*).
  - Satisfacció del Client 20% (*Els resultats obtinguts en relació a la satisfacció dels clients externs*).
  - Impacte en la Societat 6% (*Els resultats obtinguts per l'Organització en relació a la satisfacció de les necessitats de la comunitat en un sentit ampli. Inclou aspectes de qualitat de vida, protecció de l'entorn natural, manteniment de recursos globals, etc.*).
  - Resultats del Negoci 15% (*Allò que l'Organització ha obtingut en relació a la seva missió de negoci/servei i en la satisfacció de necessitats i expectatives dels seus propietaris*).

Segons aquest model, mitjançant els elements clau dels "agents" (lideratge, política i estratègia, gestió de personal, recursos i processos), l'empresa ha de satisfer *els seus clients, els seus empleats i la societat*. I a més aconseguirà *bons resultats empresarials* i satisfarà a aquells que *hi tenen interessos financers*. El seguiment d'aquests criteris amb visió històrica permet comparacions, tant amb l'exterior com amb situacions passades de la mateixa organització, fixant i prioritzant àrees de millora.

Un 18% de la puntuació total depèn de temes de personal: 9% per part de polítiques de gestió dels RRHH, i un 9% depèn directament de la satisfacció del personal.

Si aquest model és un indicador de la direcció que ha d'emprendre el rol de les persones en la Qualitat, hauríem de trobar una especial preocupació per part de les empreses, de comprovar periòdicament "com se sent la seva gent". No tenim constància de la freqüència i quantitat de seguiments que es fan en aquest sentit, sabem per una banda que existeix una sensibilitat al voltant de les repercussions de la insatisfacció dels treballadors sobre *la productivitat*. Kochan & Rubinstein (1999) donen testimoni d'alguns treballs en els quals es pot concloure que si els esforços per la gestió de qualitat van combinats amb l'augment del treball en equip, amb una major flexibilització (antiTayloriana o antiFordista), i en general amb millors condicions de les característiques pròpies

---

del treball, augmenten la satisfacció i també la productivitat i la buscada qualitat. Però, per una altra banda, la Taylorització del treball per processos, (assenyalada per molts autors, citarem Hamel & Prahalad, 1995 com un exemple), o la precarietat i angoixa que causen els treballs en xarxa (recordem Picarin, 2003, Castells, 1996, d'entre molts) tampoc semblen tenir efectes inequívocs sobre l'augment de productivitat i de qualitat. De manera que el tema no està clar. El que sí que sembla és que no produeixen satisfacció ni qualitat de vida laboral.

Amb l'interès de conèixer què s'està fent actualment en alguns àmbits del sector empresarial en el tema de combinar la cerca de la qualitat, de la productivitat, i de la satisfacció dels treballadors, hem assistit a una presentació que es va fer a ESADE en el marc de la participació d'algunes organitzacions en un projecte internacional que contempla accions que milloren la qualitat de vida laboral sense deixar de banda els objectius de productivitat i qualitat.

---

### 3.b.2. “Les millors pràctiques en la gestió de persones”

Aquest és el títol d'una taula rodona preparada per ESADE el 30 de setembre del 2003, per presentar els resultats del Panel dut a terme a Espanya dins del marc del projecte “A Great Place to Work” (“Un fantàstic lloc per treballar”). És una iniciativa d'àmbit europeu, amb la preocupació específica, dins de la gestió de RRHH, de cercar la qualitat del lloc de feina, i l'equilibri entre vida familiar, laboral, personal, etc. Segons la presentació d'ESADE, la responsabilitat social corporativa de la Unió Europea afegeix, a les inversions en relació al rendiment, la necessitat d'invertir més en les mesures per atreure talents, “cercant el màxim de tracte just en les persones”, i una gestió justa de la diversitat.

Dels factors que més preocupen sota aquesta òptica, hi ha “l'absentisme psicològic”, és a dir quantes persones poden no faltar a la feina, però van a una feina que no els agrada; també, i com una de les coses que més costa aconseguir, preocupa la conciliació entre vida familiar i laboral; i un factor especialment valorat com a mostra de la satisfacció amb l'empresa, és l'orgull de pertinença.

En aquesta trobada es van presentar – a través dels seus responsables de recursos humans – les tres empreses que van ser guanyadores de “les millors pràctiques en la gestió de persones”. Per motius de discreció, no citarem ni els noms dels directius ni de les empreses. Ens limitarem a esmentar una sèrie de pràctiques en el tracte de les persones, en relació a empreses que apliquen programes de TQM, que han demostrat resultats positius en la satisfacció, implicació i compromís de les persones.

**Primer cas:** grup d'empreses del sector alimentari de gran consum.

Aplica dues eines d'anàlisi: una interna a nivell d'un baròmetre de managers que es realitza bianualment, i una altra a nivell extern mitjançant una consulta internacional on l'empresa ha donat com a resultat la 2<sup>a</sup> millor per treballar a tot Espanya. L'organització practica allò que ells anomenen “Un estil de fer les



---

coses”, que inclou un checklist de 152 pràctiques coordinades, relacionades amb els següents temes:

- mediambient
- empleats
- consumidor/clients
- proveïdors
- accionistes
- comunitat

També es realitza amb una freqüència no determinada un taller d'empleats.

Tot plegat, els objectius de l'empresa són desenvolupar i refermar:

- El respecte per les persones
- Els valors organitzacionals
- Carrera, formació

També els sindicats duen a terme Tallers, i el taller d'empleats busca una coherència – en part – amb el taller de sindicats.

**Segon cas:** companyia del sector informàtic, amb 26.000 empleats en tot el món

Es va fer un exercici d'identificació dels valors més representatius de la companyia:

- 1. el client és allò primer en cada interacció
- 2. cultura de retenció de les persones
- 3. qualitat i innovació

---

Els resultats de l'exercici es varen posar per escrit, i es va fer una campanya interna – que s'actualitza periòdicament – perquè tots els treballadors es podessin mentalitzar amb aquests valors. Campanya reforçada per la presència a la Intranet de l'empresa, accions trimestrals amb premis de reconeixement als treballadors més distingits per la representació d'aquests valors, concursos d'iniciatives que reforcin la identitat i l'orgull de pertinença, etc.

Els objectius de l'avaluació de l'acompliment es van lligar a la valoració d'aquests mateixos principis.

### **Tercer cas:** empresa del sector de l'hostaleria

Les accions de motivació del personal vers els valors de l'empresa, d'identificació amb la mateixa i de servei al client, es realitzen a partir d'un procés de selecció molt interactiu, on cada candidat arriba a passar fins a 7 entrevistes, la darrera d'aquestes amb el Director General. Totes les accions descrites es duen a terme amb personal de qualsevol nivell jeràrquic, des de la mateixa base operativa.

La idea és "identificar talents" i construir cultura de servei de qualitat.

Es practica molt la promoció interna, crosstraining (formació de polivalència o d'habilitats "encreuades"), que s'utilitza a més a més perquè les persones es donin a conèixer en altres àrees fora de la pròpia.

Es fomenta de manera especial la col·laboració lateral i el concepte de client intern.

Es duu a terme una formació d'acollida inicial de 2 dies i mig a tot el personal entrant, realitzant 21 dies després una jornada de revisió.

Es dedica a la formació interna un trainer per cada departament. S'atorguen certificacions en el lloc de treball, i avaluacions semestrals.

S'aplica com a concepte bàsic l'empowerment, generalitzant de manera àmplia la capacitat per prendre decisions fins a nivells molt baixos. Per aconseguir això,

---

es fa molta formació orientada a la presa de decisions. Es considera que la formació d'aquest tipus "treu pressió" al manager d'alt nivell.

### **Conclusions d'aquesta experiència:**

El primer cas és un cas de construcció de cultura a través de la comunicació i la implicació, el segon el qualifiquem com un cas de Màrqueting Intern i el tercer com un d'orientació molt forta a la formació, com a eina també per a construir cultura.

Un dels indicadors d'èxit utilitzat per totes aquestes organitzacions és la rotació no desitjada. Un altre és mesurar el grau de conflictivitat i les enquestes de satisfacció interna, però aquestes s'apliquen amb poca periodicitat.

Totes aquestes empreses reconeixen llur orientació al benefici, "primera responsabilitat de tota empresa" (textual), però la idea subjacent és "Hem de ser rendibles...però com?". Procuren desenvolupar mesures cada cop més qualitatives d'avaluació de la satisfacció del personal, i en general manifesten una complaença general amb els resultats – canvis – generats a partir d'aquestes accions.

---

### **3.c. Vers el futur i el desenvolupament de les persones a partir dels actuals escenaris del treball**

La gestió de processos i el protagonisme, dins dels processos, de les situacions d'intercanvi entre les persones, obliga a plantejar-se unes línies directrius en la gestió d'aquestes persones, que probablement porten a revisar la possibilitat de modificacions, en els recursos humans, en els estils de direcció i/o supervisió dels treballadors, en l'adequació dels homes i dones als llocs de treball, etc.

Amadiou (1993) crida l'atenció sobre les necessitats concretes que poden haver-hi per "utilitzar el caràcter col·lectiu del treball": quan més requereixen els processos de producció de la col·laboració i la comunicació dels assalariats, major serà el cost dels recursos externs; el poder del grup de treballadors en conjunt serà elevat, perquè l'èxit de la producció és un problema d'acció col·lectiva entre ells; els projectes tipus Qualitat Total suposen una alta col·laboració entre assalariats. Totes les iniciatives que afavoreixin el treball en grup (cercles de qualitat, grups de millora, etc.), són vàlids. La implicació dels empleats no pot provenir de la obligació ni de l'amor" (op. cit.). Un altre aspecte que sovint descuida la implantació d'una gestió de processos és el permetre i estimular als treballadors perquè utilitzin al màxim llurs capacitats. No poder utilitzar totes les capacitats provoca una gran frustració (Jahoda, 1987 [1982]).

Ekvall (1996) pensa que les persones poden treballar millor en ambdós sentits: amb més satisfacció pròpia i amb més qualitat, creativitat i innovació quan:

- a) tenen la possibilitat de sentir un repte vers la feina
- b) tenen llibertat i l'autonomia
- c) reben suport i recolzament a les idees
- d) gaudeixen de confiança i obertura, de la possibilitat d'expressar allò pensen
- e) posseeixen dinamisme i vitalitat
- f) experimenten humor, relaxació, espontaneïtat
- g) tenen la possibilitat de debatre, de participar en discussions, en intercanvi d'idees
- h) quan no hi ha conflictes entre les persones – el conflicte o la discrepància

---

poden estar entre les idees

- i) gaudeixen de la capacitat i oportunitat de prendre risc
- j) poden dedicar-hi temps a elaborar idees noves

---

### 3.c.1. Què es podria arribar a fer

Si fem una projecció al futur de la situació actual en el treball, volem fer-nos partícips d'algunes observacions de Gracia, Martínez & Peiró (2001):

a) En primer lloc, què se suposa que exigiran els treballadors:

- valors laborals i qualitat de vida laboral.- rebaixar el valor instrumental del treball (concepció del treball com un mitjà per assolir ingressos econòmics) i apujant el valor intrínsec (la feina com a fi en si mateixa). “Factores como las nuevas formas de organizar el trabajo, la existencia de empresas planas y la introducción de nuevas tecnologías pueden provocar un enriquecimiento de los puestos de trabajo y mayores grados de autonomía. Sin embargo, las relaciones contractuales temporales y las reducciones de plantillas (experimentadas en propia persona u observadas en otros), así como las altas tasas de desempleo, pueden hacer que aspectos como la seguridad económica continúen teniendo una importancia capital para muchos empleados” (Gracia et. al. op. cit. pàg.176). No és aquí l'existència dels processos la que produeix aquesta situació, però sí la pròpia coherència de la gestió per processos amb els canvis organitzatius que comporta, juntament amb la gestió per qualitat, etc.
- millores en l'equilibri entre el treball i les demés facetes de la vida. Sigui per les necessitats d'autorealització en altres aspectes de la vida, com família, i activitats d'oci i lleure, o sigui per les demandes dels propis hàbits consumistes i per la major incorporació de la dona al món del treball. La qüestió és que cada cop se li demana més al treball que tingui valor per si mateix, i que alhora sigui més compatible amb la vida personal. Per a aquests autors, i fonamentats en diverses opinions i estudis, això és complex, i de vegades contradictori, com per exemple, amb tendències empresarials que afavoririen canvis, com per exemple la flexibilitat geogràfica i horària que no sempre podrien estar en la línia de la compatibilització demanada.

b) En segon lloc, estan els canvis exigits per la comunitat:

- conservació del món del benestar, amb variabilitat entre els països (també

---

escriu en aquest sentit Amadieu (op. cit.). Reducció dels efectes negatius de la flexibilitat: “algú, haurà de fer *quelcom* per resoldre el problema de les reduccions de plantilla”. Hi hauria, fins i tot, més exigències a l'Administració en aquest sentit per part dels ciutadans.

- emergència de nous grups socials en les empreses, amb l'adveniment d'una major diversitat: dones, immigrants, discapacitats, poden demanar i amb tota seguretat demanen atencions especials. Es requereix intervenció de l'Estat, també de les empreses, sindicats i altres tipus d'associacions.

Els autors també assenyalen noves tendències en la **filosofia de gestió dels recursos humans**:

Fan una distinció entre *filosofies* (concepcions sobre la persona, el grup i la col·lectivitat, el treball i les relacions entre les persones, etc.) – les *polítiques* (que inspiren i dirigeixen les actuacions, a partir d'aquelles filosofies) – les *pràctiques* (actuacions concretes) – i les *tècniques i eines* (unitats instrumentals per l'actuació).

En termes de *filosofia*, Gracia, Martínez & Peiró (op. cit.) ho resumeixen en tres punts:

- vincular la gestió de RRHH a les estratègies de l'empresa
- preocupar-se per la qualitat de la vida laboral
- gestionar els RRHH com a “zona on s'ha de produir el consens entre els agents”.

**Cal un nou contracte psicològic.** Menys paternalista, i dins de la incapacitat de les empreses de garantir estabilitat laboral a llarg termini. És contradictori oferir cada cop menys estabilitat i demanar cada cop més compromís i fins i tot més comportament extra-rol. La relació socioemocional de confiança, dins dels escenaris que ja hem descrit en capítols anteriors, es pot trencar fàcilment amb les polítiques de flexibilitat laboral.

---

Gracia et. al. pensen que probablement hauran de sorgir contractes psicològics diferenciats, individualitzats, o adequats a grans situacions laborals existents en l'empresa (força laboral estable, contractes a temps parcial, temporals, etc.). Analitzar cada cas. De vegades, hi ha individus que per les seves pròpies necessitats o motius (situació personal, estil de vida, personalitat), precisament s'ajusten millor a relacions contractuals flexibles que a d'altres de caràcter tradicional. Potser fins i tot l'empresa no pot oferir feina estable però pot augmentar l'empleabilitat de la persona, incrementant els seus coneixements i la seva experiència.

El contracte psicològic es tornarà més complex i subtil.

Finalment, tant les polítiques i pràctiques com les tècniques, de l'anàlisi dels llocs, de la selecció de personal, la direcció de carreres, la formació, l'avaluació, la remuneració i les relacions laborals, s'han de "repensar" en aquest escenari diferent, complex i per una altra banda que requereix una diferents segmentació i fins i tot classificació de les situacions i de tot allò que la gestió de RRHH pot oferir des de l'empresa.



---

### **3.c.2. De la gestió de processos i la cultura**

Cal remarcar, després d'aquesta àmplia exposició, la importància de construir una cultura que sigui el vehicle de tots aquests nous principis i filosofies que acullen avui les empreses expressant-les en noves formes organitzatives i noves formes de treballar. Cal ser coherents amb aquesta cultura i el seu contingut en valor, principis i guies per actuar. La gestió de processos ha de ser coherent i plena de fluïdesa i comunicació. Enmig dels processos hi ha persones, i aquestes persones han d'entendre què fan i perquè ho fan.

I cal dotar correctament la força humana dels elements que necessita per treballar, dels instruments essencials i imprescindibles.

A la Segona Part estudiarem empíricament com informen els treballadors sobre algunes d'aquestes situacions, construint llurs percepcions a través del seu discurs.

---

---

## SEGONA PART

Els treballadors són qui millor coneix la seva vida laboral quotidiana. En aquesta segona part analitzarem el discurs amb el qual les persones informen sobre la realitat diària i al mateix temps com la construeixen per mitjans de llur llenguatge.

---

## **Capítol 4. Les persones enmig dels processos – anàlisi “empírica”**

Hem dut a terme una investigació qualitativa consistent en una anàlisi del discurs de treballadors d'una organització, relatives a diferents situacions d'intercanvi entre proveïdors i clients interns.

### **4.a. Plantejament inicial**

Les persones dins dels processos intercanvien serveis mutus, són els protagonistes de l'encadenament o de la relació entre comandes i tasques, són els agents interns que hem descrit com a proveïdors i clients interns. Llurs intercanvis són l'escenari on es construeixen les diferents situacions psicosocials, que d'acord amb la filosofia i la missió de les organitzacions – i no únicament les organitzacions empresarials – no queden deslligades de la cerca de l'eficàcia i de l'eficiència. Creiem però, que caldria sempre considerar aquesta cerca de l'eficàcia conjuntament amb una bona qualitat de vida laboral. La feina hauria de ser eficaç tant per l'organització com per la satisfacció de les persones.

Els treballadors són qui més viuen què succeeix enmig dels processos. Ells i elles són qui senten i construeixen aquell espai d'integració de les tasques, on, al cap i a la fi, els processos sortiran reeixits o no funcionaran prou bé. Les persones com a protagonistes són també els agents del procés i els informadors del seu funcionament.

Diferents autors han demostrat al llarg del segle XX i aquests primers anys del XXI, una sèrie d'elements que d'una manera o una altra, afavoreixen la construcció d'unes maneres eficaces – en tots els sentits – de treballar. Les tendències més actuals de l'organització postmoderna, valoren especialment aquells (elements) que milloren el treball en equip, i/o aporten millor know how tècnic individual, i/o milloren el treball en xarxes (flexibilitat o especialització flexible), i/o milloren la possibilitat d'actuar des de la mateixa base amb capacitat de decisió i empowerment. Des de ben aviat en els anys 1900s, amb l'adveniment de l'escola de les Relacions Humanes, i molt especialment a partir dels estudis d'Elton Mayo (Roethlisberger & Dickson, 1939) i les teories de

---

Herzberg sobre la Motivació (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959), els conceptes de treballar “bé” i treballar “content” han estat sempre molt lligats. Fins i tot els moviments del Total Quality Management (Scott & Cole, 1999) “impliquen” la cura pel benestar dels treballadors en l’assoliment de la productivitat i del treball ben fet, tot i que durant la dècada dels 1990s la Reenginyeria introdueix un veritable “terratrèmol” en l’estabilitat laboral amb l’objecte de retallar costos, afectant de manera seriosa la seguretat i la satisfacció dels treballadors.

En vistes a una consecució d’eficàcia tant per a l’empresa com per al treballador, hi ha hagut, doncs, moltes aproximacions, i recordarem algunes: Herzberg (op. cit.) va posar l’èmfasi en la satisfacció laboral; ara que es dóna particular rellevància a les feines d’equip recollim les opinions de Jahoda (1988 [1982]) que reconeix la seva utilitat, però insisteix que la formació d’equips no pot evitar la valoració de les aportacions individuals; hem aplicat a l’anàlisi de les relacions internes de l’organització les idees de Glover (1988), que ens han permès incorporar en el nostre tractament dels “agents interns” el valor que té per als agents la construcció de la identitat; en aquest àmbit, Dean & Snell (1991) posen l’accent en la importància de la relació interfuncional; Amadiu (1993) associa la capacitat d’actuar “de manera responsable” amb la capacitat d’agència i tots els conceptes preconitzats per la teoria de l’agència (Taylor, 1999 [1985]); Bolino, Turnley & Bloodgood (2002) valoren la influència del Comportament Ciutadà Organitzacional i de la Prosocialitat; Martin & Fraser (2002) parlen de trets de personalitat; Moore (2002) recupera una vegada més la importància del paper del lideratge dels directius; l’estudi ESADE-Randstad (2003) i les definicions de la Comunitat Europea per la Qualitat Laboral inclouen gairebé tots els elements esmentats. I en aquest estudi, coincidint amb les idees de Moss Kanter (1977) i Lockwood (2003), apareix amb especial força la idea de l’equilibri entre vida laboral i familiar/personal, tema que en l’actualitat és objecte de molta dedicació per part dels experts.

Sembla tots criteris que podrien influir sinèrgicament, tant en la satisfacció laboral com en la qualitat de la vida laboral com en l’assoliment de l’eficàcia i la qualitat organitzacional. També sembla, inicialment, que quan més elements

---

tinguem per la satisfacció, juntament amb més elements per l'eficàcia, apujaríem conjuntament ambdós assoliments.

Hi ha, tanmateix però, possibilitats de conflicte: per exemple, l'empowerment i el Comportament Ciutadà Organitzacional requereixen actuacions que sobrepassen les exigències de rol. Ackfeldt & Coote (2003) han comprovat que això pot fàcilment implicar treballar més del compte, no respectar horaris i assumir responsabilitats no pactades. Els treballadors que per una banda se senten satisfets per l'enriquiment que això representa per la feina, perceben la necessitat d'acomplir obligacions extra. No podria això resultar incompatible per la conciliació entre vida personal/laboral que – per una altra banda – està tan d'actualitat? Podria succeir que treballar més satisfets impliqui treballar més. I ens podríem trobar amb el contrasentit d'una millor qualitat de vida laboral per la banda de la complaença, mentre que aquesta mateixa qualitat és menor per la banda del balanç entre temps dedicat a la feina i possibilitats de dur a terme una vida personal igualment satisfactòria.

Sembla d'entrada que quan hi ha un equilibri positiu entre vida personal i laboral – o sigui una equivalència d'esforços dedicats a l'una i a l'altra, i una equivalència de satisfaccions obtingudes de l'una i de l'altra (Greenhaus, Collins & Shaw, 2002), es pot detectar menys estrès, més facilitat per treballar content, i conseqüentment menys – o fins i tot gens – sensació de conflicte amb la pròpia vida laboral.

Existeix una àmplia bibliografia que toca l'equilibri entre vida laboral i vida personal/familiar. A més dels treballs ja esmentats, no podem ignorar la línia d'estudis portats a terme en el camp de la dona i el treball, i de la concertació entre feina i altres rols. Com a exemples importants podem citar: Agora 2000 (2001), Izquierdo, de Rio & Rodríguez (1988), Martínez & Pallarès (2000), Pallarès (1993), Programa Municipal per a la dona (2003), Shelton (1992). Avui queda cada cop més clar que aquest equilibri influeix en la qualitat de la vida laboral, i aquesta qualitat influeix de manera definitiva en el concepte d'allò que en diem “Una bona feina” = feina satisfactòria i “Una feina que es pot fer ben feta” = un treball eficaç. Tanmateix, no és un tema que desenvoluparem aquí més a fons, i en les nostres dades empíriques apareix de manera molt escassa.

---

#### **4.b. La recerca empírica.**

Hem volgut estudiar de manera empírica el llenguatge amb el qual un col·lectiu de treballadors d'una organització empresarial construeix la realitat de la seva feina en un context de treball per processos, focalitzant-nos en com perceben llurs relacions mútues dins dels processos, com descriuen els seus punts positius i negatius, quins motius tenen per alegrar-se i/o queixar-se, etc.

Dels textos expressats pels esmentats treballadors, hem recollit el material empíric que dóna base a la Segona Part de la Tesi.

---

#### 4.b.1. Objectius

Els objectius que ens proposàvem, tal i com queda exposat a la pàgina 11, són:

➤ **Objectius Generals:**

Identificar i analitzar les situacions de relació psicosocial que es produeixen dins de les organitzacions, en particular les organitzacions empresarials, des d'una perspectiva crítica

➤ **Objectius Específics:**

1. Buscar com es construeixen, enmig dels processos organitzacionals, aquelles situacions psicosocials en las quals les persones poden treballar de manera satisfactòria, tant pel que pertoca a elles mateixes (les persones), com per l'organització i el seus compromisos socials (productivitat, eficàcia, aportacions socials vàries, etc.).

Entenent l'eficàcia de la feina:

a – en un sentit psicològic per al treballador (= millors treballs) i

b – en un sentit econòmic, d'eficiència i eficàcia per l'organització (= treballar millor)

2. Esbrinar els diferents escenaris en els quals aquesta congruència entre satisfacció i eficiència i eficàcia són possibles.

Això ens suggereix unes preguntes: En una realitat organitzacional concreta, i dins del context actual del treball i la vida laboral, com verbalitzen els propis treballadors la realitat de les relacions o situacions psicosocials dins dels processos organitzacionals, i on troben aquesta congruència? Quins conceptes clau, anotacions, definicions, relacions i models (Juan Muñoz, 2003) es poden derivar del llenguatge amb el qual els treballadors construeixen la seva realitat laboral diària?

3. Esclarir, per tant, des d'un enfoc crític, aquells escenaris en els quals la congruència entre “treballar bé” i un “bon treball” es trenca i, si és possible, determinar si els trencaments són reversibles o no.



---

#### 4.b.2. Mètode utilitzat

Hem utilitzat una metodologia qualitativa, estudiant una part de la realitat social dels treballadors en el context de la seva feina. Segons Taylor & Bogdan (1992), una metodologia qualitativa es caracteritza per una visió holística tant dels escenaris com de les persones, que no es redueixen a variables sinó que són considerats com un tot.

Els investigadors qualitativs interactuen amb els informants i són sensibles als efectes que ells mateixos poden causar sobre les persones que són objecte de l'estudi. Tracten de comprendre els subjectes dins de llur marc de referència, el de les pròpies persones. L'investigador suspèn o aparta les seves inherents creences, perspectives o predisposicions, i actua considerant que tots els punts de vista són valuosos.

En la recerca qualitativa, tots els escenaris i persones són dignes d'estudi. Heron (1998) descriu i explica una variant que anomena "cooperativa", i explica que, mentre la investigació qualitativa habitual succeeix "al voltant" dels escenaris i persones estudiades, ell preconitza un tipus d'aquesta mena de recerca que succeeix "amb" els mateixos. La línia que marca el límit és difícil d'esbrinar de vegades, i en la present recerca existeix una barreja: per una banda, els homes i dones que hi participen estan motivats per la "cooperació" i implicació que els demana la pròpia organització per participar en la "consulta" que dona origen als discursos analitzats. Per una altra banda la investigadora ha realitzat una anàlisi qualitativa "externa" que ens portés a entendre "la vida íntima social" (Martínez & Pallarès, 2000) d'aquestes persones en el context del treball.

La recerca qualitativa, tot i no cenyir-se de manera esclavitzada a un sol procediment o tècnica, i acceptar que els mètodes amb els quals estudiem les persones necessàriament influeixen sobre la manera que les veiem, és investigació important per la seva rellevància, seriosa pel seu rigor, útil pels seus resultats i conseqüències i especialment adaptable als problemes que ens proposàvem estudiar en aquest treball.

Seguint els criteris explicats per Taylor & Bogdan (1992), Íñiguez & Antaki (1998) i Glaser & Strauss (1967), el nostre propòsit ha estat:

- 
- Utilitzar un camí inductiu, mitjançant la anàlisi del discurs trobat en els integrants de l'organització descrita, desenvolupant conceptes, comprensions i intel·leccions a partir de les dades sense models, hipòtesis o teories preconcebudes.
  - Descriure mitjançant les verbalitzacions trobades en el discurs, la vida social en el si dels processos de l'organització
  - Comprendre les persones dins del seu marc de referència
  - No menysprear cap perspectiva: analitzar el discurs de qualsevol mena que pugués donar alguna llum sobre els objectius cercats
  - Estudiar el llenguatge com mitjà a través del qual les persones construeixen llurs percepcions i llurs "realitats" del món laboral que estan vivint. És a dir,
    - o Analitzar els fragments discursius com fenòmens socials produïts en contextos particulars
    - o Mostrar les pràctiques lingüístiques que promouen i mantenen les relacions socials dels subjectes i les situacions estudiades
  - Posar-hi l'interès de la investigació en la importància que té el món, els fenòmens i les situacions que els propis subjectes construeixen mitjançant el seu llenguatge, i no de cap manera en la importància donada per la quantitat i freqüència amb la qual podríem trobar determinats fenòmens. D'aquí que l'elecció havia de ser una investigació qualitativa i no quantitativa.

Segons Garay, Íñiguez, Martínez, Muñoz, Pallarès & Vázquez (2002), el mètode qualitatiu té com a característica principal l'anàlisi i la interpretació del significat que les persones donen a llurs accions i a les accions dels demés. I la seva utilització a través del llenguatge, ens permet tractar amb els contextos particulars de relació i diàleg d'aquestes persones, que són qui interactuen en els entorns concrets i que participen en i de els processos que es pretén analitzar.

---

Seguint aquests autors, podem resumir breument en els següents punts els principis fonamentals de la recerca qualitativa, i que ens han fet triar-la com a mètode d'elecció:

- i. l'àmbit de l'avaluació són totes les persones implicades en el procés
- ii. la principal finalitat és aconseguir l'optimització de les pràctiques
- iii. l'avaluació s'ha dut a terme amb un criteri extern a l'organització
- iv. l'execució de l'avaluació s'ha realitzat respectant escrupolosament les persones que treballen a l'organització
- v. la recollida i l'anàlisi de la informació s'han dissenyat i executat aplicant criteris de màxim rigorisme
- vi. L'avaluació s'ha portat a terme amb el propòsit de canviar i millorar, i
- vii. les millores es produiran no només mitjançant un diagnòstic adequat sinó per l'ajut que la informació generada representarà per als diferents agents implicats.

---

### 4.b.3. Origen de la informació analitzada

#### L'organització

Per qüestions de discreció no podem donar dades identificatives de l'organització d'on provenen les dades, però arran d'entrevistes amb tres directius de la mateixa, podem puntualitzar les següents característiques:

- Es tracta d'una organització de serveis radicada a tot el territori espanyol, amb la seu central a Barcelona i orígens catalans de gairebé un segle d'antiguitat. En el període comprès en l'estudi té 1.453 empleats. 630 treballen en contacte comercial amb clients externs, 70 telefònicament i 550 mitjançant l'atenció personal. 130 atenen també públic extern però en feines de recepció de necessitats d'atenció davant d'incidències urgents, relacionades amb la salut, automòbil, llar, etc. 40 més tenen contacte amb públic extern en temes de gestió operativa d'alguns dels serveis que comercialitza l'entitat (assegurances, viatges, tramitacions de gestoria, etc.) 653 empleats treballen en feines totalment internes, sigui en feines de suport al personal d'atenció al públic o en feines de gestió administrativa, comptable, planificació i creació de producte/servei, direcció/supervisió, etc.
- Aquesta organització treballa amb una cultura orientada a la qualitat, amb una distribució de les tasques per processos, barrejant una estructura divisional amb una estructura matricial. Una sola de les divisions té una qualificació ISO, la resta treballa amb uns objectius de Qualitat Total, però de moment sense les certificacions corresponents.
- El discurs oficial de l'organització contempla el servei al client, tant extern com intern, l'orgull de pertinença "a la casa", un grau altament formal d'organització l'estructura jeràrquica i de les comunicacions verticals descendents, i alhora un permanent estímul a la generació de comunicació ascendent, incloent-hi consultes sobre les percepcions del personal, concursos de suggeriments, bústia de l'empleat, etc. El discurs de la qualitat

---

té ja uns quants anys, encara que darrerament s'ha formalitzat amb la creació d'una direcció de qualitat.

- L'organització ha estat en permanent canvi en els darrers 10 a 15 anys, hi ha hagut força rotació de personal de base i intermedi, i d'alguna manera les constants remodelacions i una forta política de control de la despesa SOLEN ser interpretades per part del personal com una cultura corporativa de complicada assimilació, en especial pel que fa a una sensació d'excessiu filtratge de la comunicació i de la informació, un fort control en les inversions en formació, i una constant necessitat d'adaptar-se a noves estratègies. Malgrat un cert grau, més aviat escàs, de promoció interna, existeix una constant activitat de contractació de nous comandaments per dur a terme les noves accions estratègiques..

### **Característiques i noms que reben determinats departaments dins dels discursos estudiats:**

La implantació de la gestió per processos ha posat en relleu la necessitat de separar, fins i tot en les feines que acaben servint el client extern, les funcions purament comercials de les funcions administratives i operatives internes. Les funcions comercials les porta a terme el personal que a partir d'aquí anomenarem "personal de venda", i les operatives internes les fa el que anomenem els Serveis Centrals d'Operacions, (d'aquí endavant SCO), dels quals el Servei de Sinistres (en el text SAS) és una branca dedicada a determinades gestions dins del món d'aquests serveis.

Gran part del personal d'atenció al públic i d'operacions telefòniques és personal relativament nou, jove, amb poca qualificació professional i poca experiència. Tenen molta feina i els salaris no són molt altes. La formació és bàsicament in situ.

El CAU és el centre d'atenció a l'usuari que repeteix les incidències informàtiques.

---

Takers, Dispatxers i Mecànics són diferents tipus de treballs a la divisió d'Assistència.

Els departaments d'Administració estan segmentats per producte, i així ens trobarem Adm. de Viatges, d'Assistència, etc.

Les Delegacions són punts d'atenció directa al públic.

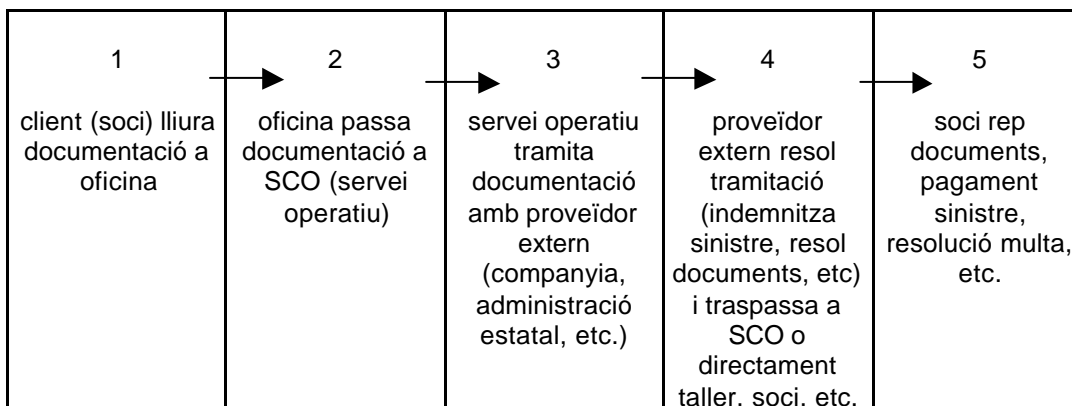
Servei Telefònic o Fonoservei és un departament d'atenció al públic per telèfon, una oficina telefònica.

### **Els processos més importants implicats en aquesta recerca**

Els descriurem de manera molt esquemàtica i abreujada

#### **I. Procés de postvenda dels serveis d'assegurances, tramitacions i altres (sinistres, gestoria, multes)**

**procés normal:**



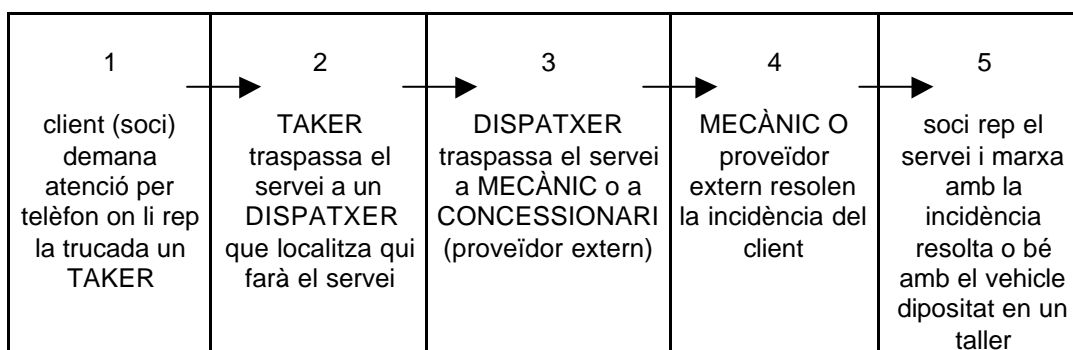
**alternatives freqüents:**

- que la documentació lliurada pel client a l'oficina sigui incompleta
- que la documentació rebuda pel servei operatiu arribi tard, o sigui incompleta
- que el proveïdor demani més documents, altres elements (fotos, testimonis, etc.)
- que el proveïdor trigui, bé perquè hi posa dificultats o pel seu propi procés administratiu

- que si calen peritacions, aquestes no es produeixin quan cal
- que el client tingui expectatives de solució diferents, més ràpides, etc.
- que el client es presenti a l'oficina a reclamar perquè no ha rebut solució en el pas 4, perquè no li agrada la solució, etc.
- que l'oficina reclami a SCO, i es tornin a repetir una o més vegades els passos 2 al 5, 3 al 5 o 4 al 5

## II. Procés d'atenció d'assistència en carretera

### procés normal:



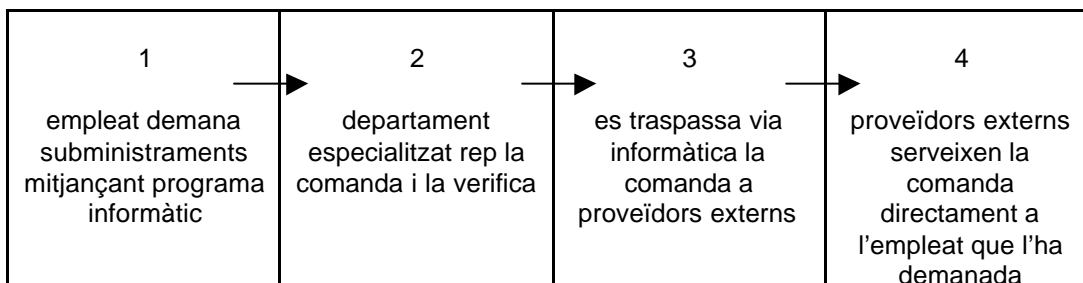
### alternatives freqüents:

- que taker no doni dades suficients a dispatxer sobre localització del client, característiques del vehicle que cal atendre, etc.
- que dispatxer no doni dades suficients al mecànic
- que per les raons anteriors o per d'altres no controlables (embús de trànsit, mal temps, etc.), mecànic arribi tard a atendre el client
- que el trunking (mitjà de comunicació amb mecànic) no funcioni bé
- que el client tingui expectatives diferents del servei que li pertoca (desconeixement cobertures, etc), expectatives que es creen en el moment de fer-se soci o client de l'organització (en una oficina, per mitjà de promotores o per telèfon)
- que el client es presenti personalment a una oficina o per carta o telèfon a qualsevol centre de l'empresa, amb queixes per l'atenció

---

### III. Procés de comanda i recepció de materials de treball

#### procés normal:



#### alternatives freqüents:

- que el pas del 2 al 3 quedi demorat per autoritzacions no previstes
- que el pas 3 al 4 quedi afectat per una manca de stocks del proveïdor
- que el pas 3 al 4 quedi afectat per alguna errada en el lliurament

### IV. Altres processos diversos

- Altres processos que apareixen en els discursos analitzats són:
- La comanda i recepció de servei de suport informàtic
- Els processos propis de l'empresa com un tot, com la compra i distribució d'equipament, mobiliari, informàtic, etc.
- Diverses operacions interdepartamentals variades



---

#### 4.c. Procediment

##### 4.c.1. Les persones que informen a través del llenguatge

781 persones van ser interrogades en quatre “tandes” successives, l’abril, el juny i el setembre de l’any 2003, i el gener del 2004, com a part d’un programa continu d’anàlisi interna de processos. En aquest programa els treballadors de l’empresa són periòdicament consultats, i opinen i qualifiquen diferents tipus d’interaccions entre departaments – suports administratius, operatius, feines que reben de proveïdors interns o feines que realitzen per als seus clients interns, etc. –, i també els elements que conformen el suport que reben de la companyia en termes de qualitat ambiental, suport instrumental, o d’altres aspectes que ells considerin d’interès. També opinen sobre les interrelacions amb el seu propi equip o grup de treball.

El corpus textual el formen els discursos emesos per aquestes persones. Les opinions i qualificacions són producte de la percepció que construeixen els mateixos treballadors, sense utilitzar cap indicador que no sigui la seva “pròpia visió” dels actes, operacions, feines, etc., que qualifiquen.

Les consultes, o recollides del material lingüístic corresponen a les següents fases:

<i>abril 2003</i>	185 persones
<i>juny 2003</i>	211 persones
<i>setembre 2003</i>	180 persones
<i>gener 2004</i>	195 persones

---

El perfil de cada consulta repeteix de manera força fidel el perfil global de l'organització, i cada grup està representat per personal d'atenció al públic extern, i diferents tipologies de personal de suport intern.

L'instrument conté un nombre variable de preguntes segons el grup interrogat, ja que hi ha des de treballadors implicats en unes 8 a 10 qüestions sobre les quals poden contestar, fins a alguns que poden tenir relació en 20 o més interrogants, tot depenent del tipus de feina que duen a terme (veure Annex 1). Les preguntes tenen totes una part de qualificació "per notes" (d'1 a 6 – que no hem utilitzat aquí), i seguidament les persones consultades anoten llurs observacions sobre el mateix tema que havien qualificat de manera numèrica. Aquestes observacions escrites conformen el corpus discursiu utilitzat per ser "interrogat" com a llenguatge (Íñiguez, 2003). Les frases utilitzades pels treballadors reflecteixen de múltiples maneres els processos relacionals entre els treballadors.

En tractar-se d'observacions voluntàries, el corpus textual està constituït per frases majoritàriament curtes i escurides – pel propi context de llur expressió: són reflexions i/o respostes a preguntes, observacions que segueixen a la pregunta principal que és la qualificació per notes explicada més amunt. Són discursos curts, expressions breus. Això dificulta relativament l'anàlisi del discurs, pel problema d'entendre en tota la seva dimensió els tipus d'expressió utilitzats. Les persones "afirmen coses", d'una manera que Austin (1998), explica com expressions constatatives, o assertives, o de vegades judicatives. Creiem que la majoria d'expressions analitzades són del tipus que aquest autor anomena "descriptives o semidescriptives", i la pròpia parquedat de les paraules "obliga" a inferir una part de les frases.

Si seguim Íñiguez (op. cit.), i considerem que "l'anàlisi del discurs entén el llenguatge simultàniament com indicador d'una realitat social i com una forma de crear-la" (pàg. 114), podem constatar que aquest llenguatge tan "pelat i nu" com el trobem aquí, reflecteix i alhora construeix unes percepcions per una banda personals, i per una altra socialment construïdes. Aquestes percepcions, al mateix temps, estructuren col·lectivament sigui una lloança (en alguns casos, probablement els menys), o una protesta (probablement en els més), a partir de l'expressió de queixes, clams a la millora o a la reconstrucció de situacions laborals deficitàries en diferents aspectes que les persones – que en són els

---

protagonistes – consideren importants. I aquestes expressions solen ser comunes – gairebé identificatives – de grups que treballen en la mateixa feina, com podem comprovar més endavant. Altrament dit, hi ha equips o grups de treball que solen tenir sovint un llenguatge distintiu del col·lectiu en qüestió.

En tant que percepcions, n'hi ha de contradictòries, i podem trobar que, situacions ben percebudes per uns, són mal percebudes per uns altres. Per aquest motiu, considerem que la veritat o falsedat de l'afirmació és rellevant en tant que veritat o falsedat de la percepció, ja que l'objectiu últim no només consisteix en la millora dels processos implicats, sinó a trobar la possibilitat de millorar la situació psicosocial. I si la *percepció* resulta vertadera, ho és en funció de que aquesta percepció no correspon a apreciacions subjectives individuals, sinó que moltes vegades és resultant de la construcció social dels grups implicats. Es pot constatar que en una organització els departaments, els equips, les divisions, etc., comparteixen amb facilitat qualificacions positives o negatives, predominant sovint les percepcions col·lectives sobre les individuals. I en el material verbal analitzat és comú trobar aquestes percepcions compartides en el marc de grups, cada una amb la seva identitat d'equip força marcada.

Tot i que també hem esmentat algunes expressions judicatives, aquestes no poden ser analitzades com a judicis objectius de la situació, però tornem a considerar que els veredictes, en tant que percepcions, han de ser considerats correctes i justificats. Tanmateix, però, hem de reconèixer en els veredictes de les persones algunes imprecisions probablement relacionades amb un desconeixement que els individus consultats tenen dels processos laborals implicats.

---

#### 4.c.2. Les preguntes

Tal i com hem explicat, no totes les preguntes corresponen a totes les persones. Hi ha 5 perfils diferents que corresponen a: personal de venda presencial, personal de venda telefònica (o Fonoservei), personal d'operacions telefòniques (o Servei Operatiu), personal de suport operatiu i de producte (o de Serveis Centrals), i personal de prestacions d'assistència viària als conductors.

El conjunt global de preguntes que abasta TOTS els grups és el següent (S'utilitza com idioma el castellà per la ubicació de l'empresa a nivell espanyol. De fet, les preguntes es realitzen tant en català com en castellà però el treball final de la informació es duu a terme en castellà):

**PARA PERSONAL DE ASISTENCIA**

- DATOS DE TAKERS EN LA APERTURA DE EXPEDIENTES DE ASISTENCIA MECÁNICA: EL MEJOR ASPECTO (PARA DISPATXERS)
- DATOS DE TAKERS EN LA APERTURA DE EXPEDIENTES DE ASISTENCIA MECÁNICA: LO QUE MÁS FALLA (PARA DISPATXERS)
- APERTURA DE EXPEDIENTES DE ASISTENCIA MECÁNICA POR PARTE DE TAKERS: OBSERVACIONES (PARA DISPATXERS)
- DATOS DE LA CENTRAL EN LA APERTURA DE EXPEDIENTES : EL MEJOR ASPECTO (PARA MECÁNICOS)
- DATOS DE LA CENTRAL EN LA APERTURA DE EXPEDIENTES : LO QUE MÁS FALLA (PARA MECÁNICOS)
- APERTURA EXPEDIENTES ASISTENCIA MECÁNICA POR PARTE DE CENTRAL: OBSERVACIONES (PARA MECÁNICOS)
- ASIGNACIÓN SERVICIO OPERADORES NOCHE: EL MEJOR ASPECTO (PARA MECÁNICOS)
- ASIGNACIÓN SERVICIO OPERADORES NOCHE: LO QUE MÁS FALLA (PARA MECÁNICOS)
- ASIGNACIÓN SERVICIO OPERADORES NOCHE: OBSERVACIONES (PARA MECÁNICOS)

- 
- EXPLICACIONES QUE RECIBEN LOS SOCIOS AL AFILIARSE: EL MEJOR ASPECTO (PARA TODA LA CENTRAL Y MECÁNICOS)
  - EXPLICACIONES QUE RECIBEN LOS SOCIOS AL AFILIARSE: LO QUE MÁS FALLA (PARA TODA LA CENTRAL Y MECÁNICOS)
  - EXPLICACIONES QUE RECIBEN LOS SOCIOS AL AFILIARSE: OBSERVACIONES (PARA TODA LA CENTRAL Y MECÁNICOS)
  - OBSERVACIONES FUNCIONAMIENTO TRUNKING (PARA CENTRAL Y MECÁNICOS)

PARA PERSONAL DE VENTAS

- CÓMO ABRE SCO UN PARTE DE SINIESTROS?
- CÓMO SE HAN RESUELTO LOS PERITAJES GESTIONADOS POR SCO?
- HAS TENIDO OBSERVACIONES DE SOCIOS SOBRE TRAMITACIÓN GLOBAL DE SINIESTROS POR SCOS?
- SI HAS TENIDO QUE RECURRIR A SINIESTROS CORREDURÍA CÓMO HAN HECHO LA GESTIÓN?
- CIERRE SINIESTROS POR SCOS
- CÓMO SE HAN RESUELTO LAS RECLAMACIONES DE INDEMNIZACIÓN?
- CÓMO HA SIDO LA RESOLUCIÓN DE APR<sup>17</sup> POR SCOS?
- CÓMO SON LAS COMUNICACIONES CON SCO SINIESTROS?
- QUÉ TE PARECE LA CALIDAD DE CONTACTO DE SCO SINIESTROS?
- TIENES ALGÚN OTRO COMENTARIO DE SINIESTROS POR SCOS?
- TIENES ALGÚN OTRO COMENTARIO DE SINIESTROS POR PARTE DE SINIESTROS CORREDURÍA
- CON QUÉ COMPAÑÍA HAS TENIDO TROPIEZOS?
- TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES EN GENERAL POR SCO TRAMITACIONES
- CÓMO MANIPULA DOCUMENTACIÓN SCO TRAMITACIONES?

<sup>17</sup> Un o una "APR" és una Atenció Preferencial Ràpida per part dels serveis operatius, realitzada amb un client extern o amb algun proveïdor extern de servei, per requeriment del personal de venda.

- 
- GESTIÓN INCIDENCIAS Y SOLUCIONES PUNTUALES SCO TRAMITACIONES
  - GESTIÓN CONSULTA ADMINISTRACIONES SCO TRAMITACIONES
  - COMUNICACIÓN TELEFÓNICA SCO TRAMITACIONES
  - QUÉ OPINAS DE LA GESTIÓN DE TRAMITACIONES DE RECURSOS DESDE SCO RECURSOS MULTAS?
  - QUÉ OPINAS DE LA RECEPCIÓN, GESTIÓN Y ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN SCO RECURSOS MULTAS?
  - COMUNICACIÓN TELEFÓNICA SCO RECURSOS
  - QUÉ OPINAS DE LA GESTIÓN DE RESERVAS POR SCO VIAJES?
  - CÓMO MANIPULA LA DOCUMENTACIÓN SCO VIAJES?
  - COMUNICACIÓN TELEFÓNICA SCO VIAJES
  - CONSULTAS OPERATIVAS SCO VIAJES
  - SOPORTE QUE RECIBES DE CORREDURÍA DE SEGUROS (PARA PERSONAL DE OFICINAS Y DE SERVICIO TELEFÓNICO, PERSONAL DE VENTA)
  - SOPORTE QUE RECIBES DE VIAJES CENTRAL (PARA PERSONAL DE OFICINAS Y DE SERVICIO TELEFÓNICO, PERSONAL DE VENTA)
  - SOPORTE QUE RECIBES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (PARA PERSONAL DE OFICINAS Y DE SERVICIO TELEFÓNICO, PERSONAL DE VENTA)
  - POR QUÉ MOTIVO LLAMAS A AFILIACIÓN CENTRAL? (PARA PERSONAL DE OFICINAS Y DE SERVICIO TELEFÓNICO, PERSONAL DE VENTA)
  - LLAMADAS A AFILIACIÓN CENTRAL (PARA PERSONAL DE OFICINAS Y DE SERVICIO TELEFÓNICO, PERSONAL DE VENTA)
  - RESPUESTA DE AFILIACIÓN CENTRAL CALIDAD DE ATENCIÓN (PARA PERSONAL DE OFICINAS Y DE SERVICIO TELEFÓNICO, PERSONAL DE VENTA)
  - RESPUESTA DE AFILIACIÓN CENTRAL CALIDAD DE SOLUCIÓN (PARA PERSONAL DE OFICINAS Y DE SERVICIO TELEFÓNICO, PERSONAL DE VENTA)
  - MATERIAL PARA LA VENTA

- 
- MATERIAL SOPORTE A LA VENTA PREPARADO POR MKT CORPORATIVO
  - GESTIÓN DE INTERRELACIÓN DE TU DEPARTAMENTO CON LA REVISTA DE LA ENTIDAD (PARA PERSONAL DE GESTIÓN DE PRODUCTO Y VENTAS)
  - CÓMO VALORAS EL RESULTADO FINAL DE TUS INTERRELACIONES CON LA REVISTA CORPORATIVA? (PARA PERSONAL DE GESTIÓN DE PRODUCTO Y VENTAS)

- COMUNICADOS RECIBIDOS DESDE CORREDURÍA (PARA TODO EL PERSONAL QUE TRABAJA SEGUROS)

- COMUNICADOS RECIBIDOS DESDE VIAJES CENTRAL (PARA TODO EL PERSONAL QUE TRABAJA VIAJES)

- COMUNICADOS RECIBIDOS DESDE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (PARA TODO EL PERSONAL QUE TRABAJA SERVICIOS COMPLEMENTARIOS)

- COMUNICADOS RECIBIDOS DESDE AFILIACIÓN CENTRAL (PARA TODO EL PERSONAL QUE TRABAJA AFILIACIÓN)

- ADMINISTRACIÓN DE VIAJES (PARA TRABAJADORES DE VIAJES)

- SOPORTE ÁREA COMERCIAL (PARA TODA EL ÁREA COMERCIAL)
- MÁS COMENTARIOS SOBRE SOPORTE ÁREA COMERCIAL (PARA TODA EL ÁREA COMERCIAL)

- 
- RESPUESTA MKT CORPORATIVO ANTE PETICIONES CONCRETAS TIEMPO DE RESPUESTA (PARA CLIENTES DE MKT CORPORATIVO)
  - RESPUESTA MKT CORPORATIVO ANTE PETICIONES CONCRETAS CALIDAD DE SOLUCIÓN (PARA CLIENTES DE MKT CORPORATIVO)
  - ATENCIÓN TELEFÓNICA – E-MAIL MKT CORPORATIVO (PARA CLIENTES DE MKT CORPORATIVO)

ATENCIÓN DE DIFERENTES CLIENTES INTERNOS (PARA PROVEEDORES INTERNOS):

- GESTIÓN DE SINIESTROS POR SCO (PARA CORREDURÍA)
- GESTIÓN DE SINIESTROS POR DELEGACIONES (PARA CORREDURÍA)
- LLAMADAS DESDE DELEGACIONES PARA SOPORTE DE VENTA (PARA DIFERENTES ÁREAS DE PRODUCTO O NEGOCIO)
- LLAMADAS DESDE SERVICIO TELEFÓNICO PARA SOPORTE DE VENTA (PARA DIFERENTES ÁREAS DE PRODUCTO O NEGOCIO)
- ATENCIÓN A DIFERENTES USUARIOS DESDE SISTEMAS (INFORMÁTICA) EN PROBLEMAS PUNTUALES
- ATENCIÓN A DIFERENTES USUARIOS DESDE SISTEMAS (INFORMÁTICA) EN PROBLEMAS DE MÁS LARGO ALCANCE

- ADMINISTRACIÓN ASISTENCIA OPINA SOBRE SU CLIENTE ASISTENCIA
- ADMINISTRACIÓN ASISTENCIA OPINA SOBRE ALGÚN DEPARTAMENTO EN ESPECIAL DE SU CLIENTE ASISTENCIA
- ADMINISTRACIÓN DE VIAJES OPINA SOBRE SU CLIENTE VIAJES
- ADMINISTRACIÓN DE VIAJES OPINA SOBRE ALGÚN CLIENTE EN ESPECIAL DE SU CLIENTE VIAJES
- CONTABILIDAD OPINA SOBRE SUS CLIENTES INTERNOS EN GENERAL



- 
- MARKETING Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA OPINA SOBRE SUS CLIENTES INTERNOS
  - OPINA SCO GESTORIA SOBRE DELEGACIONES
  - OPINA SCO DE MULTAS SOBRE DELEGACIONES

OPINAN CLIENTES INTERNOS:

- OPINA ASISTENCIA SOBRE ADMINISTRACIÓN ASISTENCIA
- OPINA UNIVERSAL SOBRE ASISTENCIA
- OPINAN TODO TIPO DE EMPLEADOS SOBRE ASESORÍA JURÍDICA
- OPINA EL SERVICIO TELEFÓNICO SOBRE SCO
- OPINAN DEPARTAMENTOS DE RELACIÓN MUTUA DE PROCESO:
- OPINA SCO SOBRE LAS DELEGACIONES
- COMENTARIOS DE LAS RELACIONES ENTRE SCO Y COMPAÑÍAS (PROVEEDORES EXTERNOS)

PARA TODOS LOS EMPLEADOS:

- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS MENÚ CORPORATIVO – SERVIDOR CORPORATIVO TIEMPO DE ATENCIÓN OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS MENÚ CORPORATIVO – SERVIDOR CORPORATIVO TIEMPO DE RESOLUCIÓN DEFINITIVA OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS MENÚ CORPORATIVO – SERVIDOR CORPORATIVO EFICACIA SOLUCIONES OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS MENÚ CORPORATIVO – SERVIDOR CORPORATIVO TRATO PERSONAL OBSERVACIONES

- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS HARDWARE: TIEMPO DE ATENCIÓN OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS HARDWARE: TIEMPO DE RESOLUCIÓN DEFINITIVA OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS HARDWARE: EFICACIA DE LAS SOLUCIONES OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS HARDWARE: TRATO PERSONAL OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS OFIMÁTICA – E-MAIL TIEMPO DE ATENCIÓN OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS OFIMÁTICA – E-MAIL TIEMPO DE RESOLUCIÓN DEFINITIVA OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS OFIMÁTICA – E-MAIL EFICACIA DE LAS SOLUCIONES OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS OFIMÁTICA – E-MAIL TRATO PERSONAL OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS TELÉFONO - FAX TIEMPO DE ATENCIÓN OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS TELÉFONO - FAX TIEMPO DE RESOLUCIÓN DEFINITIVA OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS TELÉFONO - FAX EFICACIA DE LAS SOLUCIONES OBSERVACIONES
- SOPORTE INFORMÁTICA ANTE PROBLEMAS TELÉFONO - FAX TRATO PERSONAL OBSERVACIONES
- SERVICIO INFORMÁTICO EN GENERAL: MENÚ CORPORATIVO – SERVIDOR CORPORATIVO
- SERVICIO INFORMÁTICO EN GENERAL: HARDWARE
- SERVICIO INFORMÁTICO EN GENERAL: OFIMÁTICA – E-MAIL
- SERVICIO INFORMÁTICO EN GENERAL: TELÉFONO – FAX
- QUÉ OPINAS DE LOS SLA? (NOTA: 7 DE 195 SON EL TOTAL DE PERSONAS QUE CONOCEN LA EXISTENCIA DE LOS SLA)
- ATENCIÓN ADMINISTRACIÓN RRHH CONSULTAS O ACLARACIONES NÓMINA
- ATENCIÓN ADMINISTRACIÓN RRHH TRAMITACIONES BAJA

- 
- ATENCIÓN TELEFÓNICA – E-MAIL ADMINISTRACIÓN RRHH  
TIEMPO DE RESPUESTA
  - ATENCIÓN TELEFÓNICA – E-MAIL ADMINISTRACIÓN RRHH  
CALIDAD DE SOLUCIÓN
  - INTRANET CALIFICACIÓN GLOBAL
  - REVISTA INTERNA CALIFICACIÓN GLOBAL
  - GESTIÓN DE CIRCULARES CALIFICACIÓN GLOBAL
  - GESTIÓN DE COMUNICACIONES DE OFERTAS CALIFICACIÓN  
GLOBAL
  - OTROS COMUNICADOS EN GENERAL CALIFICACIÓN GLOBAL
  - FORMACIÓN RECIBIDA DESDE DE FORMACIÓN RRHH,  
JORNADA DE ACOGIDA Y OTROS CURSOS OBSERVACIONES
  - ATENCIÓN TELEFÓNICA – E-MAIL FORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN INTERNA RRHH TIEMPO DE RESPUESTA
  - ATENCIÓN TELEFÓNICA – E-MAIL FORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN INTERNA RRHH CALIDAD DE SOLUCIÓN
  - ACCIONES SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO BOLSA DE TRABAJO  
DEPT SELECCIÓN RRHH
  - ATENCIÓN TELEFÓNICA – E-MAIL DEPT SELECCIÓN RRHH  
TIEMPO DE RESPUESTA
  - APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES TIEMPO DE RESPUESTA
  - APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES MECANISMO DE  
PEDIDO, USO DEL SAP (PARA TODOS LOS TRABAJADORES, EN  
ESPECIAL LOS QUE HACEN PEDIDOS)
  - OPINIÓN GENERAL SOBRE SERVICIOS GENERALES, VALIJAS,  
MENSAJERÍAS, LIMPIEZA, REPARACIONES...) (PARA TODOS LOS  
TRABAJADORES)
  - SERVICIOS GENERALES TIEMPO DE RESPUESTA (PARA TODOS  
LOS TRABAJADORES)
  - SERVICIOS GENERALES CALIDAD SOLUCIONES
  - PREPARACIÓN FERIAS Y OTROS ACONTECIMIENTOS POR  
PARTE DE MARKETING CORPORATIVO (PARA TODOS LOS  
TRABAJADORES)
  - ACCIONES MKT CORPORATIVO APARADORES ,  
ESCAPARATISMO (TODOS LOS TRABAJADORES)

- 
- PERCEPCIÓN EFECTIVIDAD SOLUCIONES TESORERÍA (PARA TODOS LOS EMPLEADOS)
  - PERCEPCIÓN EFECTIVIDAD SOLUCIONES CONTABILIDAD (PARA TODOS LOS EMPLEADOS)
  - ALGUNA OTRA OBSERVACIÓN SOBRE CONTABILIDAD, TESORERÍA, ADMINISTRACIÓN DE VIAJES? (PARA TODOS LOS EMPLEADOS)
  - RELACIONES CON EQUIPO DE TRABAJO, COMPAÑEROS, JEFE (PARA TODOS LOS EMPLEADOS)
  - TIENES LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE TU TRABAJO? (TODOS LOS EMPLEADOS)
  - CALIDAD DEL SITIO DE TRABAJO, EQUIPAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, CALIDAD AMBIENTAL, ENTORNO (TODOS LOS EMPLEADOS)
  - CUAL ES LA CALIDAD GLOBAL DEL SOPORTE DE LOS QUE TE DAN SERVICIO EN LA ENTIDAD? (TODOS LOS EMPLEADOS)
  - NECESITAS ALGO MÁS PARA DESARROLLAR TU TRABAJO? (TODOS LOS EMPLEADOS)
  - OTROS EN GENERAL, OBSERVACIONES GENERALES (TODOS LOS EMPLEADOS)

---

#### **4.d. Anàlisi textual**

##### **4.d.1. L'ATLAS/ti, eina per l'anàlisi**

Hem dut a terme una anàlisi qualitativa de dades textuais amb l'ajut del programa ATLAS/ti, eina informàtica que té l'objectiu de facilitar aquesta mena d'estudi. (Muñoz, 2003).

L'ATLAS/ti és un programa (software) que permet treballar aquest tipus de dades, que no pretén automatitzar el procés d'anàlisi, només ajuda l'investigador en la segmentació del text, la seva classificació o codificació, i en general totes aquelles necessitats que planteja el maneig del text i la seva interpretació, que altrament faríem amb talls de paper, llapis de colors, tisores, fitxes, etc.

Ens permet passar d'un text a trossos que tinguin per l'analitzador un significat o una rellevància especial en l'estudi que està fent. Podem cercar textos/cites que il·lustrin situacions que volem identificar a partir de les troballes d'altres investigadors, o de la teoria, i el més assenyalat és que podem simplement analitzar text i "edificar" la teoria a partir d'allò descobert. Aquest és el principi fonamental de la Grounded Theory (Pidgeon & Henwood, 1997, Glaser & Strauss, 1967), que juntament amb la contínua alternança entre "el nivell textual i el nivell conceptual" (Muñoz, op. cit. pàg. 4), ens han permès interrogar el llenguatge d'uns conjunts de treballadors en el sentit que hem comentat d'acord amb Íñiguez (2003) a la pàgina 202. D'aquesta manera hem pogut estudiar el llenguatge que informa de la realitat social, com també serveix per crear-la.

---

#### 4.d.2. Com hem procedit

1. Hem recopilat tot el material textual que corresponia a les preguntes obertes i a les Observacions del material de consulta que hem descrit anteriorment. Amb aquest material hem constituït el corpus textual.
2. Hem llegit aquest corpus repetides vegades, localitzant els diferents perfils a qui corresponen les diferents frases i la pregunta que contesten. El nostre primer descobriment ha estat que en aquesta situació no sempre les persones contesten exactament allò que se'ls pregunta. Quan han “quantificat” un “servei” amb nota d’1 a 6, i en el moment que troben un espai per escriure, manifesten allò que els resulta més “urgent” de manifestar, no sempre corresponent necessàriament a la pregunta. Un exemple pot ser: la “Informació necessària per treballar” pot entendre’s com Comunicació Corporativa, com Manuals i Eines Operatives, o com Instruccions Concretes de Treball. Això ens ha portat a experimentar especials dificultats per identificar els escenaris, i hem hagut de recórrer als ajuts de la pròpia organització per entendre els processos implicats amb l’objecte d’interpretar correctament els curts discursos analitzats. Un altre exemple: quan se’ls pregunta sobre la rapidesa d’atenció del serveis informàtic, poden contestar sobre la rapidesa del sistema informàtic. Aquestes desviacions entre pregunta i resposta no són excessivament freqüents, però existeixen.
3. En la lectura del corpus textual també ens ha calgut identificar bé algunes característiques del col·lectiu de persones: la contradicció trobada en moltes anotacions (un mateix departament és considerat “molt bo” i/o “molt dolent”; un mateix programa informàtic – el SAP – és “un avenç important” o bé “un entrebanc veritablement empipador”, o uns equipaments són molt bons per unes persones o molt dolents per unes altres.. Hem trobat que de vegades això va lligat a antiguitat (possibles elements de “resistència al canvi”?) o a instal·lacions recentment acabades (unes oficines realment millor equipades que d’altres?), etc. Tot això ens ha fet intentar analitzar el discurs en la seva màxima amplitud, acceptant que les realitats socials construïdes són variades i els

---

escenaris són múltiples. Hem de tenir com a guia el nostre objectiu de buscar “com treballar bé” i “com percebre un treball com bo”, i de vegades acceptar que l’anvers i el revers de la situació o dels trossos discursius són possibles malgrat llur ambigüitat o doble sentit.

4. Amb l’ajut del programa ATLAS/ti, hem seleccionat els trossos de llenguatge que realment resulten significatius per al seu estudi, i hem realitzat una primera codificació, utilitzant els “codis” i les “famílies de codis” que permet el programa com a unitat d’anàlisi. No hem parat atenció a la repetició de frases, perquè no ens interessa la quantitat de vegades que s’ha dit quelcom, sinó les diferents maneres de verbalitzar les distintes situacions percebudes i conseqüentment construïdes. L’anàlisi presentada aquí s’ha feta sobre cada frase recollida. Per entendre millor el significat global que cada persona havia donat a la seva percepció aïllada sobre el tema preguntat, hem recorregut a una lectura global del total del qüestionari, i a l’esmentat ajut dels directius entrevistats.
5. Responent als objectius de l’estudi, una de les fites que es volia aconseguir, era trobar en el discurs dels empleats, la manera de construir mitjançant el llenguatge, les relacions mútues que constitueixen el treball: les “situacions psicosocials”. És a dir, quines són les frases, expressions, i les seves característiques, amb les quals els treballadors interactuen amb llurs feines i amb els altres treballadors i/o departaments, en relacions interdepartamentals, interàrees, o entre subestructures en general.
6. Tot seguit, volíem trobar les relacions entre aquestes expressions lingüístiques de la interacció en situacions psicosocials, (classificades en les “cites i codis” que ens ajuda a treballar el programa ATLAS/ti), que permetessin entendre com els treballadors entrevistats construeixen la seva “satisfacció”, la seva “insatisfacció”, la seva percepció “d’eficàcia” i la seva percepció “d’ineficàcia”. Això ens ha portat a una nova lectura dels discursos continguts en el corpus textual que ens ajudés, amb la curta expressivitat de les frases utilitzades, a descobrir qualsevol d’aquestes “valoracions” al voltant de la feina. I veure, aleshores, a

---

quines expressions discursives i a quines situacions del marc laboral estarien associades la satisfacció/insatisfacció, i l'eficàcia/ineficàcia. Si conflueixen, si se separen, si són oposades, etc.

7. A continuació es tractava d'identificar els escenaris on la satisfacció/insatisfacció, i l'eficàcia/ineficàcia són possibles, si la ineficàcia i la insatisfacció poden o no ser reversibles, si hi ha grups que relacionen la ineficàcia i la insatisfacció amb diferents escenaris, etc.
8. Finalment, hem intentat anar més enllà de l'assoliment d' una resposta a les preguntes que ens plantejàvem com a objectiu, intentant extraure construccions lingüístiques amb alguna significació, que permetessin "crear teoria" en lloc de confirmar-la.



---

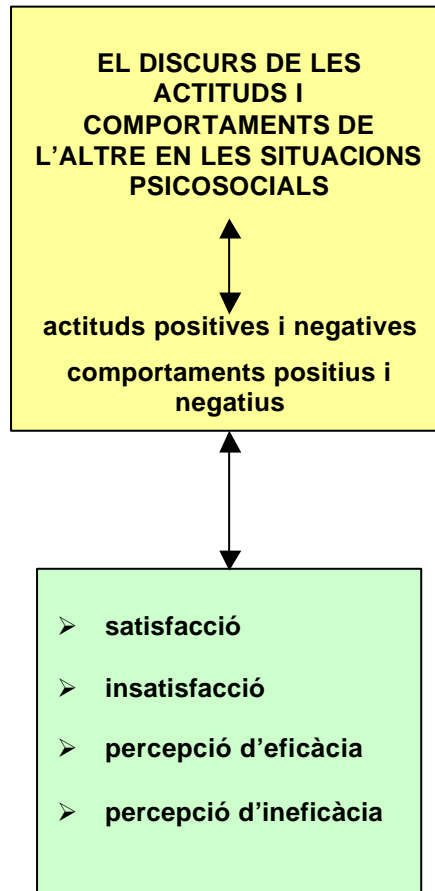
#### **4.e. Resultats de la recerca empírica qualitativa**

La satisfacció i la insatisfacció no semblen deslligades de la percepció d'eficàcia o ineficàcia. Una bona feina ajuda a treballar bé, i l'eficàcia en el treball contribueix a sentir-se'n satisfet.

En el treball per processos, podríem suposar que, sent les persones qui formen el cor d'aquests processos, les percepcions mútues dels propis treballadors són evocades pel seu llenguatge, i alhora aquest llenguatge construeix la realitat social d'aquestes relacions (Íñiguez, 2003).

---

**4.e.1. La satisfacció/insatisfacció construïda a partir del llenguatge que informa sobre actituds i comportaments de l'altre**



Hem trobat que els treballadors informen sobre actituds i comportaments que es poden trobar dins de les situacions psicosocials en les quals participen dins dels processos, principalment de les següents maneres:

- diuen que perceben unes actituds que ells creuen que són
  - positives
  - negatives

i que inclouen percepcions dels clients interns respecte als proveïdors interns, o percepcions dels proveïdors interns respecte dels clients interns

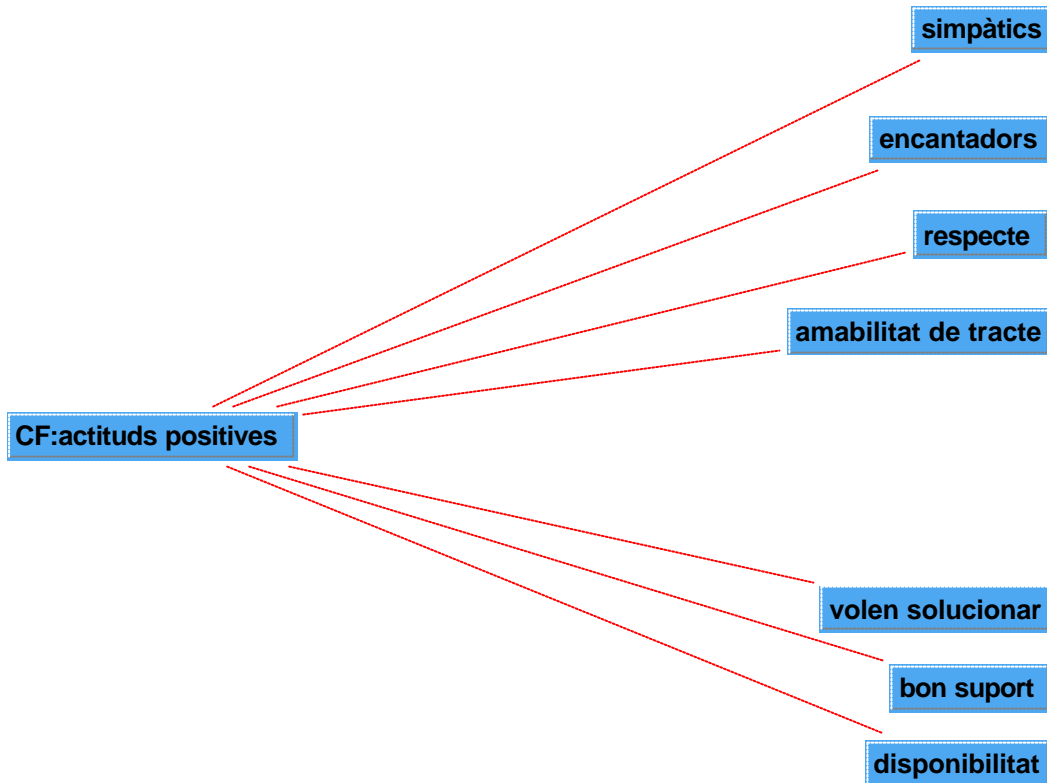
- 
- diuen que perceben l'absència d'actituds que consideren positives – igualment tant de proveïdors com de clients interns
  - diuen que perceben la presència de determinats comportaments que consideren
    - positius
    - negatius
  - i per últim, diuen que perceben l'absència de determinats comportaments que consideren positius i/o necessaris – tant en el cas de proveïdors com de clients interns

Les actituds i comportaments d'aquesta mena són informades a través d'una part del discurs, que alhora construeix la seva percepció.

La satisfacció/insatisfacció i la percepció d'eficàcia/ineficàcia participen en aquest discurs, i alhora són construïdes pel propi llenguatge utilitzat.

---

#### 4.e.1.a.- Actituds que es consideren positives en les relacions en el treball



**Simpàtics.-** Agradable, afable, cordial. És en part sinònim d'amable.

“Hay días de todo pero son personas simpáticas” L 2058

**Encantadors.-** Encisador, molt agradable.

“No conocemos bien qué hacen pero son personas encantadoras” L 1055

**Respecte.-** Consideració, mirament.

“Es vital el concepto de equipo y sobre todo el respeto” L 1086

**Amabilitat de tracte.-** es defineix com una actitud afable, benvolent, cordial, deferent., atenta i cortès.

“Total amabilidad y disponibilidad” L 244

“El trato personal es muy bueno” L 306

“Las veces que he tenido dudas me las han solucionado con amabilidad” L 2948

L'amabilitat pot estar de vegades renyida amb inconvenients que no impedeixen aquesta actitud, però que poden restar part del seu valor positiu:

“No siempre está en sus manos una respuesta inmediata. Por lo general son

---

muy amables...” L 4251

“Personal ilocalizable. Tiempos dilatados. Amables” L 716

**Volen solucionar.-** Existeix predisposició a donar solucions, fins i tot si de vegades les circumstàncies s’hi oposen.

“ Los responsables tratan de dar soluciones” L 699

“ La calidad de las personas es buena, pero la respuesta de la Cía es lenta L 1353

**Bon suport.-** ajuda, auxili, t’hi pots recolzar.

“Cuando tengo alguna duda, siempre tengo soporte” L 378

“Buena, siempre dispuestos a dar apoyo a cualquier proyecto” L 2813

“... ayuda ofrecida y trato recibido así como la buena disposición y el trabajo en equipo con personas que desconocen las Delegaciones” L 4949

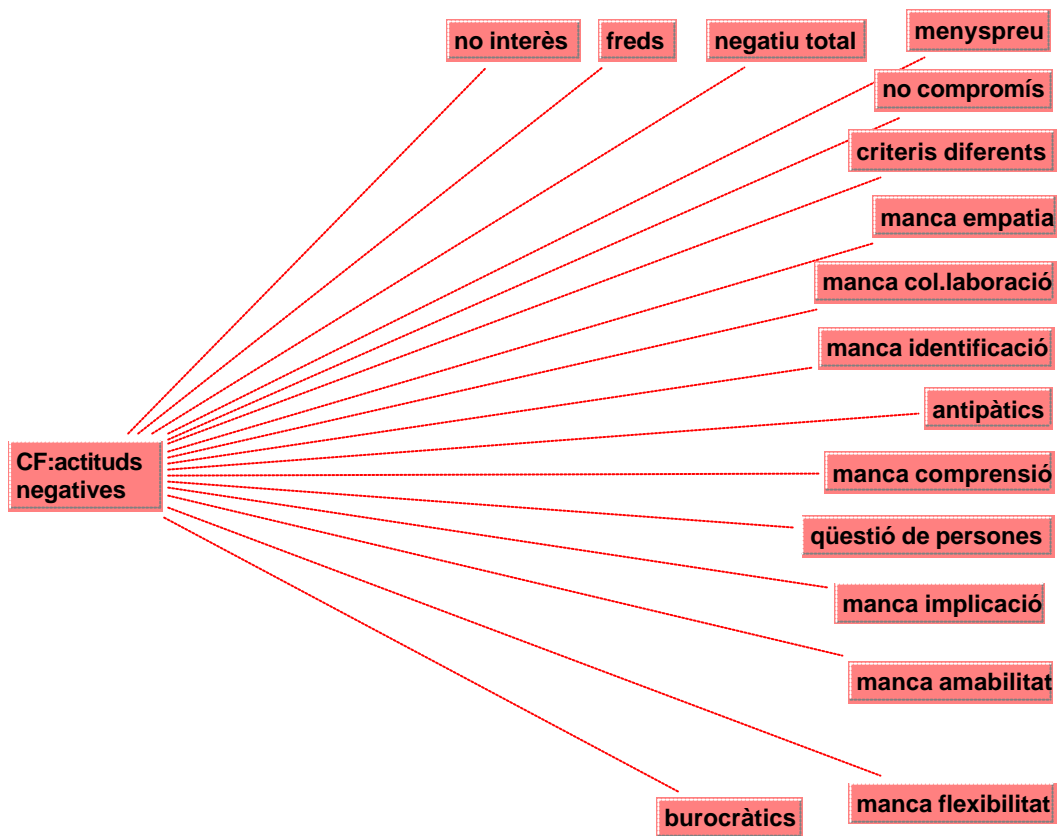
**Disponibilitat.-** que està a l’abast, que es pot utilitzar.

“Te buscan una respuesta al momento” L 1831

“Te resuelven las dudas en el momento” L 4933

---

**4.e.1.b.- Actituds que es consideren negatives – i manca d'actituds positives – en les relacions en el treball**



**No interès.-** displicència, indolència, apatia. No utilitzem “desinterès” perquè aquesta és una actitud positiva, de generositat, diferents de “no interès”.

“Falta interés, a veces también falta formación” L 76

“Falta de seguimiento y sobre todo interés por solucionar” L 4205

**Freds.-** apàtics, insensibles, indiferents.

“ Son un poco fríos” L 1507

**Negatiu total.-** negativitat sense contemplacions, sense especificar res i sense excepcions.

“Es el peor departamento de la organización” L 101

**Menyspreu.-** desdenyar, estimar algú en menys del que val.

“La forma poco profesional y a veces de desprecio con que se asignan los servicios” L 3658

---

“Siento que estoy poco valorado por mi jefe, no se valora el trabajo administrativo, a veces parece que se hace solo” L 5097

**No compromís.- no assumir deure ni obligació.**

“Poco compromiso por parte de muchos” L 7

“Poco compromiso con su trabajo” L 18

“Única respuesta es apuntar APR, nunca responden al momento, filtran demasiado, falta compromiso” L 85

**Criteris diferents.- impossibilitat o gran dificultat d'encarar les coses de maneres semblants , actitud d'escissió, no de col·laboració conjunta.**

“A veces no hay el mismo criterio de solución de dudas con SCO viajes” L 4476

“Mientras productos y servicios esté como área tan alejada del día a día de las Delegaciones, no existirá ningún soporte” L 4495

**Manca empatia.- manca la capacitat o la voluntat de posar-se en el lloc de l'altre.**

“No se ponen en el lugar de los compañeros de oficinas” L 92

“La amabilidad depende de la persona, pero ponerse en tu piel...” L 1352

“No creo que empaticen con la situación que a veces podemos sufrir en Delegaciones con un socio indignado por la gestión...” L 1368

“Son amables pero no empáticos, saben que estás con el socio delante que quiere una explicación al momento pero no te la dan” L 2629

**Manca col·laboració.- manca actitud d'ajut i suport.**

“No todo el mundo está dispuesto a colaborar” L 1122

“Creo que la gente es válida pero ciertas personas no saben el significado de la palabra amabilidad y colaboración con oficinas” L 4405

**Manca identificació.- manca la capacitat o la voluntat de compenetrar-se i sentir-se com l'altre.**

“Ellos nunca van a conocer las sensaciones que se tienen cuando el asegurado te recrimina o te felicita” L 2619

“Se echa en falta que se identifiquen con el problema” L 2817

**Antipàtics.- molest, enutjós. No simpàtic.**

“Suelen ser bastante antipáticos (con excepciones puntuales)” L 1408

**Manca comprensió.- manca entendre la situació i/o les necessitats de l'altre.**

“A pesar de que saben que nosotras tenemos cara a cara al socio no siempre comprenden que tengamos necesidad de respuestas urgentes y satisfactorias” L 4260

“Ahora son más amables, pero ni los tramitadores de SCOs ni los de las Cías creo que sepan qué es tener delante un asegurado enfadado” L 4261

---

“Muchas veces no entienden que el socio nos pide una resolución rápida y no quiere salir de la oficina sin un compromiso de resolución en breve” L 4274

**Qüestió de persones.-** no sembla haver-hi una actitud generalitzada, hi ha “persones” concretes que tenen actituds “negatives”, però no especifiquen quines actituds.

“Hay una persona concreta que no me gusta cómo atiende” L 440

“Dependiendo del tramitador la resolución es más o menos válida” L 1273

“Siempre depende mucho de la persona que coge la consulta” L 2814

**Manca implicació.-** manca involucrament, incloure's o ficar-s'hi en el tema o problema.

“Falta implicación personal sobre el problema” L 165

“Insuficiente implicación” L 462

“No se mojan como si tuviesen el socio delante, no hacen suyo tu problema” L 1466

**Manca amabilitat.-** manca actitud afable, benvolent, cordial, deferent, atenta i cortès. (Igual que en el cas de l'actitud amable, de vegades existeix capacitat de solució que no contraresta, però, la manca d'amabilitat).

“No son nada amables” L 2060

“A veces la amabilidad brilla por su ausencia” L 2789

“La calidad de atención no es muy buena pero generalmente te solucionan los problemas que puedan surgir” L 4411

**Manca flexibilitat.-** rigidesa, manca d'elasticitat, de docilitat o manegabilitat.

“Muy rígidos, estáticos, inmovilistas” L 1016

“Tienen unas “normas” y no se las saltan ni con las excepciones excepcionales” L 1346

“Sistema muy rígido” L 3841

**Burocràtics.-** un pas més en la rigidesa, procediments establerts i que generalment es percep que resten eficàcia.

“Lento, mucho papeleo y poca efectividad” L 56

“Te dan número de incidencia y a esperar” L 2054

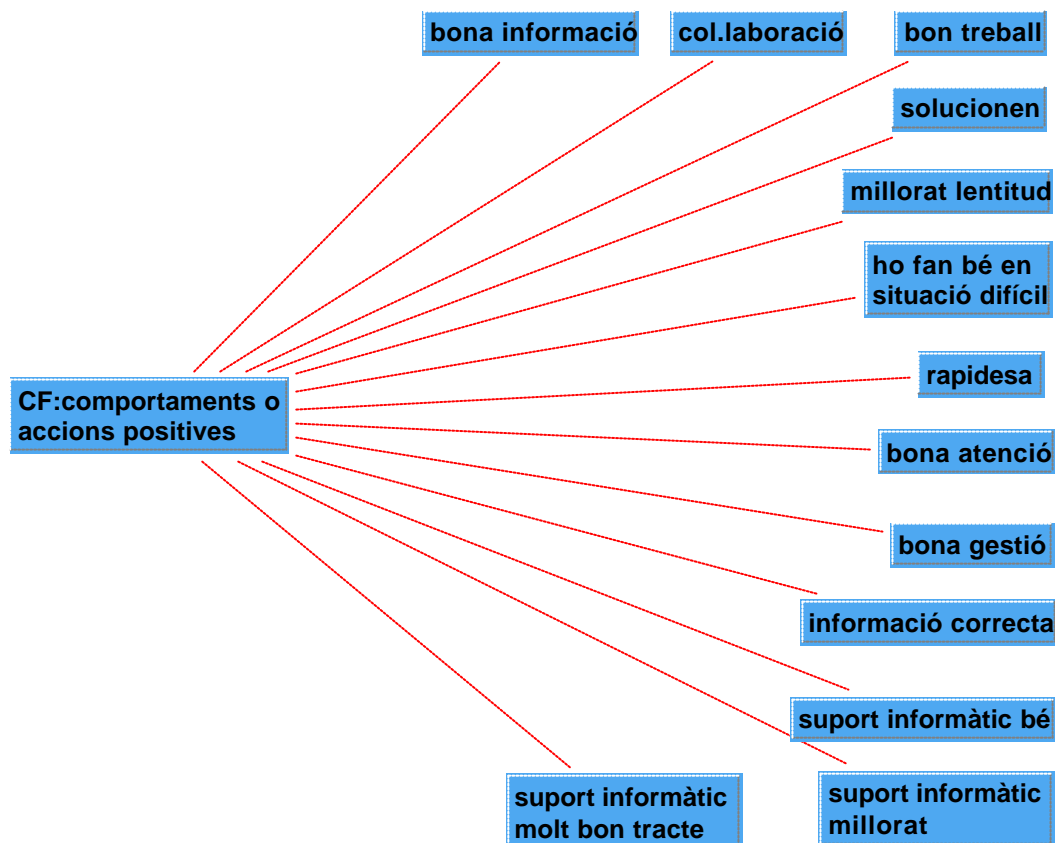
“A veces para resolver pequeños problemas existe demasiada burocracia que ralentiza excesivamente la resolución de los mismos” L 3835

“Tenemos una rigidez administrativa que no va con el sector” L 4794



---

**4.e.1.c.- Comportaments o accions que es consideren positius – en les relacions en el treball**



**Bona informació.-** donar informació adequada des dels departaments que la generen o gestionen cap els departaments que la utilitzen.

“Nos mantienen bien informados” L 201

“La información está al alcance” L 371

**Col.laboració.-** comportament d'ajuda.

“Respuesta rápida, correcta y colaborando amablemente” L 1446

“No trabajamos de noche pero los de mi turno bien, si hay dudas preguntan y hacen lo posible por pasarnos algo” L 3680

**Bon treball.-** treball ben fet, operacions que funcionen bé, accions reeixides.

“La documentación autovacaciones y nieve es muy completa” L 186

“Es muy efectiva, llamamos prácticamente al momento y dan todo tipo de información al socio” L 2609

“Es un departamento que suele resolver todo lo que se le envía” L 2947

“El material que he visto bastante bien” L 3003

---

**Solucionen.-** donen solució, resolen. Com “bon treball”, però més cenyit a la resolució de problemes.

“Resalto la calidad de solución, cuando he consultado con ellos algún problema, en línea lo hemos solucionado” L 2776

“Siempre hay una solución por mala que sea” L 2818

“Les sabemos conocedores de nuestro problema y sabemos que están pendientes de su resolución” L 3210

**Millora lentitud.-** es perceben millors en anteriors problemes o defectes de lentitud.

“Ahora se ha acortado un poco el tiempo de tramitación” L 138

“Un poco más rápido que antes” L 1335

**Ho fan bé en situació difícil.-** fan el que poden, malgrat les dificultats ho fan bé, o tan bé com poden.

“Hacen lo que pueden sabiendo que tienen poca formación en el tema y que en muchas ocasiones tienen al socio presente” L 1417

“Los admiro, están en medio, reciben las reclamaciones de los socios que no cobran y las Cías que quieren retrasar el pago” L 1354

“El operador de noche lo hace lo mejor que puede, pues hace de taker, de dispatxer, más otras tareas. No se les puede pedir más” L 2870

**Rapidesa.-** donen respostes o solucions ràpides.

“La respuesta es rápida” L 181

“No siempre está en sus manos una respuesta inmediata. Por lo general son muy amables y dan una respuesta rápida” L 4251

**Bona atenció.-** donen bona atenció – fins i tot si hi ha altres inconvenients, però l'atenció és bona.

“La atención es muy buena pero con un poco de retraso” L 130

“En las pocas ocasiones que he contactado con ellos por alguna duda o problema de gestorías me han atendido muy bien” L 2748

**Bona gestió.-** gestionen bé la feina que tenen a les seves mans i han de coordinar amb altres.

“Cuando ha habido un problema de peritaje y he enviado un e-mail al coordinador, me han contestado inmediatamente” L 4117

**Informació correcta.-** proporciona o proporcionen informació correcta.

“Correcto para obtener información” L 587

“El acceso es bueno, el tiempo necesario para valorarla y aplicarla es escaso por la sobrecarga de trabajo” L 3492 (es pregunta directament per la qualitat de la informació)

“Se recibe muy buena información” L 4016

---

**Suport informàtic bé.-** la persona que parla rep bon suport informàtic.

“Es correcto” L 760

“Muy ágil” L 763

“Si la reparación va para largo te envían otro de sustitución para que puedas seguir trabajando” L 3791

**Suport informàtic millorat.-** la persona que parla diu que el suport informàtic és millor que abans.

“Son muy eficaces en la rapidez y en el resultado final, han hecho un salto cualitativo” L 3812

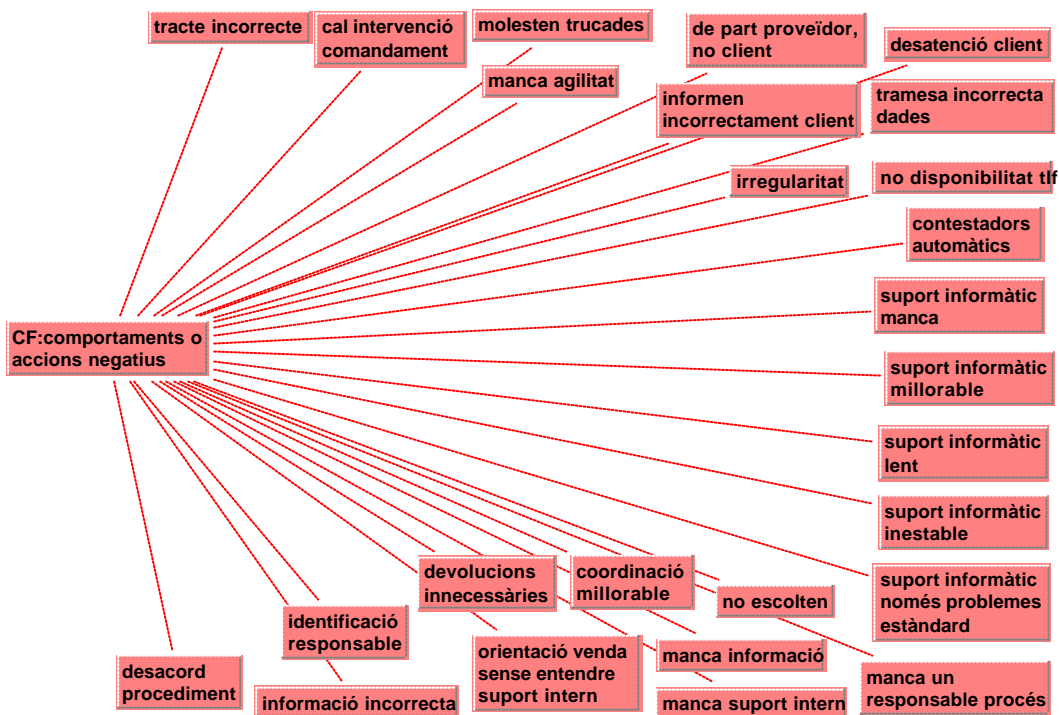
“La atención al usuario ha mejorado mucho” L 2028

**Suport informàtic molt bon tracte.-** la persona que parla diu que el suport informàtic és molt bo en el tracte personal – independentment de l'eficàcia del servei.

“Es un equipo extremadamente agradable y colaborador” L 792

“Soy enlace informático y trato a menudo con el CAU y tengo que decir que todos tienen un trato personal muy bueno” L 3785

**4.e.1.d.- Comportaments o accions que es consideren negatius – o absència de comportaments positius – en les relacions en el treball**



**Tracte incorrecte.-** la persona diu que rep un tracte incorrecte o poc correcte.

“A veces me tratan como tonta” L 87

“No dan apoyo, no informan, no dan soluciones, sólo contestan con monosílabos” L 1449

“De masiadas personas atienden muy mal por teléfono a las Delegaciones” L 2745

“Como que no están de cara al público son bastante despectivos y secos”

**Cal intervenció comandament.-** cal parlar amb els comandaments o responsables per rebre alguna resposta, si no, aquesta o no hi és o és incorrecta.

“Si los mandan mejora el contacto, por iniciativa, no” L 97

“Tienes que recurrir al jefe, los gestores no son capaces de hacer cosas diferentes” L 105

“A menudo es necesario recurrir a responsables para solucionar los temas” L 2578

**Molesten trucades.-** la persona que opina diu que als altres els molesta que els truquin o els contactin.

“Creo que no les gusta que nos metamos en su trabajo, y muchas veces es para

---

comentar y pasar alguna información clave para solucionar el tema” L 1336

Siempre parece que les llamas y les molestas, te despachan tan rápido como pueden, no se ponen en tu piel y por eso llamo poco” L 1359

“ ... se nota que la mayoría de las veces que llamamos desde oficina les molesta” L 2637

**Manca agilitat.- manca una resposta o comportament àgil.**

“Sistema incómodo y poco àgil, no podemos garantizar el servicio al socio y este pierde confianza” L 109

“Supongo que tienen mucho trabajo, pero tardan en contestar a cuestiones que el socio nos reclama agilidad sobre seguros” L 4501

**De part proveïdor, no client.- davant de les demandes de socis o clients, el departament qualificat es posa més de part del proveïdor de serveis (companyia, administració, etc.) que de part del client extern de l'organització.**

“No son amables, parecen más la compañía que compañeros del equipo” L 1357

“Parece que nosotros seamos las compañías, tenemos que estar al lado del socio y no en su contra, tenemos que buscar soluciones, no nos molestamos” L 2553

“Para mí ahora los tramitadores de SCO lo que hacen es transmitir literalmente lo que dice la compañía aunque sea ilógico” L 4317

**Informen incorrectament client.- els proveïdors d'algun tipus de servei intern al personal de venda, o bé els proveïdors d'algun servei al client extern però que ha d'actuar de manera coordinada amb el personal de venda, opinen que aquest no dona informació adequada al soci o client, cosa que dificulta la gestió interna o bé complementària del servei perquè el soci es fa expectatives equivocades.**

“No ponen atención suficiente en aspectos importantes como circunstancias y no se involucran con el cliente, no le dan información completa” L 1382

“Hacen creer al socio que el carnet lo cubre todo, informan mal y después los socios se enfadan” L 1649

“Informan lo que quieren, las prestaciones al revés, y aquí sumimos las consecuencias” L 1656

**Irregularitat.- el comportament sobre el qual opinen els entrevistats no és regular, de vegades es produeixen actuacions diferents que provoquen dificultats.**

“Mensajería en viajes no siempre funciona con puntualidad y a veces tenemos que recurrir a otras compañías” L 976

“No siempre las peticiones están bien especificadas” L 1073

“No siempre se ajustan a los deadlines. Falta de proactividad” L 1952

**Desatenció client.- La queixa és que el departament qualificat no es preocupa d'informar o atendre el client extern amb puntualitat, no els truquen o avisen, i el client es queixa al personal de venda.**

“Los socios se sienten poco apoyados, falta de información” L 12

---

“Creo que este departamento tiene muchas quejas de socios por la falta de información sobre el desarrollo del trámite del siniestro” L 100

“Se olvidan de llamar al socio para informarlo...” L 1332

“A menudo el socio se queja de que si él no llama no se hace seguimiento y estoy de acuerdo” L 4199

**Tramesa incorrecta dades.-** departaments que han de trametre dades al departament on treballa la persona entrevistada, solen escometre errades en aquestes dades.

“Cuando se cogen los datos comprobar que son correctos” L 296

“Las anotaciones en expedientes no son siempre bastante claras y los socios vuelven a plantearnos las mismas cuestiones planteadas en APR” L 1291

“Faltan datos importantes, generan dudas sobre lo que realmente se pide, el operador tendría que dejar claro el servicio y si está autorizado” L 1591

“En muchas ocasiones no llegan bien cumplimentados faltan documentos, aperturan con nombre equivocado, no se anota bien el expediente, etc.” L 2752

**No disponibilitat telefònica.- dificultats – fins i tot impossibilitat – per contactar-hi telefònicament.**

“Contacto telefónico complicado” L 126

“Tardan mucho en contestar” L 245

“Tiempo de espera al teléfono, faltaría un número de teléfono para comunicar directamente” L 300

**Contestadors automàtics.-** particular molèstia per trobar el contestador automàtic posat “sempre”.

“Personalmente me molesta mucho encontrarme siempre con el Audix” L 1533

**Suport informàtic manca.-** percepció d'absència de suport informàtic.

“No tenemos ningún soporte” L 765

“Según qué avería y que nosotros consideramos urgente de solucionar, el soporte informático no está” L 3774

**Suport informàtic millorable.-** percepció de determinats defectes en el suport informàtic.

“Bien siempre y cuando el problema no sea general” L 759

“Tardan mucho en solucionar” L 773

“No dan soluciones, reiniciar o esperar” L 2077

“Los monitores y la memoria RAM se podrían mejorar bastante, haciéndonos más fácil y rápido nuestro trabajo” L 3921

---

**Suport informàtic lent.-** concretament al·ludeix a lentitud en el suport informàtic.

“Tardan mucho en solucionar” L 773

“Si hay problemas con el PC... es muy lento el proceso hasta disponer de nuevo de los mismos” L 3811

**Suport informàtic inestable.-** concretament al·ludeix a manca d'estabilitat de les solucions del suport informàtic, és a dir a manca de solució definitiva en els problemes.

“Tiempo bien pero el problema vuelve a salir pronto” L 785

“Últimamente tardan en solucionar los problemas o cuando los solucionan vuelven a aparecer” L 2051

“Buscan soluciones temporales pero no definitivas, entonces al cabo del tiempo vuelve a salir el mismo problema” L 3192

“Nos solucionan el problema y a los pocos días ya no funciona” L 3198

**Suport informàtic només problemes estàndard.-** manca de solució informàtica per problemes que estiguin fora d'allò més comú.

“Bien si es un problema que no sale de lo estipulado” L 774

“Bien siempre que sea una cosa “normal” L 826

“Las soluciones siempre son estándar y a veces requieren de personalización” L 3821

**Manca un responsable procés.-** les actuacions del departament qualificat són difícilment atribuïbles a ningú, manca un “responsable de procés” o responsable del tràmit realitzat per facilitar el seguiment i la comunicació.

“... el comentario más frecuente es... cambian de tramitador, no pueden hablar siempre con el mismo” L 1274

“A menudo sólo miran quien ha abierto el expediente y no quien ha continuado” L 4375

“Se pasan la pelota unos a otros cuando hay un problema con un expediente” L 4385

“A veces no saben qué contestarte o no cogen el teléfono por las tardes o se pone otra persona y no sabe, dice que vuelvas a llamar” L 4402

**No escolten.-** no escolten, diuen coses sense escoltar a qui demana el servei.

“No pierden el tiempo escuchándole y simplemente te dicen que pases un e-mail explicando el problema” L 3732

**Manca informació.-** la persona preguntada percep que no té suficient informació, de tipus operatiu o feedback de la seva pròpia feina. No es refereix a informació institucional o corporativa.

“Me gustaría tal vez más información de productos” L 373

---

“Sólo recibimos quejas, si todo va bien no nos lo explican” L 333

“La desinformación parece que da ventajas y parece que eso interesa” L 2397

“Bien pero me tengo que buscar la vida... no se comparte experiencias con otros compañeros con los mismos problemas” L 3489

**Manca suport intern.-** la persona preguntada percep que no té suficient suport dels seus proveïdors interns.

“Siempre he pensado que el área comercial debería contar con el apoyo y soporte del resto de áreas, pero tengo la sensación de que no es así” L 2458

“En general considero que no recibimos demasiada ayuda de los servicios centrales” L 5186

**Coordinació millorable.-** la persona preguntada percep que falla la coordinació / organització entre serveis i/o departaments.

“La asignación de servicios y direcciones, se tiene que mejorar la estructuración de zonas para mejorar la calidad del servicio” L 1620

“Me parece que hay una falta de coordinación porque a veces parece que lo más importante es la estadística final y no la correcta tramitación siniestro” L 2692

“Falta de coordinación entre departamentos” L 4757

**Orientació venda sense entendre suport intern.-** crítica concreta al personal de l'àrea comercial en tant que clients interns, que segons l'opinió d'alguns departaments de suport, estarien només orientats a la venda sense comprendre implicacions inevitables en els processos interns.

“Alta orientación a la venta sin tener en cuenta las repercusiones sobre el margen de la mala gestión en billeteaje, mayoristas, etc.” L 1525

“Las oficinas muchas veces no saben la repercusión que tiene hacer mal las cosas, y parece que les falta formación en algunos procesos de Hermes” L 1527

**Devolucions innecessàries.-** un espai per la millora d'alguns processos que impliquen gestionar documents que fàcilment es tornen a l'origen per completar-los en lloc d'actuar sobre ells sobre la marxa, evitant fer més moviments d'allò necessari.

“A veces podrían poner más de su parte, hay incidencias que las podían solventar directamente y no devolver la documentación” L 4376

“Muchas veces devuelven la documentación a la oficina cuando sólo es para hacer gestiones pequeñas con el socio, tipo llamadas, etc.” L 4383

**Identificació responsable.-** saber amb qui s'ha de contactar

“No queda claro a quien tienes que dirigir las consultas” L 799

“No hay personas de contacto con la que puedas contar en cualquier momento que te aclare o ayude a vender náutica” L 1531



---

**Informació incorrecta.-** la persona entrevistada diu que rep informació incorrecta

“La información no siempre es correcta” L 580

**Desacord procediment.-** la persona entrevistada no està d'acord en la manera de procedir, desacord amb la forma que s'estructura el procés en si.

“Está bien que esté centralizado, no obstante eso va en detrimento de las soluciones que se puedan dar en las oficinas, por desconocimiento del trámite” L 4292

“Existen ocasiones en las que los problemas podrían solucionarse con una llamada a la compañía y en 10 minutos tendríamos la solución, sin APRs” L 4293

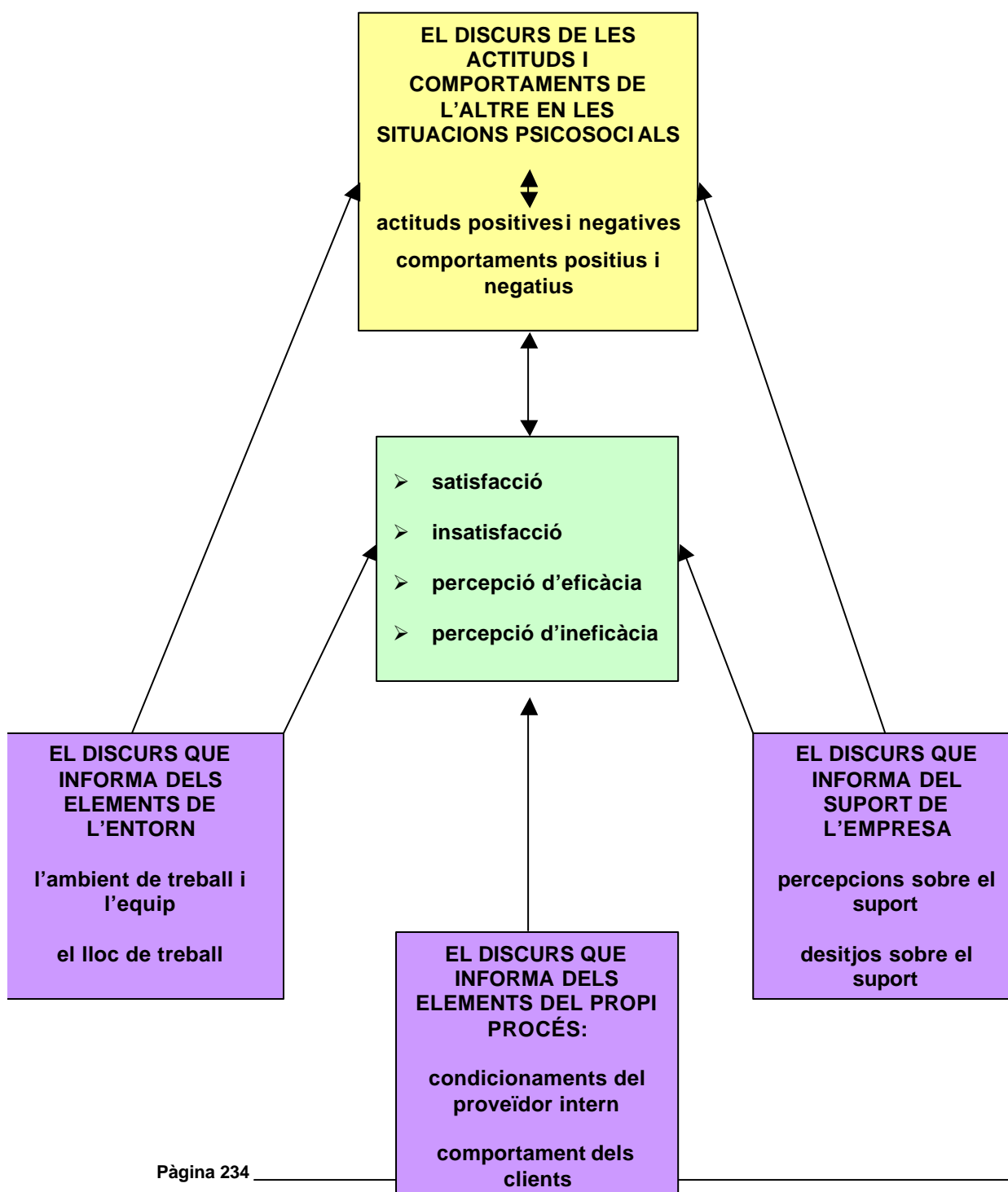
“Creo que multiplicamos el trabajo por tres. Primero en Delegaciones, segundo en SCOs y tercero en compañía” L 4303

“Muchas veces sería mejor que la documentación la pudiésemos hacer nosotros con sus herramientas. Ahorraría trabajo a ellos y problemas a nosotros” L 4457

---

#### 4.e.2. La satisfacció/insatisfacció i l'eficàcia/ineficàcia construïdes a partir del propi treball.

L'anàlisi del discurs que informa d'actituds i comportaments, ens ha portat a identificar elements que també queden lligats a la satisfacció/insatisfacció i l'eficàcia/ineficàcia, i que "superen" l'àmbit estricte d'aquestes situacions psicosocials fins aquí descrites. Aquests elements es troben en el propi treball.



---

Hi ha, doncs, elements que construeixen la “bona feina” i el “treballar bé” – o al contrari.

- alguns **elements de l’ “entorn”**, especialment l’ambient de treball i l’equip, l’equipament del lloc de treball, sigui del propi lloc o de les eines utilitzades per treballar, i
- les diferents percepcions que els treballadors tenen d’un ampli capítol que hem anomenat **“el suport de l’empresa”**.
- Finalment, també hi ha alguns **elements del propi procés** que participen en aquesta mateixa construcció, i que, sent aliens als que acabem d’esmentar, no deixen però d’afegir una certa complexitat als altres.

Els elements de l’entorn són informats per un discurs que inclou l’ambient de treball i l’equip, el lloc de feina i les eines. Aquests elements contribueixen a la construcció de la satisfacció/insatisfacció i la percepció d’eficàcia/ineficàcia. Al mateix temps, incideixen també en la construcció del discurs de les situacions psicosocials. El discurs que informa de les actituds i comportaments “es nodreix” directa i indirectament de l’entorn, sent més positiu quan l’entorn és agradable, i més negatiu quan no ho és.

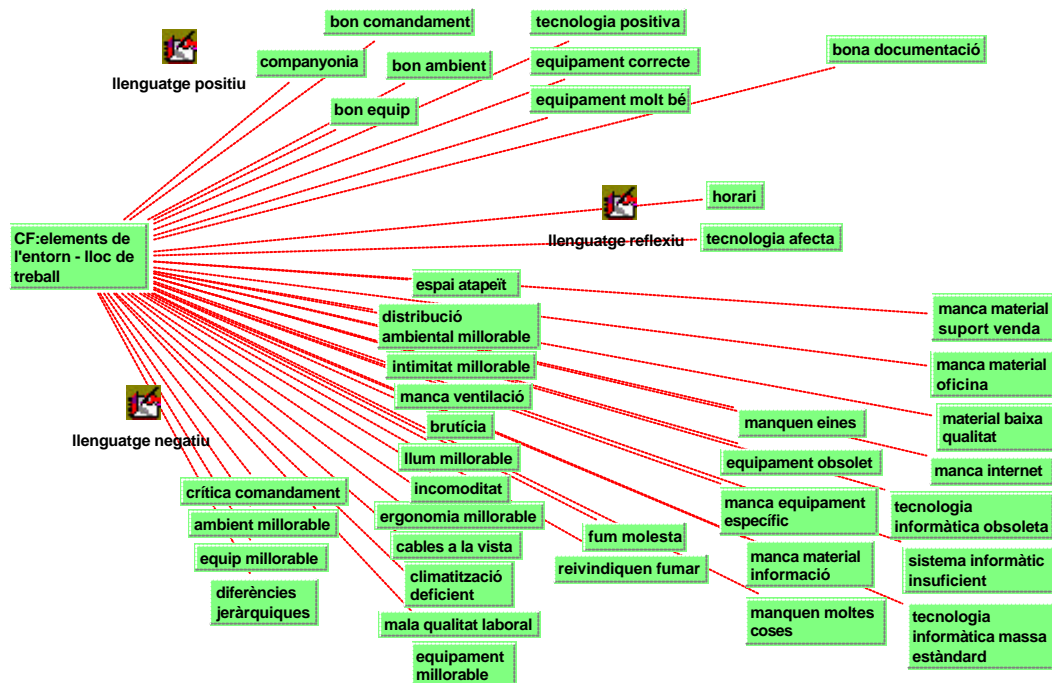
El mateix succeeix amb el suport de l’empresa i amb els elements del propi procés.

Tots ells construeixen la satisfacció/insatisfacció, i la percepció d’eficàcia/ineficàcia, i tots ells incideixen en el caràcter més positiu o més negatiu del discurs de les situacions psicosocials.

Analitzarem tot seguit el discurs per:

- Els elements de l’entorn
- El suport de l’empresa
- Els elements del propi procés

#### 4.e.2.a.- Elements de l'entorn – l'ambient de treball i l'equip, el lloc de treball i les eines i equipament, l'entorn diari del treball en general.



#### L'ambient de treball i l'equip: aspectes positius i negatius

**Bon comandament.-** apreciació favorable respecte al comandament directe.

**Companyonia.-** apreciació favorable respecte a l'ambient de "companys" (en castellà compañerismo).

**Bon ambient.-** apreciació favorable respecte a l'ambient en general.

"Tengo la suerte de contar con un equipo de trabajo, compañeros y superiores inmejorable" L 2376

"Tanto con mi equipo de trabajo como con mi jefa y mis compañeras existe un ambiente muy bueno" L 2382

"Las relaciones con los compañeros y los jefes es muy buena" L 3475

"En general las relaciones entre compañeros y el jefe son buenas, se respira un buen ambiente, lo cual ayuda al rendimiento laboral" L 5080

"Parece que todo el mundo ponga algo de su parte para llevarse bien como una gran familia" L 5094

**Bon equip.-** bon conjuntament d'equip, eficàcia conjunta en un sentit d'equip

---

“El trabajo funciona en equipo y la relación es muy buena” L 361

“En general hay bastante complicidad” L 3461

“Tenemos un alto nivel de compañerismo y consensuamos las decisiones para avanzar” L 5101

“Genial, somos un equipo” L 5084

“Somos un equipo muy dinámico y tenemos muy buena relación” L 5098

#### **Companyonia i Bon ambient, però opinió negativa del comandament.-**

“Muy bien los compañeros” L 365

“Con los compañeros tenemos una relación de equipo, con los jefes es más distante” L 1687

“No estoy de acuerdo con las relaciones que tenemos entre nuestro equipo y el jefe de departamento” L 3476

“Un 4 es la nota media entre compañeros un 6 y mandos un 1” L 3479

“Las informaciones de mi jefe nunca llegan a tiempo y eso ha causado muchos problemas” L 3498

“Con los compañeros bien, pero a menudo el jefe está ausente y tenemos que solucionar nosotros su trabajo asumiendo una responsabilidad que no me toca” L 5077

“Muy bien los compañeros” L 365

#### **Bona relació amb el comandament però no amb l'equip.-**

“En ocasiones, falta de compañerismo y de comunicación entre nosotros, no con los jefes sino entre compañeros” L 3474

#### **Diferències jeràrquiques.- desacord en la forma com es manifesten.**

“Cada vez más se están acentuando las diferencias entre niveles” L 5074

#### **Equip millorable.- desacord en la forma en que es comporta l'equip.**

“Evidente, muchas personas, muchos caracteres” L 364

“Hay que mejorar el aspecto humano” L 380

“Debido al fuerte crecimiento, este aspecto ha bajado” L 1081

“No hay una sensación de equipo y no se fomenta y motiva el grupo” L 5090

“Motivación, relación más humana, mejorar el ambiente de trabajo” L 5236

#### **Equipament, organització del lloc de treball.- aspectes positius**

#### **Tecnologia positiva.- apreciació favorable respecte a les noves tecnologies.**

“La mayoría de las llamadas se podrían evitar si aprovechásemos mejor la Intranet y nuevas tecnologías, el problema es la actualización y las demoras” L 1519

---

“Se reciben muchas llamadas que se podrían evitar mirando la Intranet, los comunicados y utilizando las nuevas tecnologías en general”

**Equipament correcte.-** apreciació favorable respecte a la dotació d'equipament, sense lloances però sí amb conformitat.

“Sería mentira decir que no necesito nada, pero con lo que tengo puedo hacer mucho” L 3582

“Para el trabajo ofimático que realizo, las herramientas son suficientes”

**Equipament molt bé.-** apreciació molt favorable respecte a la dotació d'equipament, amb lloances.

“Encuentro que todo está muy bien preparado” L 403

“El entorno de la Delegación es muy favorable para la concentración y buen rendimiento, mobiliario y equipos muy ergonómicos” L 2408

“Estamos en la mejor zona de la ciudad, estoy encantada” L 5147

### **Equipament d'eines**

**Bona documentació.-** apreciació favorable respecte a la dotació de documentació, eina de treball.

“Las docus no están del todo mal” L 187

“Poder disponer en la oficina de la información turística” L 188

“Bastante claros” L 199

“Comunicados detallados correctamente” L 200

### **Equipament, organització del lloc de treball.- aspectes negatius**

**Espai atapeït.-** moltes persones, mobles i estris en poc espai.

“Es como una ratonera y falta espacio” L 1138

“Estamos situados en un espacio muy reducido que no permite archivar u ordenar correctamente” L 2421

“En nuestra sala somos unas 90 personas durante todo el día, no tenemos espacio suficiente, las mesas y las sillas tapan el paso de los pasillos” L 3532

“Encuentro que es un lugar muy pequeño para tanta gente, además es ruidoso y los cambios de temperatura...” L5144

“Estamos un poco apretados, nos falta espacio físico” L 5148

---

**Distribució ambiental millorable.-** qui diu concretament que l'espai es podria distribuir millor, "més organitzat".

"Más organización en cuanto a distribución" L 1710

**Intimitat millorable.-** qui diu concretament que manquen espais més reservats que calen per la feina que duen a terme.

"Falta luz ... y en ocasiones más intimidad" L 1147

"Más espacio dado que a veces es difícil hablar con los asegurados intentando evitar que oigan otras conversaciones" L 5223

**Manca ventilació.-**

"Falta ventilación" L 385, 394, 1148, 1149

**Brutícia.-** netedat qüestionable.

"Mesas y sillas siempre sucias" L 402

"Demasiado a menudo los lavabos no están bastante limpios, aunque parece culpa de algunos usuarios" L 973

"Limpieza moqueta y despachos mal, los lavabos diagonal muy abandonados y falta papel" L 978

"En cuanto a limpieza destacaría la moqueta, no nos parece limpia, incluso hay compañeros que se quejan de picaduras de bichos" L 2233

"En general funciona bien pero yo me preocuparía un poco más de la limpieza" L 2237

"El 50% de los días no hay papel al WC, la moqueta tiene bichos, todo está sucio, hay quien tiene picaduras de insectos" L 2305

"...las mesas están sucias, hay acumulación de polvo" L 2308

**Llum millorable.-** enllumenament escàs, o bé molesta la llum artificial, o enlluernament de les pantalles d'ordinador.

"Falta de herramientas, falta luz natural, mejor ventilación, y renovación equipamientos" L 394

"Reflejos en las pantallas" L 399

"Faltan cortinas, la luz deslumbra en el ordenador" L 1151

"Luz insoportable, calidad ambiental nefasta" L 1152

"Los fluorescentes y la falta de luz natural me causan problemas en la vista"

**Incomoditat.-** manca de confortabilitat.

"Turnos de noche no son cómodos, los asientos no permiten descansar entre turnos, dificulta la concentración si no descansas, problemas..." L 425

"Incomodidad sillas, mal de espalda" L 1168

---

**Ergonomia millorable.-** manca d'adaptació ergonòmica del mobiliari i dels ordinadors.

“... posición incorrecta pq el ordenador está colocado sin tener en cuenta la ergonomía” L 393

“Es curioso, en el manual de ergonomía se comenta una posición para sentarse que necesita reposabrazos, ninguna silla de la empresa tiene” L 3523

“Considerar medidas ergonómicas, hay que girar la cabeza 45° para poder ver la pantalla. Observar mejor las normas de ergonomía” L 5136

**Cables a la vista.-** instal·lacions que deixen alguns cables de telèfon, d'ordinador o d'endolls sense amagar (normalment queden amagats en les potes de les taules).

“...tenemos los pies cubiertos de cables” L 1712

“...cables por el suelo” L 1713

**Climatització deficient.-** problemes ja siguin tèrmics (excés de calor tot l'any), o bé distribució desigual amb zones excessivament calentes i d'altres excessivament fredes, els problemes de climatització succeeixen en qualsevol lloc, edificis centrals i algunes Delegacions.

“Se nota todavía demasiado cuando se enciende el aire acondicionado” L 381

“Aire acondicionado, o hace mucho frío o mucho calor” L 1131

“Ambiente siempre muy cargado con mucho calor” L 1132

“Climatología ruidosa y deficiente” L 1136

“Como en todas partes, el aire acondicionado es demasiado extremo, o mucho frío o demasiada calor” L 2415

**Mala qualitat laboral.-** afirmació rotunda sobre deteriorament de la qualitat de vida en el treball.

“El tabaquismo deteriora mi calidad de vida en el trabajo” L 1196

**Equipament millorable.-** conjunt de condicionaments ambientals que requeririen millora.

“Falta espacio vital, ventilación, iluminación, excesivas personas en poco espacio, suelo sucio, etc.” L 1146

“Mucha gente, fumadores, personas con asma/alergias, ventilación inexistente, mobiliario insalubre, limpieza escasa, picaduras de bichos” L 2429

“Mejorable y adaptable a las necesidades de cada departamento” L 3924

**Fum molesta.-** queixes pel fum que actualment han canviat per la prohibició de fumar.

**Reivindiquen fumar.-** persones que no estan d'acord amb la prohibició de fumar.



---

“Humo tabaco, etc...” L 387

“Humo, mucho humo” L 389

“Demasiado humo de tabaco, etc...” L 396

“Existe algún proyecto para la mejora de la situación de los fumadores pasivos?” L 428

“Falta zona de separación fumadores / no fumadores” L 1150

“El tema del fumar creo que no está bien resuelto ni para los que fuman ni los que no. Se tiene que habilitar un gran espacio ventilado y no de paso” L 3565

### **Equipament d'eines.- aspectes negatius**

#### **Manquen eines.- mancança percebuda d'eines de treball.**

“Necesito herramientas actualizadas y acceso a servicios como RENFE reservas on line” L 367

“Falta un escáner de documentos” L 295

“Sería útil disponer de más herramientas para localizar los clientes “ L 1603

#### **Equipament obsolet.- manca d'actualització en equipaments d'eines.**

“Tenemos un material obsoleto” L 844

“Material obsoleto se estropea continuamente” L 845

“Deberíamos actualizarnos un poquito en este tema” L 2165

#### **Manca equipament específic.- manca d'equipament especialitzat per algunes tasques.**

“ Necesitamos la instalación de lector de CDs para desarrollar nuestro trabajo” L 2092

“No hay manera que entiendan la especificidad del trabajo del dep de prensa, que necesita un equipamiento específico” L 2093

“Poca capacidad de e-mail, sobre todo para prensa que manejamos muchas fotos” L 2128

“Se necesitaría un servidor específico para la revista interna y aula virtual” L 2153

#### **Manca material informació.- mancança específica d'un determinat material per punts de venda.**

“ No llegan nunca” L 204

“ Información cursos de conducción avanzada tarda mucho” L 205

#### **Manquen moltes coses.- mancances múltiples.**

“ Se podría elaborar una buena lista entre todos” L 409

---

**Manca material suport venda.- material específic de fulletons, tríptics, etc.**

“Todavía no tenemos póster ni folleto campaña de verano ni catálogos personalizados para vender viajes” L 749

“Faltaría algún folleto, soporte físico para dar el precio de un seguro, si no quieres dar un print del sistema cuando has registrado al cliente” L 751

“Este año todas las mayoristas han disminuido el número de catálogos enviados y han tardado mucho tiempo en sacar bs catálogos de esta temporada” L 3177

**Manca material oficina.- material distribuït per Aprovisionaments, folis, llapis, carpetes, tòner, etc.**

“Problemas de suministro con la empresa proveedora, en algún caso nos hemos quedado a todo SCO sin hojas para imprimir los recursos” L 3154

“Reducir el tiempo de entrega de los materiales que no tienen en stock y se solicitan a proveedores, a veces hay que esperar 2 semanas y es demasiado” L 3155

“A veces nos falta material...” L 5129

**Material baixa qualitat.- baixa qualitat del material distribuït per Aprovisionaments, folis, llapis, carpetes, tòner, etc.**

“Los materiales suministrados son de muy baja calidad, un toner impresora dura 2 semanas escasas, las grapas no funcionan bien, etc.” L 1979

“No se entiende que hayan rebajado tanto la calidad del material y que la entrega sea tan lenta” L 1982

“Poco stock de material y el solicitado puede ya estar utilizado” L 1985

**Manca Internet.- no tots els ordinadors poden connectar a Internet, en alguns casos lligat a la jerarquia, en d'altres lligat a un desig que les persones no perdin el temps lúdicament.**

“Las restricciones no ayudan ¿Por qué restringen la Internet? L 1117

“No tengo Internet, necesario para siniestros y caja” L 1121

“Internet para consultar gestiones realizadas en diferentes Cías y página web caja” L 1223

“Internet es una herramienta muy útil, el uso que le da cada uno es responsabilidad personal, la información que nos da facilitaría mucho el trabajo y la atención al socio” L 1261

“Sólo disponen de Internet el responsable del dept y el coordinador, eso implica falta de información a nivel general” L 3500

**Tecnologia informàtica obsoleta.- hardware i/o software antic, o incompatible.**

“Tenemos un material obsoleto” L 844

“Material obsoleto se estropea continuamente” L 845

“Lento, obsoleto, anticuado” L 904

“Estamos trabajando con programas de hace más de 5 años” L 3938

**Sistema informàtic insuficient.- Insuficiència de línia, de capacitat de servidor i de velocitat dels aplicatius corporatius.**

---

“A días lento, otros días más lento aún” L 2131

“El menú corporativo es muy lento” L 2136

“En según qué casos un poco limitado el poder hacer operaciones” L 2138

“ No creo que tengamos un servidor corporativo a la altura de las necesidades de la organización, muchas políticas son obsoletas (espacios en disco) L 3310

“Es un sistema que funciona muy lento, muchas veces se cae el servidor, tardan muchísimo en incorporar mejoras y suelen ser muy limitadas” L 3887

**Tecnología informàtica massa estàndard.-** uniformitat informàtica que no permet algunes especialitzacions que els treballadors consideren necessàries per realitzar llurs tasques, a aquesta organització existeixen moltes tasques diferents.

“Preferiría tener más libertad de software” L 860

“Muchas limitaciones por la estandarización de los equipos” L 910

“Mejorable y adaptable a las necesidades de cada departamento. Sistema muy rígido” L 3924

“No poder ver e-mails HTML nos imposibilita el recibir ofertas personalizadas que tendrían mucha utilidad” L 3941

“Nos faltan programas específicos, de diseño” L 3944

### **Consideracions al voltant dels horaris i l'avenç tecnològic**

Hem col·locat aquí dos tipus de comentaris que considerem com formant part dels elements de l'entorn de treball, però que tenen una significació diferent als de to positiu o negatiu. Representen més aviat “reflexions” al voltant de la seva importància en el treball, però difícilment les podem identificar de manera clara com a queixes ni com a lloances. Parlem dels **horaris** (que tenen una quantitat escassa de comentaris, i potser sí que podem trobar algun que tingui un to més crític, però no comparable ni de bon tros amb els que hem vist fins ara), i de l'existència mateixa de la **tecnologia** com a entorn actual del treball.

**Els horaris.-** aquest apartat es refereix a una presència del tema dels horaris que en aquest cas està considerat com un element més de l'entorn del treball.

“... idealmente flexibilidad horaria” L 3592

“A menudo la preasignación de servicios comporta problemas a la hora de comer y de final de horario” L 3661

“La acumulación de la tarea nos repercute al pasarnos los servicios algo

---

tarde” L 3665

**La tecnologia “influeix”.-** la tecnologia afecta en un sentit o un altre, la seva sola existència i fins i tot la dependència que genera, mereixen tenir-la en compte com un element més de l’entorn de treball.

“Demasiada dependencia del sistema informático” L 247

“Cuando el ordenador se estropea creo que tendrían que cambiarlo por otro. Para totalmente el trabajo esperar que te lo arreglen” L 3786

“Para el usuario habitualmente todos estos problemas afectan directamente de forma negativa su ritmo de trabajo” L 3803

“Son nuestras herramientas de trabajo. No podemos permitirnos el lujo de estar sin ellos” L 3858

“... hacemos perder mucho tiempo al socio” L 3875

“No falla mucho, pero cuando no funciona es bastante caótico” L 3970

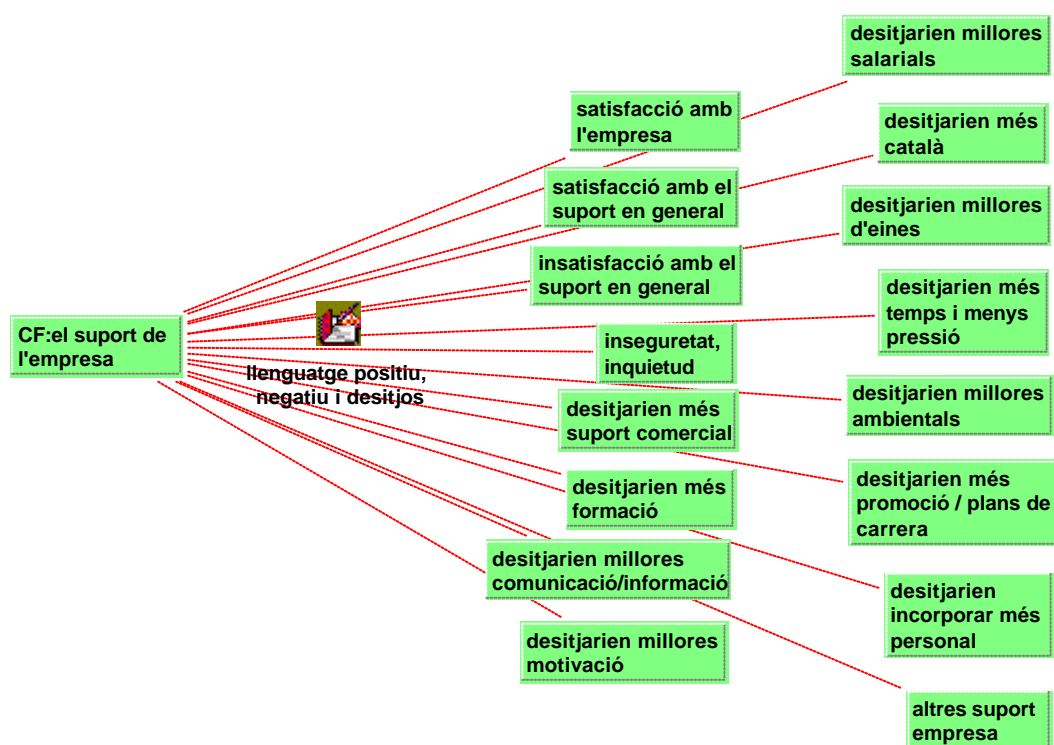
#### 4.e.2.b.- El suport de l'empresa

Anomenarem "el suport de l'empresa" a aquelles qüestions que els treballadors verbalitzen en el context de les preguntes sobre satisfacció global amb el suport general que reben, o sobre allò que desitjarien per "desenvolupar llur feina", o fins i tot aquells comentaris sobre aspectes globals de suport organitzatiu que reben o que voldrien rebre, i que puguin expressar relativament a qualsevol pregunta que se'ls hagi fet.

Sobre el suport de l'empresa tenim una sèrie d'expressions en el sentit de

- percepcions sobre el suport
- desitjos sobre el suport

Els discursos recollits són els següents:



#### Satisfacció amb l'empresa

"Estoy muy contento" L 1203

"Muy bien, es una organización en la que se puede crecer profesionalmente" L 2381

"Siempre hay cosas para mejorar. Pero en general estoy satisfecha" L 3601

"Estoy satisfecho de mi trabajo y de la Empresa en general" L 5297

---

"Quiero remarcar que hace sólo 3 meses que volví de mi baja maternal y he encontrado cambios positivos en todos los departamentos" L 5300

"El ambiente de trabajo es muy bueno, ello es fundamental en la consecución de las distintas líneas de negocio" L 5292

"En general destacaría que lo mejor que tenemos en esta empresa es el compañerismo, da igual que trates con central o con otras oficinas" L 5294

### **Satisfacción amb el suport en general**

"Con eso no hay problema, cuando tienes un problema te ayudan" L 1201

"Siempre planteo las necesidades y obtengo generalmente respuestas satisfactorias" L 1248

"Siempre que pedimos algo lo pedimos y nos dan respuesta correcta L 1250

"En principio, no. Me voy desarrollando día a día y normalmente todo lo que necesito lo tengo, o si lo pido, me lo facilitan" L 5213

"Tengo lo necesario y si necesitara algo más no tendría problema en pedirlo, creo que la entidad atiende nuestras necesidades" L 5280

### **Insatisfacción amb el suport en general**

"Creo que falta interés y mejores soluciones" L 1202.

"No se trata a todo el personal de la misma manera ni forma L 1740

### **Inseguretat, inquietud**

"Tengo mucha incertidumbre de no saber cuanto va a durar el puesto de trabajo" L 2523

"En este momento pienso que hay intranquilidad en la casa" L 5293

### **Desitjarien més suport comercial**

"Programas de captación e información para los socios" L 1204

"Precios competitivos y ofertas puntuales como lanza la competencia que sean un buen gancho de atención del cliente" L 5269

### **Desitjarien més formació**

"Formación continuada" L 1216

"Muchos cursos" L 1234

"Que la empresa forme mejor al trabajador para hacer mejor su trabajo y mejorar el servicio, vamos mal" L 1243

"Formación más continuada y consolidación de los conocimientos ya adquiridos" L 2503

"Formación para mejorar la calidad del trabajo" L 2504

"Cursos de reciclaje periódico para unificar criterios" L 1207

### **Desitjarien millors en la comunicació / informació**

---

"Comunicación en general" L 1206

"Más información" L 2468

"Recibimos poca información de la empresa, poca comunicación" L 2529

"Mejor comunicación" L 2492

"Mejor acceso a la información, mejor soporte técnico, etc." L 1231

"Más transparencia y honestidad en la información - menos filtros" L 5226

"Que toda la información de la empresa estuviese más centralizada y actualizada informáticamente, no mediante emails y circulares" L 2501

"Si fuéramos conocedores de algunos proyectos con antelación, creo que podríamos aportar mucho más" L 5275

"Sinceridad y claridad. Nadie te dice nada" L 5278

### **Desitjarien millores relatives a motivació, millora emocional, etc.**

"Faltan actividades conjuntas con el empleado, fidelización, motivación" L 1212

"Cariño, comprensión y apoyo, y aire acondicionado" L 1720

"Algo más de aliciente en el trabajo (ilusión)" L 5199

"Creo que en estos momentos lo peor es la desmotivación y las condiciones insalubres del sitio de trabajo" L 2525

"Políticas de inversión en capital humano" L 2500

"Falta de exposiciones valorativas del trabajo realizado, tanto personal como conjunto" L 2385

"Deseo seguir confiando en esta empresa como empleada, y como gran empresa preocupada por las oficinas que llevan menos tiempo" L 3548

"Encuentro que de infraestructura estamos bien, falta que valoren más a las personas que forman parte de esta empresa" L 3604

"Motivación, relación más human, mejorar el ambiente de trabajo" L 5236.

"Motivación" L 5235

"Tranquilidad, confianza y apoyo" L 5283

"Un ambiente más relajado, donde se motive y apoye al grupo, que nos ayudemos entre nosotros en lugar de destruirnos" L 5284

"Encuentro que no se percibe ninguna política de RRHH, motivación, información, formación, etc." L 5296

"Más flexibilidad con las peticiones personales que se hacen a veces a personas que no tienen respuesta, fomentar el espíritu corporativo desde dentro" L 5298

"Trabajar en un ambiente enriquecedor y humano facilita mucho más las tareas y haciendo que el trabajo aumente calidad" L 5302

### **Desitjarien millores salarials**

"Formación; subida de sueldo" L 2505

---

"Cobrar más, hay un gran desnivel entre sueldo y responsabilidad" L 1721

"Mayor sueldo como incentivo para asumir las responsabilidades y las horas extras sin contabilizar del puesto" L 5221

"Encuentro que nuestro convenio es una auténtica vergüenza" L 3623

### **Desitjarien més ús del català**

"Fomentar el catalán entre los trabajadores y dar formación continuada" L 1260

"Más uso del idioma Catalán. Las comunicaciones fuera de Catalunya, en Castellano, pero no es posible que aquí para contestar un apr se haga en Cast" L 3570

### **Desitjarien millors d'eines**

"Impresoras, limpieza, la limpieza de mesas se hace superficialmente, más información para mi trabajo ya está pedida" L 1220

"Medios técnicos más actuales" L 1730

"Material actualizado y mejora del soporte informático" L 1729

"Tener las herramientas adecuadas para el puesto de trabajo" L 1739

"Que el software esté a la altura en rapidez" L 2479

"Que los equipos informáticos fueran más rápidos" L 2480

"Una impresora ya que la que tengo al lado está imprimiendo todo el día cartas y tenemos que compartir una impresora entre 12 personas" L 2521

"Un coche de empresa" L 5285

"El SAP es un programa que otras empresas ya han dado por obsoleto, en cambio para nosotros es la gran novedad, con eso ya lo digo todo" L 4641

"Lo que tenemos es suficiente, pero la calidad podría ser mejor" L 1726

### **Desitjarien més temps i menys pressió**

"Menos presión para realizar el trabajo" L 1731

"Tiempo" L 2481

"Sí, mucho tiempo, la organización es muy grande y las necesidades de 1500 personas son tantas que se hace difícil atenderlas con tiempo y calidad" L 3599

"Desearía realizar mi trabajo sin ir siempre a carrerillas, entiendo que es un mal común dentro de la organización de esta empresa" L 5208

### **Desitjarien millorar les condicions ambientals de l'entorn del lloc de treball**

"El humo, estoy embarazada y no he conseguido que me aíslen del humo de los demás" L 1208

"Mejorar el problema del aire, somos mucha gente, coges dolor de cabeza, a veces eso supone bajo rendimiento, mucha olor, mucho calor" L 1233

"Mobiliario ergonómico, espacios abiertos" L 1732

"Mayor espacio y armarios para poder mantener un considerable nivel de orden" L 2491



---

"Mejores condiciones de ventilación y climatización" L 2493

"Necesito más silencio, aquí somos muchas personas en muy poco espacio y muchas veces cuesta concentrarse, no hay separaciones entre depts etc." L 2511

"Solucionar el problema del aire acondicionado" L 2517

"Incidir en el tema de la limpieza, y sobre todo el calor ambiental, la respuesta recibida es que es muy caro cambiar todo el sistema de ventilación" L 5220

"Más limpieza en diagonal y los WC más limpios y con el material necesario" L 5225

"Menos ruido" L 5233

### **Desitjarien més promoció interna i plans de carrera**

"No dan a muchos oportunidad de mejorar en tu trabajo" L 2399

"Oportunidades de mejorar" L 2499

"Muy poco esfuerzo en promocionar la rotación interna del personal" L 4098

"No se promociona a personal de la casa" L 4101

"Creo que es interesante para la gente que tiene aspiraciones laborales idear como hacen muchas multinacionales un plan de carrera" L 5202

### **Desitjarien la incorporació de més persones**

"Más personal fijo en el dept" L 1230

"En scos se necesitaría más gente para que el servicio fuera más rápido" L 2502

"En principio no, pero estoy pendiente de una nueva incorporación a mi zona para cambiar mi horario" L 1210

"No está bien que cuando alguna persona haga vacaciones o esté de baja el resto de compañeros se quedan sin una suplencia para cubrir esta baja" L 5263

### **Altres**

"Siempre podemos continuar mejorando pero no tengo nada específico" L 1249

"No se cumple con el horario de verano del convenio de oficinas y despachos" L 1263

"Mayor apoyo desde central" L 2469

"Nosotros estamos al servicio del socio y nuestro contacto es la oficina, ahora bien del servicio al servilismo que pretenden hay una gran distancia" L 2531

"Encuentro a faltar un ambiente de trabajo (compañeros, jefes, etc.) más agradable en general" L 5295

"Empatía, que se hagan cargo de que cuando pedimos ayuda no es por fastidiar sino que tenemos un socio delante que nos lo está pidiendo" L 5210

"Una mejor organización de las tareas persona a persona. Eso de que todos hagan de todo lo considero un error, tal como está ahora" L 5289

---

#### **4.e.2.c.- Els elements del propi procés**

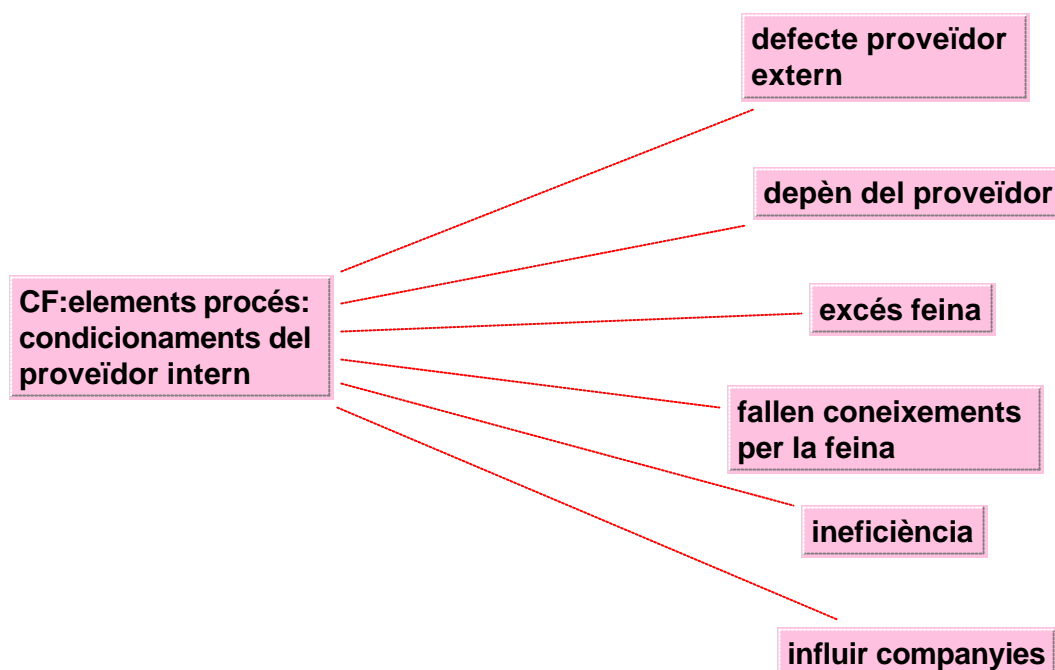
Diem elements dels procés a aquella part dels discursos analitzats que parlen de característiques percebudes en les tasques dels *proveïdors interns* i dels *clients interns* i que també afecten la construcció de la satisfacció i de l'eficàcia.

Els proveïdors interns aporten al procés “coses pròpies” i també allò que es pot derivar sovint del seu contacte amb proveïdors externs: un servei intern pot no assolir l'eficàcia que se n'espera perquè les seves fonts externes no li abasten els recursos amb prou agilitat, etc.

També hem de revisar els comportaments dels clients interns, verbalitzats en aquest cas per llurs proveïdors interns.

---

## Els proveïdors interns i llurs condicionaments



**Defecte proveïdor extern:** és un condicionant que es troba sovint. El proveïdor extern no dóna el servei necessari perquè el proveïdor intern pugui servir correctament el seu client intern

“El perito no se ha presentado” L 2

“Cuando falla es culpa del perito” L 8

“SCO informa a compañía pero ‘los toreaan’ ” L 34

“A veces se extravían los justificantes de pago” L 40

“Retraso pago por parte de Cía” L 60

“Últimamente el pago de siniestros está un poco ralentizado y en la mayoría de los casos las quejas vienen por estos temas” L 1316

“La calidad de las personas es buena, pero la respuesta de cia es lenta” L 1353

“En ocasiones sabemos que no todo tiene que ver con ellos y que dependen de la administración” L 2721

**Depèn del proveïdor:** a diferència de l'anterior, en aquest cas únicament es constata que el servei a donar depèn del proveïdor extern, l'organització no fa més que comercialitzar o transmetre allò que el proveïdor fixa.

“A veces llaman exigiendo una respuesta cuando saben que no depende de nosotros sino de compañía que tiene la voz definitiva, la que fija” L 1396

“A veces se tiene que insistir a la Cía para recibir respuesta sobre el mismo tema, y eso produce un retraso que suele "encender" al socio/asegurado” L 5052

---

**Excés feina:** les fallides en el servei del client intern per part del proveïdor intern es produeixen per excés de feina d'aquest.

“No encuentro correcto que cada vez tengamos más clientes y más asegurados y seguimos siendo el mismo” L 422

“Puede ser que estén saturados de trabajo” L 812

“Da la impresión de que a veces faltan manos para resolver algunas de las cuestiones que se plantean” L 812

“Entiendo que no pueden absorber la cantidad de trabajo que tienen y no es culpa de ellos. Tendrían que poner más personal cualificado” L 2636

**Fallen coneixements per la feina:** manca conèixer circumstàncies i detalls que permetrien treballar millor

“No conocen los horarios locales de los peritos” L 6

“La asignación de servicios, por falta de conocimiento de la ciudad y cercanías por parte de algunos emisores” L 1621

“El aparente desconocimiento que parecen tener las personas que dan las explicaciones a los clientes” L 1644

“Creo que muchos no están suficientemente preparados para tramitar siniestros” L 2632

**Ineficiència:** no fan bé el que haurien de fer

“Mala gestión” L 5

“A veces hay expedientes que se quedan meses y meses parados” L 10

“Bonificación, penalización en un parte que no corresponde” L 26

“Muchos siniestros se cierran automáticamente cuando aún no han acabado las gestiones” L 2585

“Contestan en el tiempo presupuestado, pero no solucionan el problema” L 2605

“En general deficiente: niegan conocerse entre ellos cuando llamas, diciendo que son muchos en la planta, pierden documentos, no hacen gestiones...” L 2620

“Resumiendo, no tenemos seguimiento de expedientes y menos de los conflictivos, hemos perdido la calidad de servicio y la distinción” L 2641

**Influir companyies:** Concretament referit al personal intern que toca Assegurances, es creu que haurien d'influir més amb les companyies per modificar el nivell de servei

“Hay que exigir más a las compañías, tanto en agilidad gestionar reclamaciones como en toma de decisiones” L 118

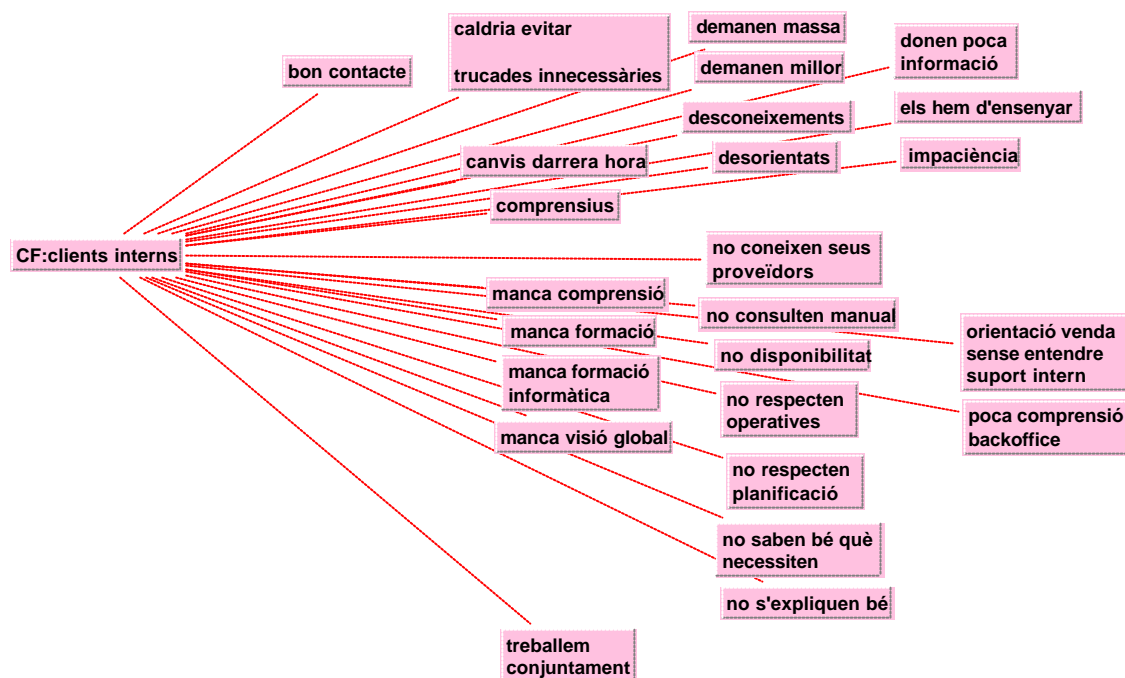
“Deberíamos controlar más el servicio pericial de las Cías, pues en ocasiones no son los más adecuados” L 4304

“La empresa con la cartera que tiene debiera presionar más a las compañías aseguradoras” L 5054

---

## Els clients interns

Aquest és el “retrat” que construeixen dels clients interns llurs proveïdors interns.



**Bon contacte:** bona relació interpersonal.

“Excepto algunas personas de Delegaciones, hay buena comunicación y respuesta, por mi parte también la hay” L 2760

**Caldria evitar trucades innecessàries:** es considera que especialment des de Delegacions, els clients interns utilitzen excessivament el telèfon, sigui per demanar informació que ja tenen per altres vies o perquè tenen molts dubtes, o perquè potser seria millor utilitzar l'e-mail...

“Se tendría que mejorar la comunicación para evitar llamadas” L 1074

“Les es más cómodo llamar que consultar normativas, etc.” L 249

“En ocasiones las Delegaciones no se dan cuenta de que no deben llamar tanto” L 250

“Falta cultura de consulta del manual” L 253

“Llaman por cualquier cosa y tienen la información” L 257

“Llamadas o emails por temas ya explicados en circular” L 259

“Les es más cómodo llamar que mirar normativas, etc.” L 263

“Entiendo que a veces tienen el asegurado en la oficina esperando explicaciones pero a veces llaman por cosas que podrían poner un simple apr” L 1401

---

“Hay muchas de las preguntas que si miraran gestiones las tendrían solucionadas” L 1402

“Muchas veces la oficina antes de hacerlos la llamada tendrían que consultar el sistema para ver como está el tema” L 1503

“Demasiado TLF en lugar de e-mail. No respetan las operativas para reservas y consultas ni tiempo de respuesta, todo lo piden urgente” L 2786

**Canvis darrera hora:** modificacions no previstes en els encàrrecs fets a proveïdors interns

“En ocasiones no tienen muy claro lo que quieren y hay cambios durante el proceso de producción ralentizando la finalización del trabajo” L 1816

**Comprensius:** és un comentari positiu.

“Suelen comprender las ampliaciones de plazo” L 2212

**Demanen massa:** la contrapartida, de vegades demanen massa dels serveis dels proveïdors interns.

“El usuario piensa que ‘la casa es grande’ ” L 4974

**Demanen millor:** han millorat en la forma de demanar serveis.

“En general, cada vez saben más qué piden” L 1068

**Desconeixements:** mancances de coneixements que afecten el comportament dels clients interns vers els proveïdors interns.

“Generalmente son preguntas por falta de información” L 251

“Muestran un alto desconocimiento del producto” L 252

“Tienen dudas sobre la gestión de la autoescuela” L 256

“No dan las prestaciones, a oficinas tendrían que conocer muy bien las prestaciones, al fin y al cabo es lo que venden” L 326

“En muchas ocasiones son problemas por falta de conocimiento de la operativa o incluso de producto” L 2207

“Muchas de las llamadas son por gestiones que ya están informadas en pantalla y muchas otras por desconocer procedimientos” L 5037

**Desorientats:** semblant als desconeixements, però en un sentit de més confusió o desconcert.

“Van bastante perdidos, cuando tienen problemas siempre llaman” L 3453

“Temas variados, buscando ayuda, no saben exactamente a quien dirigirse” L 255

---

**Donen poca informació:** proporcionen poca informació quan demanen quelcom a un proveïdor intern.

“Acostumbran a dar poca información” L 1066

“Muchas veces nos falta conocimiento de los detalles” L 1071

“No siempre las peticiones están bien especificadas” L 1073

“Generalmente tenemos que llamar para pedir más información” L 3440

**Els hem d'ensenyar:** hi ha proveïdors interns que es queixen perquè els clients interns els fan servir com professors en lloc de buscar els coneixements en un altre lloc.

“Hacemos de formadores en lugar de resolutores” L 1070

“Damos soporte sobre procedimiento/normativa de producto cuando tendría que ser trabajo de SCOs o de la división de producto” L 4969

**Impaciència:** als clients interns els mancaria paciència quan demanen quelcom

“Impaciencia e incomprensión en algunos casos” L 3443

**Manca comprensió:** igual com hem vist que hi ha qui qualifica els clients interns de comprensius, també se'ls atribueix manca de comprensió.

“Me da la sensación de que los compañeros de Delegaciones se imaginan que porque no tenemos contacto con los socios no tenemos problemas” L 1493

**Manca formació:** és una variant molt particular de la queixa per mancances en formació, on proveïdors interns pensen que en el cas dels seus clients interns aquesta mancança és particularment limitadora.

“Les falta formación y tiempo para ligar bien las cosas” L 120

“Buena predisposición y falta formación” L 190

“No son muy coherentes por la formación que tienen” L 1406

“No ponen atención sobre los trámites que cogen del socio, ni siquiera se miran el programa. Nuevas incorporaciones no tienen formación sobre gestoría” L 2756

“La formación no debe ser muy buena porque en SCO recursos recibimos cosas mal hechas y las oficinas llaman bastante” L 3092

**Manca formació informàtica:** informàtics com a proveïdors interns opinen que als seus clients interns els manca aquest tipus de formació.

“Les falta formación en la utilización del sistema informático” L 2209

“Falta conocimiento del lenguaje informático por parte del usuario” L 4970

---

**Manca visió global:** mancaria als clients interns una visió més àmplia de coses de l'organització en conjunt.

“Falta conocimiento del flujo de información que la entidad maneja en su conjunto, no sólo con un aplicativo concreto” L 4975

**No coneixen seus proveïdors:** els clients interns tindrien una manca de identificació de les tasques que fa el seu proveïdor intern.

“Hay una confusión sobre qué hace cada dept de sistemas” L 1069

“No tienen información de nuestros procesos y eso implica más trabajo para nuestro departamento” L 4977

**No consulten manual:** els clients interns no farien un ús adequat dels manuals que els comuniquen amb les tasques dels departaments de suport operatiu.

“Falta cultura de consulta del manual” L 253

**No disponibilitat:** al·ludeix a les dificultats per contactar des dels serveis de suport amb les delegacions en tant que clients interns, perquè no poden contestar el telèfon.

“A veces no podemos hablar o comunicarnos porque están atendiendo clientes, y tenemos que intentarlo más tarde o esperar que vean los e-mails” L 2788

**No respecten operatives:** es refereix a que clients interns no respectarien en ocasions el procés o les operatives definides, assumint tasques que no els corresponen.

“Demasiado TLF en lugar de e-mail. No respetan las operativas para reservas y consultas ni tiempo de respuesta, todo lo piden urgente” L 2786

“A veces hacen trámites directamente con las compañías de RC o de PJ y se saltan procedimientos. Continúo pensando que no se involucran bastante” L 1410

“Algunas Delegaciones realizan comunicaciones y materiales publicitarios sin pasar por marketing” L 1817

“En ocasiones, muy pocas, realizan gestiones directamente con compañías y ésto hace que desde el SAS no controlemos toda la información” L 5045

“Algunas oficinas hacen gestiones directamente con la compañía o el asegurado, no las anotan y enredan el siniestro” L 5042

“Muchas veces se hacen gestiones paralelas y no se anotan” L 5047

**No respecten planificació:** clients interns que no segueixen l'ordre dels projectes.

“No se planifica en relación a los proyectos aprobados” L 1072

“Piden las cosas al último momento, falta planificación de los clientes internos y cumplir la normativa vigente de compras” L 1075



---

**No saben bé què necessiten:** clients interns que dificulten el servei mutu amb proveïdors interns per la dificultat d'identificar què necessiten.

“El problema está en la toma de decisiones y conocimiento de lo que realmente se necesita” L 4973

**No s'expliquen bé:** clients interns que expliquen poc clarament llurs necessitats als proveïdors interns.

“Si es (un tema) puntual, y saben de qué va el tema, se explican mejor” L 3441

“Hay de todo, pero a menudo se lían explicando las cosas” L 3442

“No es fácil especificar lo que uno necesita y muchas veces se hace incorrectamente. Siempre se piensan que es mucho más fácil de lo que es” L 4972

**Orientació venda sense entendre suport intern:** els clients interns que són personal comercial tindrien una orientació a la venda que no els fa entendre altres implicacions de la feina comercial.

“Alta orientación a la venta sin tener en cuenta las repercusiones sobre el margen de la mala gestión en billeteaje, mayoristas, etc.” L 3445

“Delegaciones comerciales: hay que gestionar los procesos de backoffice para mejorar la rentabilidad del negocio” L 1526

“Las oficinas muchas veces no saben la repercusión que tiene hacer mal las cosas, y parece que les falta formación en algunos procesos de Hermes” L 1527

**Poca comprensió backoffice:** succeeix quan els clients interns, siguin de l'àrea que siguin, no entenen les funcions de backoffice que estan lligades a llurs tasques o feines.

“Baja orientación a las funciones backoffice. Poca formación sobre cajas y procesos administrativos. No obstante, se está mejorando mucho” L 3447

“Entiendo que puedan estar desbordados, pero creo que desconocen cómo su trabajo repercute después en administración, tanto positivo como negativo” L 4976

“Muchas Delegaciones demoran el cierre de los expedientes y nos hace incumplir el vencimiento de pago de facturas a proveed. y nos duplica trabajo” L 4981

**Treballem conjuntament:** quan el proveïdor expressa que pot treballar en equip amb el client intern.

“Mis usuarios son SCOs y conocen muy bien las posibilidades de la informática, trabajamos conjuntamente los proyectos y ayudan” L 2211

---

#### **4.f. Els diferents escenaris del treball satisfactori/insatisfactori, eficaç/ineficaç.**

El treball satisfactori és un “bon treball”. Treballar de manera eficaç és “treballar bé”.

A partir d'aquí, quins escenaris són aquells que els empleats construeixen amb el seu llenguatge com un entorn de satisfacció, o sigui generant un “bon treball”? I a l'inrevés?

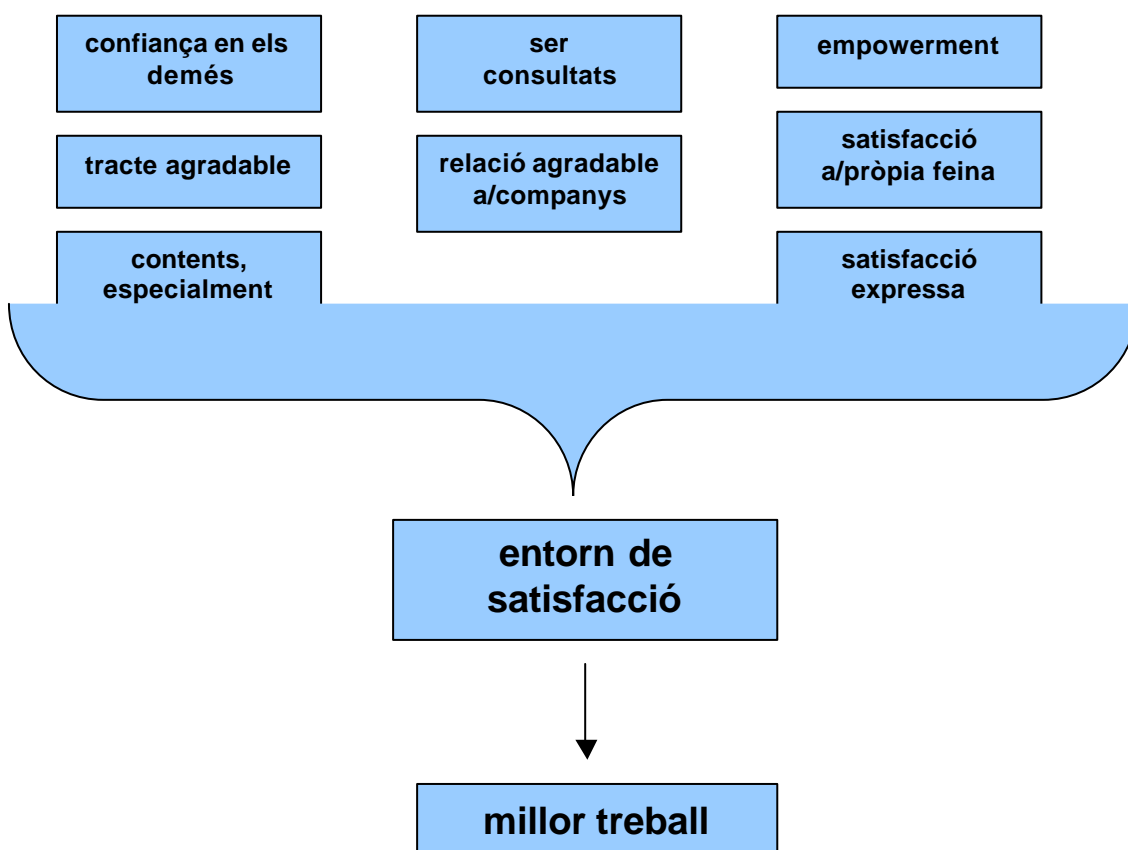
I quins són els escenaris que conformen un entorn apte per a treballar bé o menys bé, o sigui amb eficàcia/ineficàcia?

---

#### 4.f.1. Els escenaris d'un "millor treball" – en quines situacions es pot trobar més satisfacció i/o menys insatisfacció en el treball.

Per trobar els escenaris d'un "millor treball", hem revisat aquelles expressions verbals que, juntament amb les constatacions que hem vist fins aquí, es donaven lligades amb una franca verbalització de gust/disgust, o bé que es podria amb relativa facilitat interpretar com a tal.

#### Satisfacció



Un entorn de satisfacció es pot construir des de la **confiança en els demés**:

“Hay personas cerca que me pueden ayudar” L 236

“Cuando tengo alguna duda, siempre tengo soporte” L 378

La recepció, per part dels altres, d'un **tracte agradable**:

“El trato personal es muy bueno” L 306

“Total amabilidad y disponibilidad” L 244

---

**Estar contents, de manera global, especialment amb l'equipament:**

“Encuentro que todo está muy bien preparado” L 403

“Ninguna queja al respecto” L 943

“Tengo todo lo necesario y si necesitara algo más no tendría problema en pedirlo, creo que la entidad atiende nuestras necesidades” L 5280

**El fet que se'ls consulti l'opinió:**

“Encuentro correcto hacer este tipo de encuestas” L 1265

“Muchas gracias por contar con nuestra opinión” L 1262

**La relació agradable amb els companys d'equip:**

“Tenemos un trato cordial a todos los niveles” L 1098

“Parece que todo el mundo pone algo de su parte para llevarse bien como una gran familia” L 5094

Un trato con mucho compañerismo” L 5103

**L'empowerment, la capacitat de decidir i d'actuar de manera relativament autònoma:**

“En la mayoría de los casos los socios reclaman la indemnización, pero cuando les explicas el procedimiento entienden que hay unos plazos establecidos” L 4202

**La satisfacció amb la pròpia feina:**

“Estoy satisfecho de mi trabajo y de la Empresa en general” L 5297

“Me encuentro muy a gusto con el trabajo, compañeros, jefe” L 362

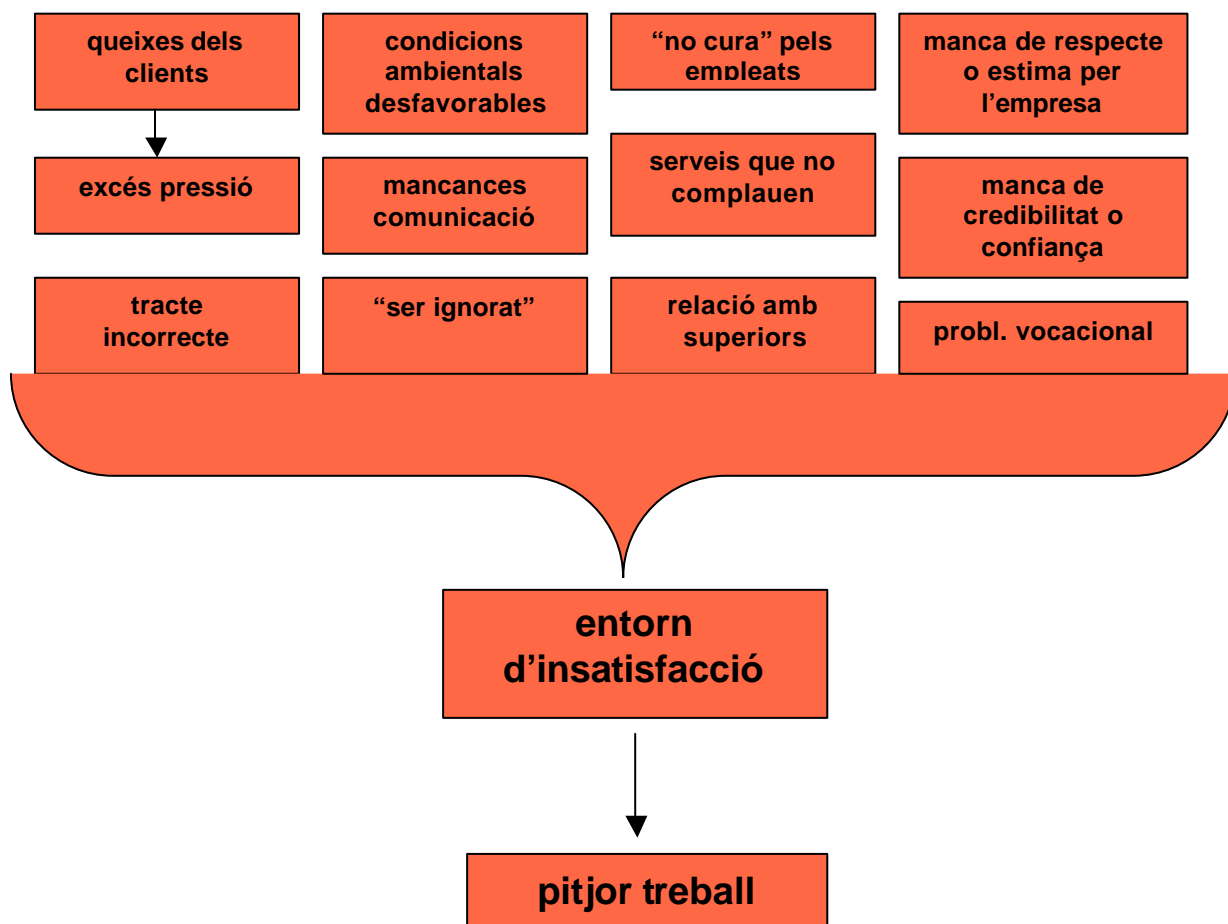
**La satisfacció sense explicitar motius:**

“Estoy muy contento” L 1203

---

4.f.2. Els escenaris d'un "pitjor treball" – en quines situacions es pot trobar més insatisfacció i/o menys satisfacció en el treball.

Insatisfacció



Frases com

"Quejas (de los clientes) que si no llaman, no tramitamos nada" L 20

"Tenemos al socio delante y no podemos hacer nada" L 84

semblen indicar que en general, les circumstàncies que vagin lligades a **Queixes dels clients externs**, són molt insatisfactòries. Bàsicament perquè provoquen molta pressió.

També provoquen insatisfacció les sensacions que s'associen a una **convivència incòmoda** amb els companys de treball, encara que siguin d'un

---

altre departament. Aquest és el cas de la tercera frase, que concretament parla de **tracte incorrecte**.

O bé

“Nada de empatía” L 96

“No hay un buen trato directo” L 160

“Hay una persona muy seca y cortante, no tiene ganas de ayudarnos” L 441

Totes aquestes són expressions que no diuen literalment que la persona està insatisfeta, però es pot inferir que ho està.

Les **condicions ambientals desfavorables**, com la manca d'equipament o deficiències del mateix, provoquen també insatisfacció, de vegades força:

“Turnos de noche no son cómodos, los asientos no permiten descansar entre turnos, dificulta la concentración si no descansas, problemas con el frío” L 425

“El tabaquismo deteriora mi calidad de vida en el trabajo” L 1196

Aquesta última, ho diu molt clarament. Hi ha una altra que expressa més encara que la manca de comoditat ambiental pot significar que “s'obliden dels treballadors”:

“... y que no apaguen la climatización el fin de semana y festivos, estamos aquí” L 423

Determinades **mancances en la comunicació global de l'empresa** amb el treballador – concretament les que puguin estar lligades amb **la participació, integració, etc.** = “**ser ignorat**” – també poden anar lligades amb insatisfacció:

“Faltan actividades conjuntas con el empleado, fidelización, motivación, etc.” L410

“Sinceridad y claridad. Nadie te dice nada” L 5278

Aquesta persona està transmetent que les seves motivacions no estan rebent prou atenció. O que **l'empresa no té prou cura dels seus empleats**, com en

“Hace falta más ofertas para empleados” L 597

“Me siento bastante olvidada” L 2999

“Muy poco esfuerzo en promocionar la rotación interna del personal” L 4098

“Encuentro que tiene una cierta ‘distancia’ con los trabajadores” L 4021

---

També és una frase d'insatisfacció la següent, lligada a la recepció d'un servei per part d'un proveïdor intern, **servei que no provoca complaença**:

“Cuando recurrimos a ellos es por problemas importantes, se limitan a dar número de incidencia y normalmente hay que reclamarlo un montón de veces” L 3741

“Bastante bien, aunque en reparaciones descontenta en relación a nuestra oficina...” L 4676

**La relació amb els superiors** pot ser també un entorn d'insatisfacció:

“Con los compañeros perfecto. Con mis superiores falta de comunicación y de ‘sinceridad’ ” L 5078

“Siento que estoy poco valorado por mi jefe” L 5097

Una manca de respecte o d'estima per l'empresa, o **manca de credibilitat i confiança**:

“ ... es un programa que otras empresas ya han dado por obsoleto, en cambio para nosotros es la gran novedad, con eso ya lo digo todo” L 4641

Un altre entorn d'insatisfacció lligat a l'**orientació vocacional** segons expressa:

“Poco orientada al trabajo que hago” L 4081

Podem fins i tot trobar una expressió d'insatisfacció que és indubtable, tot i que **no sabem a què va lligada**, al·ludeix a la il·lusió, però no explica què seria allò que li faria més il·lusió: treballar millor? ser més ben pagat? entendre's més bé amb algú? no queda clar.

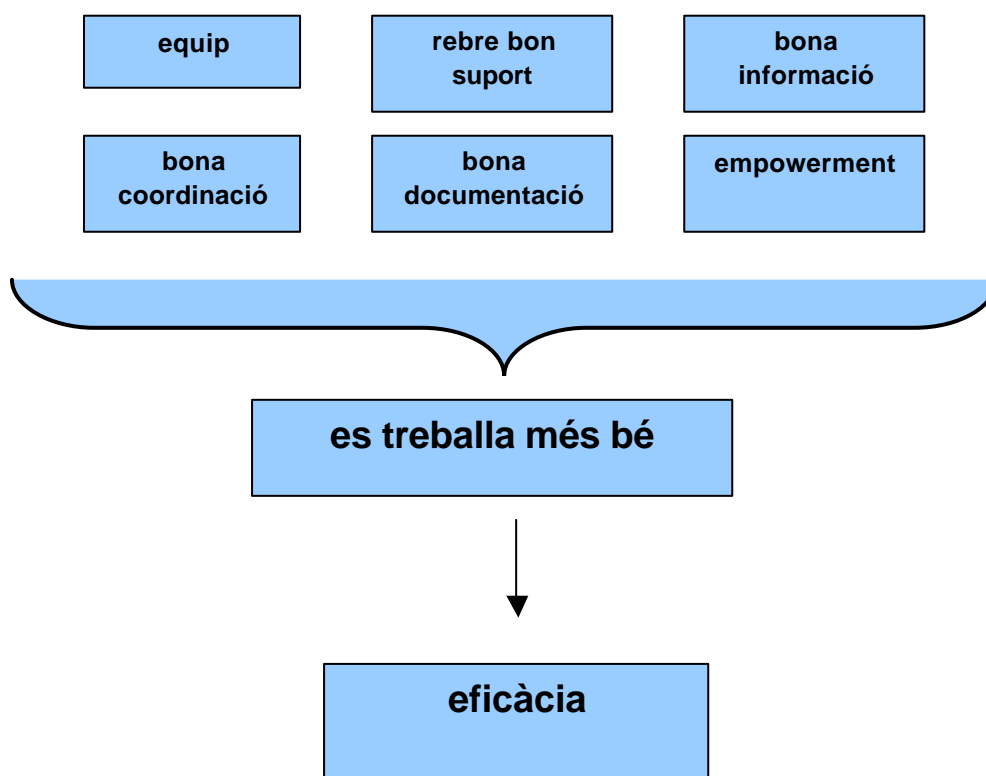
“Algo más de aliciente en el trabajo (ilusión)” L 5199

---

### 4.f.3. Els escenaris de “treballar millor”

#### Eficàcia

En les verbalitzacions dels treballadors, ha resultat més difícil trobar de manera tan clara l'eficàcia/ineficàcia, que la satisfacció/insatisfacció. No és fàcil reconèixer en el discurs els entorns del treball eficaç.



La frase:

“El trabajo funciona en equipo y la relación es muy buena” L 361

parla de treball agradable i també de treball eficaç. És el mateix sentit que tenen frases com:

“Es vital el concepto de equipo y sobre todo el respeto” L 1086

“Ha mejorado muchísimo ya que hacemos el mismo trabajo” L 1090

“Tenemos un alto nivel de compañerismo y consensuamos las decisiones para avanzar” L 5101

Es treballa millor, doncs, quan hi ha equip i quan hi ha bona coordinació.



---

Per una altra banda, unes frases com:

“Tenemos muy buen equipo” L 5099

“En el servicio médico se ha formado un buen equipo” L 358

són ambigües: poden indicar bon equip i res més, o poden indicar “un equip que fa les coses bé”.

El **bon suport** també pot associar-se amb la feina reeixida:

“Buena, dispuestos a dar apoyo al cualquier proyecto” L 2813

que pot voler dir simplement suport, o directament ajut perquè qualsevol projecte arribi a bon fi: el resultat seria d'eficàcia. O,

“Cuando tengo alguna duda siempre tengo soporte” L 378

En aquest cas el suport ajudaria a esvair qualsevol dubte, una feina que no es podia fer ara es podria dur a terme, i el resultat també seria d'eficàcia.

La **bona documentació** també ajuda a treballar bé. Per exemple:

“Poder disponer en la oficina de la información turística” L 188

“Comunicados detallados correctamente” L 200

En aquests casos, es pot aconseguir feina ben feta, és a dir eficàcia: en el primer, permet fer una venda al client extern. En el segon, permet aplicar operatives, informacions, etc. que provenen dels departaments de suport operatiu, a qualsevol equip de treball que hagi de fer alguna tasca amb el contingut dels comunicats.

La **bona informació** també es relaciona amb la feina ben feta.

“Nos mantienen bien informados” L 201

“La información está al alcance” L 371

Es tracta d'informació per treballar. Com que la pregunta al·ludia a que aquesta informació seria necessària per “treballar correctament”, la resposta afirmativa ens porta a lligar-la amb la possibilitat d'eficàcia.

També, compartir informació, **conèixer-se millor** entre proveïdor intern i client intern, pot ajudar a treballar de manera més coordinada, i conseqüentment, de forma més eficaç:

---

“Mis usuarios son SCOs y conocen muy bien las posibilidades de la informática, trabajamos conjuntamente los proyectos y ayudan” L 2211

**L’empowerment també va lligat a eficàcia en el treball.**

“En la mayoría de los casos los socios reclaman la indemnización, pero cuando les explicas el procedimiento entienden que hay unos plazos establecidos” L 4202

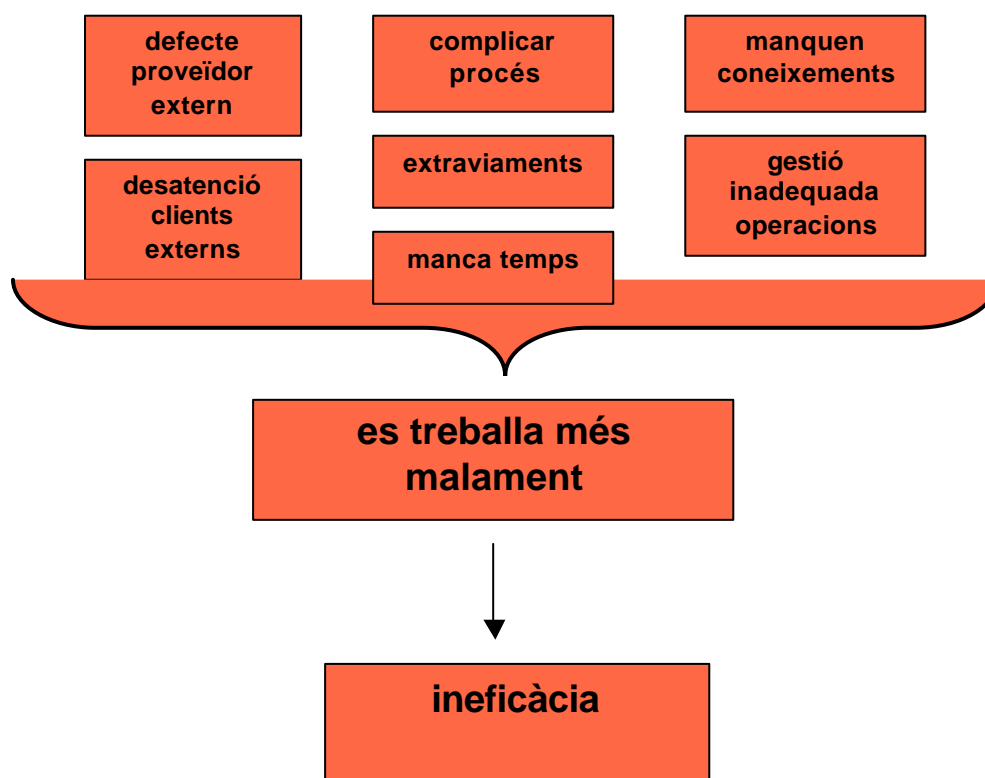
“A veces podían poner más de su parte, hay incidencias que las podían solventar directamente...” L 4376

---

#### 4.f.4. Els escenaris de “treballar pitjor”

##### Ineficàcia

Quan aquests escenaris que van lligats a l'eficàcia no són presents, ens podríem trobar de vegades en un entorn d'ineficàcia. Però segons les frases, la ineficàcia va més específicament lligada a:



Algun **defecte en el proveïdor extern**: si no es pot comptar amb l'eficàcia dels subministraments, sigui de producte o de servei o ambdós, que rep l'organització des de l'exterior, els processos interiors es poden veure negativament afectats:

“Hay problemas, porque los peritos no se presentan” L 4

“Cuando falla es culpa del perito” L 8

“Hay muchos problemas sobre todo relacionados con (nombre de la compañía). Si tienes alguien delante y lo haces esperar 48 horas sin saber qué pasará es terrible” L 107

“Últimamente el pago de siniestros está un poco ralentizado y en la mayoría de los casos las quejas vienen por estos temas” L 1316

“Muchas veces no tienen solución pero también es cierto que no está en sus manos” L 1464

---

En ocasions, la ineficàcia pot estar relacionada amb comportaments ineficaços d'algun departament o més, dels que executen alguna part del procés:

**Desatenció del client:**

“En algún caso no han avisado ni al socio ni a la oficina” L 151

**Complicar el procés:** devolucions innecessàries, manipulacions “innecessàriament complicades” de documents, papers, etc.:

“Creo que en el momento que se detecta, rápidamente se tiene que hacer la gestión, no enviar expediente a oficina para que nosotros hagamos seguimiento” L 4379

**Extraviaments, de documents, etc.** que no arriben on han d'arribar:

“Se pierden documentos” L 1459

“No llegan a la oficina adecuada” L 1511

“A veces nos reclaman trámites que les hemos enviado y dicen no haber recibido, es que no los registran bien cuando los reciben” L 2717

“En valijas algunos sobres se han perdido o han tardado semanas en llegar” L 936

Hi ha, finalment, alguns entorns de la ineficàcia lligats a **mancances de temps:**

“Puede ser que estén saturados de trabajo” L 812

o bé **manca de coneixements:**

“Creo que muchos no están suficientemente preparados para tramitar siniestros” L 2632

o fins i tot **gestió inadequada** de les operacions que cal fer:

“Lento, mucho papeleo y poca efectividad” L 56



Fins aquí, algunes de les expressions que hem volgut analitzar i que provenen dels treballadors que participen en els processos d'aquesta organització. En l'Annex 2 es podran trobar totes les expressions recollides, el corpus textual que ha servit de base per aquesta anàlisi qualitativa.

---

## Capítol 5. Discussió

### Qui són les persones que més fan comentaris, i què comenten?

Ens ha cridat l'atenció en els resultats de l'estudi que, malgrat tenir un col·lectiu d'empleats que corresponia força properament a l'estructura global de treballadors de l'organització, es reben moltes més opinions de les persones que actuen com a clients interns, que dels proveïdors també interns.

En el contingut i en la forma discursius, podem reconèixer agrupacions diferenciades: hi ha una realitat distinta per al personal que està en contacte amb el client extern (operadors, telefònics, personal de venda i mecànics), i per al gruix del personal de suport o d'operacions internes. També hi ha un grup més global (on tothom acaba sent client de tothom): la realitat laboral dels clients de serveis organitzacionals generals, com serien els equipaments, el suport informàtic i el suport global de l'empresa, i la dels treballadors que *els donen* aquests serveis esmentats.

La posició bàsica de les persones sembla una *actitud receptora de serveis*, que domina la percepció de les relacions mútues d'intercanvi. Tothom sent d'alguna manera que *rep* serveis d'un altre. El que no sembla tan evident és que a molts treballadors els quedi clar que tots ells estan també *donant serveis* a algú. Aquesta consciència permanent de *rebre servei* i poca coneixença sobre *allò que l'altre rep de nosaltres*, no és bo per al treball en processos. No planteja la idea de procés.

La major part de les opinions del backoffice (que "donen" servei de manera molt clara, però), són comentaris negatius sobre com *reben* els papers, els expedients, els encàrrecs de feina, o com els venedors informen o traspassen els serveis als clients externs. Sabem que és important ensenyar els clients interns a definir les seves necessitats (Forst, 2002). També, segons el nostre estudi, sembla posar-se de rellevància la importància que aquests clients interns entenguin el procés en la seva globalitat, i les dificultats que provoquen en llurs proveïdors interns determinades accions sigui cap el backoffice o vers els clients externs de l'empresa. Per exemple, sovint no sembla que el personal de venda

---

sigui plenament conscient de les repercussions de la seva feina en els serveis i departaments de suport intern. Hi ha hagut persones que ho han dit quasi amb aquestes mateixes paraules.

### **Què desitgen els clients interns?**

De vegades els desitjos dels clients interns semblen contraposats als interessos dels proveïdors i fins i tot als del procés definit per l'organització. Això va en la línia de les observacions de Harari (1991) sobre allò que aquest autor pensa que són inconvenients per ocupar-se del client intern. Comprovem que és freqüent que proveïdors i clients interns no coneguin els rols respectius amb prou claredat com per optimitzar llurs relacions mútues de servei. Sembla haver-hi nombroses persones que desconeixen totalment que estan treballant en un procés, i en el millor dels casos, que ho sàpiguen, tampoc tenen massa clar quina part del procés ocupen.

D'aquí que una bona part de les dificultats de servei mutu tendeixin a solucionar-se amb situacions – reals o desitjades – de “buscar-se la vida pel seu compte”, “fer-ho d’una altra manera”, etc. Aquest desconeixement, tant del procés com del rol que hi juguen els diferents empleats que formen part del mateix procés des d’equips o departaments diferents, dificulta la feina eficaç i alhora causa molta insatisfacció.

Probablement és per això que els grups verbalitzen com a molt importants les actituds i els comportaments positius en la relació. Semblen repenjar bastant l’èxit de les relacions de feina en elements que pertanyen més aviat al contacte emocional, entre persones, fins i tot més informal que formal. Les actituds i comportaments “amistosos” (simpatia, encant, amabilitat) s’associen molt freqüentment a l’eficàcia en el treball. I els comportaments que ajuden a aquesta eficàcia són freqüentment associats a aquestes actituds emocionalment positives, encara que es tracti de comportaments operatius i no emocionals (“Ho fan bé en situació difícil”, “solucionen”, etc.).

---

## Per què critiquen tant?

Hi ha molta crítica sobre les actituds i actuacions dels demés. La nostra sensació, analitzant el material lingüístic, és que el llenguatge d'aquestes persones quan indica una realitat social ho fa més en relació a situacions negatives que positives. I quan construeix una realitat social (Íñiguez 2003), crea més interrelacions negatives que positives.

No són *tot* queixes, però els comentaris negatius estan en general molt més ben expressats que els positius, que són més pocs i menys estructurats. Hem pogut veure, però, que, donat que el material analitzat correspon a diferents èpoques, en algunes consultes d'opinió la crítica és més notòria que en d'altres. La darrera recollida, de gener del 2004, està molt més "carregada" de frases negatives respecte per exemple al funcionament del procés Sinistres, mentre que el procés Tramitacions és objecte d'un llenguatge més positiu que abans. Aquesta modificació en el repartiment de les queixes pot portar a pensar que l'organització ha fet algun canvi que afavoreix l'augment de comentaris negatius per una banda i la disminució dels mateixos per una altra. Com a potencial circumstància afegida, podem pensar que si les queixes sobre les relacions internes de servei mutu augmenten, encara que sigui en uns àmbits més que en uns altres, caldria plantejar-se si a l'empresa se l'ha "relaxat" el paper del context organitzacional, i això és viscut negativament per les persones com una "manca de cura" per les situacions d'intercanvi mutu.

La percepció, per part dels treballadors, d'actituds i comportaments negatius i una "mala" resolució de les situacions psicosocials, de contacte i interacció, construeix una realitat formada per un conjunt d'entrebancs per dur a terme la feina. Els treballadors també manifesten insatisfacció per les dificultats afegides que això els provoca, destorbant la possibilitat de treballar normalment. No acostumen a "posar les culpes" a l'organització, però és força comú trobar-hi veritables "rivalitats" entre col·lectius que s'acusen mútuament en termes d'actituds negatives. Això podria correspondre a una percepció del suport organitzacional, per part dels treballadors, com deficitari en termes de comprensió de les persones, i ajut a les mateixes.

---

## Les queixes

Destaca la gran quantitat de queixes recollides en relació a la percepció de tota mena de disfuncions entre tasques internes. Resulta fins i tot difícil establir fins a quin punt aquestes percepcions corresponen plenament a una realitat, trobant-nos sovint que un departament o equip intern és qualificat positivament o negativament depenent de l'origen de l'opinió. Quan es revisa una i altra vegada el corpus textual accedint després als qüestionaris originals, hem trobat que per exemple els diferents punts de venda opinen de manera molt distinta entre ells, els uns dels altres, fins i tot de vegades contradictòria, sobre alguns serveis de backoffice.

Creiem que alguna part d'aquestes crítiques va lligada a una actitud de resistència al canvi. Sembla que l'organització de les tasques en processos – en l'àmbit d'aquesta empresa – ha tingut més dificultats per portar-se a terme que les pròpies del procés en si mateix. Ha implicat no només estructurar les tasques i les feines d'una manera diferent, ha establert també diferents formes de comunicar-se entre els departaments, informatització total de les operatives, nuclis funcionals “tancats”, cadascú amb feines molt definides i on ningú ha de traspasar els límits ni abans ni després de la feina que li pertoca, etc. Això sens dubte serveix per evitar la duplicació de tasques, però sembla, pel que diuen aquí els treballadors, que hi ha feines que probablement no les fa ningú. Es parla especialment de “desatencions al client” (extern), de “manca de coordinació” (interna), de “desacord amb el procediment” (global). Tots aquests elements són molt criticats, i creiem que hi ha una part de la crítica que obeeix a defectes reals de funcionament, i una altra part està relacionada amb dificultats per assumir els canvis. És evident que la resistència al canvi no és un fenomen individual, és una actitud socialment construïda a nivell de grups, i això explica en una bona part la clara implicació de cada persona dins d'algun equip de treball en concret, compartint la seva opinió amb l'opinió predominant en el seu grup de pertinença.

L'eficàcia i l'eficiència d'un procés estan en funció, en gran part, d'allò que les persones facin en llur interrelació dins del procés. Si l'espai d'interrelació entre les persones està tan ple de queixes i planys, potser ens trobem davant d'un



---

problema: aquests espais poden tenir trets difusos. En el disseny d'un procés caldria assumir que no hi ha prou amb definir què farà A i què farà B, ja que la clau de l'èxit està precisament en la interrelació entre ambdós.

### **Satisfacció/insatisfacció, eficàcia/ineficàcia**

La insatisfacció i la percepció d'ineficàcia han estat relativament fàcils de trobar. El llenguatge és força clar en aquests constructes. La satisfacció i la percepció d'eficàcia han estat més difícils: en part perquè els discursos breus que “fan” l'eficàcia i la satisfacció són més escassos. A aquestes persones els és especialment difícil informar de, o construir allò que perceben com “feina ben feta”.

Tot això és esperable: quan es perceben determinades mancances o no s'hi està d'acord amb les maneres de funcionar, la insatisfacció s'expressa clarament. Quan aquesta insatisfacció no existeix, no es tendeix a verbalitzar-lo.

En el discurs analitzat segurament hi ha frases que contenen la satisfacció i la percepció d'eficàcia, però no és comú expressar-les amb un gran entusiasme, més aviat descobrim expressions que tenen un to assertiu que de vegades resulta difícil saber si incloure-les o no en aquest terreny. Hem cercat de manera molt minuciosa, hem filat molt prim per descobrir aquests discursos positius a través de frases curtes de to assertiu, perquè ens ha semblat que valia la pena fer l'esforç de “contrapesar” les queixes amb la manca de queixes, encara que no hi fossin exactament unes lloances.

Com ho va plantejar Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), no sempre l'absència de satisfacció és insatisfacció, ni tampoc la superació de la insatisfacció genera necessàriament satisfacció. En la nostra recerca, amb l'eficàcia/ineficàcia també pot succeir quelcom comparable. Però aquests punts s'haurien de matisar.

La presència d'actituds i comportaments negatius, i d'elements desfavorables de l'ambient de treball, de l'equip, del comandament i de l'entorn físic del lloc de feina, són fàcilment associats amb *insatisfacció*. L'absència d'aquests mateixos

---

elements sembla associar-se més amb *l'eficàcia*. Un treballador sembla insatisfet perquè en els seus departaments de contacte inter-tasques pugui trobar actituds poc amistoses, desagradables, no s'entengui amb el seu comandament, o no se senti bé amb el seu grup de treball. Si tot això desapareix, l'associació més directa estaria amb la *possibilitat – o no – de treballar millor*.

Les condicions instrumentals del lloc de treball són enteses com una necessitat molt bàsica per “estar al dia” en els requeriments de la feina i són objecte en general d'un gran nivell d'exigència, tant en quantitat com en qualitat com en especificitat per als diferents llocs de treball i tasques. Es troben moltes queixes, doncs, sobre

- a) la insuficiència d'eines o de qualitat d'aquestes
- b) la poca agilitat en la resolució de problemes per part dels tècnics o la manca de solidesa d'aquestes solucions
- c) les dificultats per fer determinades feines si no es subministren eines més específiques i menys genèriques que les pures eines “corporatives”

Les mancances en aquests aspectes són insatisfactòries segurament perquè tendeixen a viure's com una manca de preocupació per part de l'organització vers els seus treballadors.

O sigui que el suport de l'empresa i l'equipament tant de l'espai físic com de les eines de treball, té dues vessants diferents. Les percepcions positives d'aquests aspectes s'associen amb la possibilitat de treballar bé. En canvi l'absència d'aquests mateixos elements produeix o genera molta o intensa insatisfacció. Correspon a allò que Herzberg (op. cit.) anomenava “factors d'higiene”.

La percepció negativa d'aquests elements (absència d'eines, climatització deficient, manca d'activitats relacionades amb la motivació i implicació dels empleats, etc.), afecta de manera també molt negativa la motivació pel treball. No està comprovat que afecti la qualitat del treball fet, però repercuteix i és verbalitzat com una insatisfacció intensa.

---

## **Identificació amb l'organització**

Per les seves característiques peculiars, aquesta organització compta amb una gran quantitat de treballadors molt identificats amb ella, especialment els més antics. També però, alguns dels més nous. És una organització carismàtica, tot i que la implicació corporativa per qüestions d'imatge social, relació amb els seus clients i grau d'inserció en diferents aspectes de la cultura de Catalunya afecta més especialment al personal d'atenció presencial al client, que és qui més viu la "presència al carrer" de la companyia. Això succeeix específicament amb el personal d'àmbit català.

A la resta d'Espanya només hi ha empleats d'atenció al públic. I els venedors de Catalunya semblen més lligats a la figura del "soci" o client corporatiu, els d'Espanya semblen sentir-se més "professionals de la venda de serveis a un client".

Aquestes diferenciacions poden emmascarar el valor que pot tenir el paraigües del "carisma", ja que en cap dels dos casos – ni en el dels treballadors més identificats ni en els altres – s'eviten les insatisfaccions: simplement es reparteixen de manera diferent.

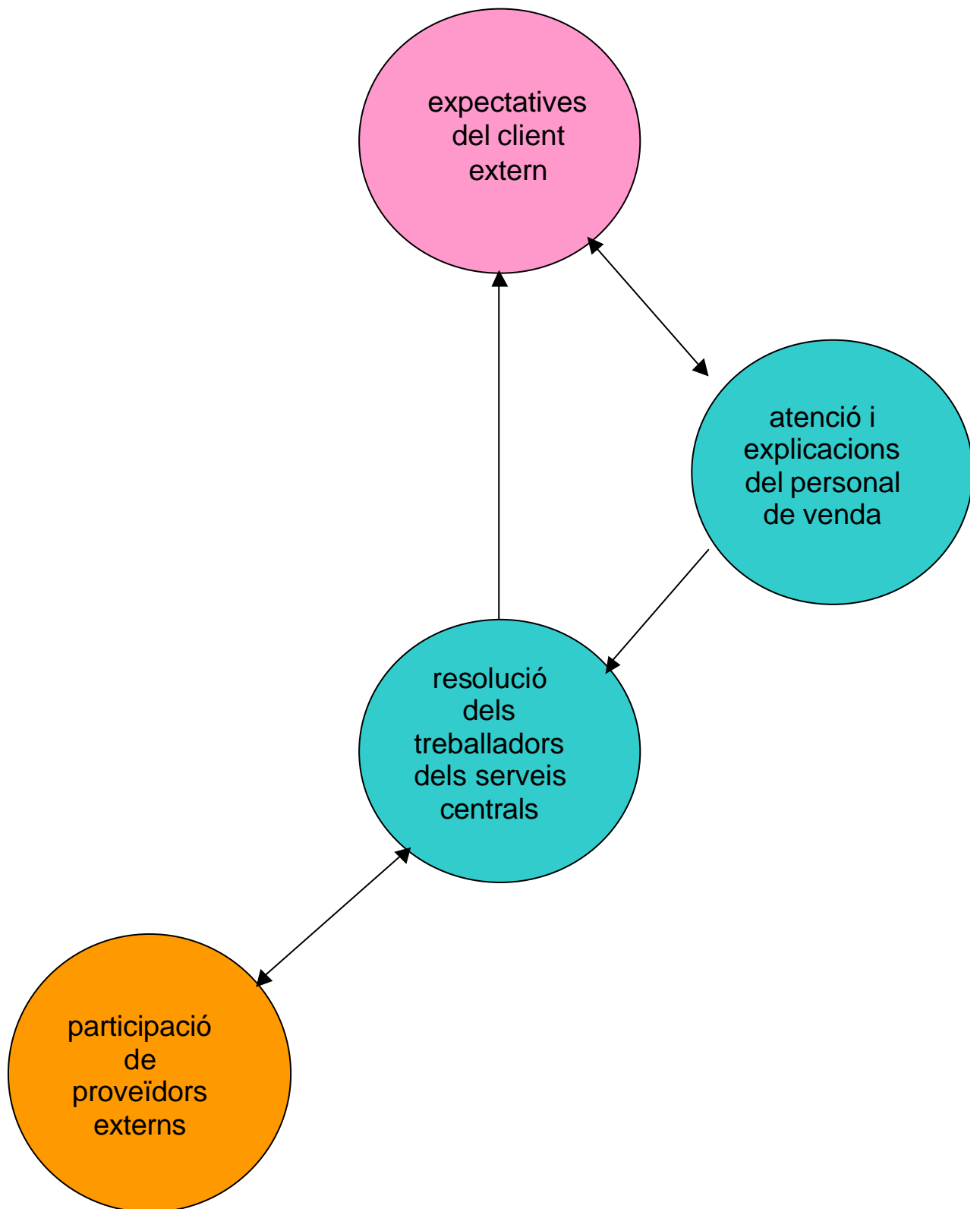
Les exigències respecte al suport del backoffice i els planys, i el grau de satisfacció/insatisfacció en general són un tant distints en les diverses ubicacions dels centres de treball. Però els problemes de la interrelació en el cor de determinats processos solen repetir-se a tot arreu, malgrat el més gran pes del carisma en alguns llocs. Un altre cop veiem que la satisfacció està més en funció de les situacions de relació psicosocial i inter-tasques que de la sola identificació amb l'organització, o fins i tot del coneixement que cadascú té de les seves feines a nivell individual.

Això sumat al fet que les oficines de la xarxa comercial, especialment les de Catalunya, són contínuament visitades per clients o socis que es queixen o exigeixen solucions a temes que han de gestionar i resoldre des dels serveis centrals. Les operacions no compleixen les expectatives dels clients o socis, ells no poden lliurar o transmetre llurs queixes als departaments centrals que han

---

rebut l'encàrrec de gestionar el servei – moltes vegades amb la intervenció d'un proveïdor extern.

En aquesta empresa, gairebé tots els processos que acaben en el servei al client extern tenen 4 parts "crítiques" sobre les quals pivota tant l'èxit o eficàcia del propi procés com aquella part del grau de satisfacció dels treballadors que depengui del propi procés:



---

Aquest esquema de relacions dins del procés és vàlid a tots els àmbits de l'organització que ens ocupa, exceptuant en alguns tipus de gestions de tràmits on el contacte del personal de venda amb el proveïdor extern pot ser eventualment directe (gestories locals, per exemple). En aquest cas, la preocupació del personal de venda per l'eficàcia del procés és menor, donat que ells mateixos tenen més control d'una part de les operacions que altrament pertanyen al backoffice. Aquest cas es dona en les oficines fora de Catalunya i en algunes d'aquí. Això pot influir de vegades en el "grau de tolerància" que els empleats que s'ocupen de l'atenció directa del client extern, puguin tenir amb els serveis de suport intern.

En les assegurances, aquesta capacitat de gestionar directament el proveïdor extern no existeix enlloc, i l'exigència sobre els serveis operatius centrals és molt alta a tot arreu. Si a això sumem que en el cas dels treballadors no catalans la identificació amb la part carismàtica de l'organització és baixa, i els serveis de backoffice estan lluny, el tipus de llenguatge utilitzat per verbalitzar les relacions internes acostuma a ser especialment dur i crític. En el cas dels treballadors catalans – molts d'ells coneixen personalment a persones que treballen al backoffice – el llenguatge és *menys dur* i *més queixós* i al·ludeix més a mancances emocionals (manca d'amabilitat, duresa, fredor, etc.).

### **Opinen igual els empleats més antics i els més nous?**

Generalment no. Aquesta consulta d'opinions o de percepcions la contesten els empleats a partir dels tres mesos d'antiguitat en plantilla. Analitzant els qüestionaris originals, - en els quals hem pogut determinar aproximadament l'antiguitat dels participants a partir de l'origen del qüestionari contestat – hem vist que el personal més nou acostuma a ser *menys queixós* i *menys crític* – en termes globals – que el personal *menys nou*. La "novetat" és variable, però sol ser força característic que a partir d'un cert moment (uns 6 mesos en alguns llocs de treball, o 1 any en d'altres), les opinions personals es corresponguin més amb les del grup de pertinença (l'equip de treball). Altrament dit, la "veterania" es pot assolir al cap de 6 mesos o 1 any, depenent del lloc de treball.

---

Els treballadors més antics (20, 30 o més anys d'antiguitat a l'organització), acostumen a ser més crítics amb el funcionament organitzacional global (temes de comunicació, de formació, de suport per part de l'empresa, etc.), que amb l'operativa específica de departaments concrets. Aquest comentari seria vàlid a nivell general, amb algunes comptades excepcions en casos aïllats.

### **Sobre l'empowerment**

No és inusual que “calgui recórrer als comandaments” per aconseguir un bon servei intern. Queda clar, però que “els jefes” poden resoldre més coses no perquè tinguin facultat de manar, sinó perquè tenen més empowerment. Això queda molt en línia amb allò explicat a la pàgina 158. No serveix necessàriament més bé qui té més càrrec, però sí qui té més autonomia de decisió. No és menyspreable la influència que pot tenir sobre l'empowerment la capacitat de dominar les situacions en un sentit més global, tenir més informació i coneixements sobre les possibles conseqüències d'una decisió presa, etc.

### **Sobre el treball en equip**

El treball en equip sembla considerat molt important. Quan diuen que és bo “tenir un bon equip”, la frase mostra alhora una gran satisfacció i implica una bona percepció d'eficàcia en el treball. Sembla que el discurs corporatiu provinent de la pròpia organització i els seus estaments directius, sobre qualitat i sobre equip ha sedimentat bé en el personal de base.

Hi ha nombrosos empleats que esmenten l'equip com una de les seves fonts importants de complaença. Però normalment parlen de l'equip propi, del grup de treball al qual es pertany com a treballador. No s'al·ludeix a un altre departament amb el qual es comparteix un procés organitzacional, com a equip de treball conjunt (amb una sola excepció). Altrament dit, saben que treballar en equip és bo, però no reconeixen clarament en quin equip estan.

---

També percebem una major predominança dels esments relatius a relacions informals. Sembla que als empleats entrevistats els és positiu el treball en equip, però sembla encara més positiu el bon ambient, la companyonia, les relacions agradables i el bon tracte. Hi ha una única persona que comenta en un to que no queda massa clar, que cal l'amistat per poder treballar, però en general les relacions emocionals i informals positives agraden, es busquen i es consideren un punt a favor per entendre's bé en el plànol laboral.

Són, doncs, una suma de persones o una suma de departaments, on els grups són més aviat endogàmics: cerquen la complaença o la identificació amb el propi cercle de companys, i no s'ha construït prou equip amb els conjunts de grups que treballen en un mateix procés.

Recordem allò que plantejàvem a la pàgina 35: una de les coses que més sembla unificar un grup al voltant d'una identificació comuna és la presència d'una amenaça externa. Si els col·lectius de treball que comparteixen procés però no estan dins del mateix grup són vistos com adversaris i no com part d'un mateix equip, en lloc de col·laboració es desenvolupa un estat de fricció que disminueix sensiblement l'eficàcia de la feina conjunta. Com diu la teoria, hi ha un enfortiment del sentiment d'equip propi, que no contribueix a la percepció de feina processual conjunta, ja que l'altre grup és vist com un contrari i no com un "aliat".

### **L'ús adient de la tecnologia en les operacions d'intercanvi de serveis**

El tema tecnològic té dues vessants: per una banda, la dependència tecnològica instrumental és forta, les seves mancances es viuen com un gran *handicap* en la capacitat de fer feina ben feta.

Per una altra banda, referent a la tecnologia per les comunicacions internes entre departaments, hi ha força esments d'un ús inadequat dels millors mitjans per a cada servei mutu. Tal com ho comentàvem a la pàgina 41, manca una optimització dels mitjans de connexió entre grups, i això també produeix disfuncions enmig dels processos. Si les persones sempre volen utilitzar el telèfon per aconseguir una atenció en línia posen en qüestió la disponibilitat dels



---

altres. Si sempre s'utilitza el correu electrònic i no es revisa puntualment, potser l'agilitat del servei es veu malmesa, etc. Tal com s'ha dit, sembla que una utilització més o menys adequada de les opcions tecnològiques, constitueix actualment un facilitador o bé un inhibidor del bon funcionament d'equip, i consegüentment, influeix sobre l'eficàcia i també la satisfacció.

### **Alguns punts febles en la contraprestació de serveis entre organització i empleats**

Els empleats són l'espina dorsal dels processos laborals (Trischler, 1998). Aquest autor considera que els empleats d'una organització són proveïdors de serveis pels quals reben una compensació. El valor d'aquesta compensació és "... l'equilibri percebut entre allò que la gent aconsegueix i allò al qual ha de renunciar per obtenir-lo". Segons l'autor, exactament igual que qualsevol altre proveïdor de serveis o de productes a l'organització.

Al mateix temps, els empleats són clients de la pròpia organització, que els ha de proporcionar, a canvi del seu treball:

- treball estimulant
- seguretat laboral
- ascens professional
- salari i beneficis competitius
- entorn de treball saludable
- comunicacions obertes, saludables
- equilibri entre vida familiar i laboral

En un entorn de treball cada cop més insegur, on moltes de les feines rutinàries i/o repetitives són reemplaçades per l'ús de la informàtica, on la flexibilitat és inseguretat, Trischler sosté que el futur del treball passa per una ocupació "humana" (l'autor utilitza aquest terme com oposat al treball realitzat per les

---

màquines i la tecnologia en general), cada cop més dedicada a la creació i al disseny, a la gestió i al control dels processos.

Però cal ser realistes: no tothom crea, gestiona i/o controla. La gent “de base”, els que fan la feina i no la dirigeixen, no semblen rebre de les organitzacions una contraprestació adequada en termes dels requeriments llistats més amunt. El discurs analitzat és queixós, i el descontent expressat abasta de manera àmplia el paper que juga l'empresa amb els seus treballadors.

Per una altra banda, segons Sennett (2000), dos “efectes” importants que té l'actual situació del treball a nivell de les persones són:

1. malestars propis de les perspectives del “curt termini”: *alteracions* en la confiança, la lleialtat i el compromís mutu, en la capacitat d'acció planificada, en la capacitat de treballar amb plaer i eficàcia alhora, de trencar la rutina a canvi de creativitat i no d'inseguretat, de la productivitat, d'assumir bé la tecnologia i els seus pros i contres, de la motivació
2. pèrdua del “*respecte*”, que és això que Sennett (2003) defineix com “prendre seriosament les necessitats dels demés”, com ho han de fer dos músics que interpreten plegats una melodia

El llenguatge dels treballadors no és aliè a aquesta problemàtica. Molt probablement, allò que diu aquest autor, i les deficiències que descobreix la nostra anàlisi, tenen *a grosso modo* una “plataforma” en una situació deficitària dels condicionants que apunta Trischler (op. cit.) per a un bon treball.

La qualitat del treball també passa per la importància d'una organització “curosa” amb els seus empleats. Hi ha una necessitat que l'empresa no abaixi l'atenció sobre les interrelacions, les situacions psicosocials en les quals es duu a terme la feina. Recordem aquella frase de Rummler i Brache (1990) en la pàgina 117, que parla dels “espais blancs en l'organigrama”. No és suficient dissenyar processos ni vigilar la productivitat que poden generar en teoria. Si es descuida les persones que uneixen les tasques entre elles, que reben, executen i traspassen feines les unes a les altres, els processos i llur resultat d'eficàcia podrien fracassar més aviat del que s'espera.

---

Les queixes recollides en aquesta recerca poden indicar que les accions de l'empresa sobre els elements que formen el procés de manera global, podrien ser insuficients.

### **Breu sumari dels principals resultats trobats**

- Més comentaris de persones que tenen un rol de client intern
- Tots tendeixen a ser més conscients del servei rebut que dels serveis donats. Fins i tot els proveïdors interns i el backoffice que **reben** els encàrrecs, els papers, les telefonades, etc.
- Tendència a no entendre el procés en la seva globalitat
- Els clients interns volen coses que sobrepassen les relacions de rol establertes en el procés: desitgen solucions al marge d'allò establert en el procés, i desitgen relacions informals agradables
- Moltes crítiques: informen de situacions negatives, alguns tipus de llenguatge negatiu sembla variar amb el temps, però en general les interrelacions enmig dels processos no estan optimitzades
- La percepció de satisfacció i d'eficàcia tenen poca informació lingüística. Domina la construcció verbal de la insatisfacció i la ineficàcia. I hi ha implicacions "encreuades": allí on el que manca és satisfacció, si aquesta es supera es troba eficàcia. Per exemple la manca d'eines: si falten hi ha infelicitat, si hi són, es podria treballar millor.
- S'al·ludeix molt a la crítica d'actituds, i es valora molt més les relacions informals que les formals de procés
- La identificació amb l'organització pot determinar diferenciacions en el to i en l'objecte de les crítiques, però aquestes existeixen igual, tant si s'estima l'empresa com si no. De vegades, un major lligam carismàtic amb l'empresa, i fins i tot una major antiguitat, apugen el nivell d'expectatives, i determinen més exigències de bon tracte. També hi ha una certa part de resistència al canvi.

- 
- L'empowerment ajuda a prendre decisions i a servir millor. El practiquen més els comandaments.
  - Falla la consciència d'equip. El treball en equip és un tòpic del discurs oficial que ha "calat" i és valorat, però els equips són endogàmics, restringits majoritàriament al grup propi i ignorats en la majoria de les relacions de procés.
  - La tecnologia els afecta de dues maneres: una alta dependència de les eines, i una incorrecta utilització del millor mitjà per a cada comunicació interna entre departaments.
  - Sembla que les situacions psicosocials enmig dels processos són millorables, les empreses haurien de tenir més cura de la interrelació de les persones.

---

## Capítol 6. Conclusions

En el si de les organitzacions, en especial les organitzacions empresarials, i enmig de llurs processos de treball, hi ha les múltiples situacions de relació psicosocial entre els empleats que formen el cor d'aquests processos i que ens han ocupat en aquesta Tesi.

Aquestes “situacions psicosocials” es construeixen al voltant de la coordinació de feines, i la satisfacció/insatisfacció, i la percepció d'eficàcia/ineficàcia són “sentiments visibles” dels treballadors quan verbalitzen la manera en la qual viuen la feina i la relació interna amb altres departaments, equips i persones. I també la manera com construeixen verbalment llurs relacions amb la pròpia feina, la situació laboral, i la percepció que ells i elles tenen de l'empresa.

Els intercanvis entre les persones que protagonitzen aquestes situacions, estan contextualitzats en uns escenaris dins de la pròpia organització, en les relacions entre persona i feina, la història de l'estructuració del treball, el marc socioeconòmic i polític de l'entorn global, etc.

Quan analitzem el discurs de persones que protagonitzen els processos interns d'una organització empresarial, trobem que, com ja ho apunten els especialistes, és més freqüent utilitzar un llenguatge negatiu – crítiques i queixes – que un de positiu – complaences i lloances. En part podríem esperar que, en un món laboral ple d'incerteses, flexibilitat extrema, canvis i inseguretats gairebé sense límits, la utilització de la satisfacció fos “més segura” per l'estabilitat que la queixa (no serà més “perillós” queixar-se tant?). I més encara en un col·lectiu de treballadors que s'ha implicat en consultes d'opinió d'una manera participativa amb l'empresa, ningú no ha amagat la seva identitat – encara que aquesta no és utilitzada a l'hora de transmetre els resultats de la consulta – i la resistència a ser entrevistats és molt baixa (al voltant del 2%). Podríem esperar més comentaris positius, encara que fos per “cobrir l'expedient”, havent contestat i prou.

Però en aquest mateix entorn, la queixa sembla formar part d'una cultura, que és més crítica que conformista. A més, si com en aquest cas, molts empleats estan

---

d'alguna manera compromesos i identificats amb l'organització, el nivell d'expectatives en relació a la mateixa és alt, i si les persones es socialitzen en l'empresa sota un paraigües de qualitat global<sup>18</sup> encara ho és més.

L'eficàcia està lligada a la satisfacció. Una feina eficaç pot ser alhora més satisfactòria, i una persona satisfeta pot treballar millor. Però la coincidència no és necessàriament total. Sembla que hi ha escenaris on l'eficàcia es pot determinar "amb unes senzilles regles" per part de l'organització – productivitat, controls dels temps, i altres tècniques Tayloristes/Fordistes del més pur estil clàssic – i potser la percepció dels treballadors no hi coincideix. Hem comprovat que si no perceben bé els avantatges d'un procés, no el coneixen o no s'ubiquen bé dins del mateix, la percepció d'eficàcia "l'agafen" d'altres indicadors, generalment del feedback del client extern (si hi tenen contacte) o de llur pròpia concepció de "què és, que vagin bé les operacions o els treballs", o fins i tot de la subcultura del seu subgrup o grup de treball com a grup de pertinença – o de vegades de referència.

Hi ha també escenaris on té una especial importància la confluència d'elements de la relació social que siguin complaents, satisfactoris: una gran part d'aquests escenaris impliquen accions provinents de les accions corporatives de l'empresa: optimització de les comunicacions, un bon subministrament d'eines, estris i materials, un bon condicionament del lloc de feina, i per què no, salaris, horaris i un ús de la tecnologia que agradin. El que val la pena remarcar és que aquests elements influeixen més en la satisfacció que en la qualitat de feina, i en aquest cas la satisfacció pot ajudar a una major eficàcia però no la determina: les persones tendeixen a treballar més incentivades, amb un estat motivacional més positiu, i més actives alhora que més tranquil·les, si són ben pagades, si el seu lloc de treball és funcional i agradable, i si l'empresa té bona cura d'ells.

L'equivalència contrària no és tan fàcilment demostrable: molts empleats mal pagats treballen bé, i potser no treballarien millor si augmentessin llurs ingressos – però no estarien tan "prestos" a marxar, amb la qual cosa l'organització es podria beneficiar millor del know how i de l'aprenentatge acumulat d'aquestes

---

<sup>18</sup> Qualitat Total és la qualitat a tots els nivells, externs i interns, dels processos laborals (Cole i Scott, 1999). Amb Qualitat Global nosaltres volem significar que parlem de qualitat de les relacions, qualitat de les percepcions, i fins i tot de la qualitat total en els processos.

---

persones, la rotació seria més baixa, les persones hi posarien més de la seva part, fins que potser una extralimitació en la dedicació i un excedir-se en els horaris podrien produir una franca insatisfacció que obligaria a replantejar el compromís entre el treballador i l'empresa.

Les organitzacions haurien de tenir cura dels seus treballadors en tots els aspectes. Pel que pertoca a l'organització del treball, val la pena comentar que, si Adam Smith va preconitzar la utilitat de les feines repetitives en bé de la productivitat, també li preocupava que la monotonia provoqués avorriment. Si Hammer va trencar més d'una llança a favor de l'estalvi que representaria la seva Reenginyeria, també va defensar dins d'aquest marc, l'augment de la satisfacció dels treballadors. Per parlar de dues idees del passat, que tot i haver estat "inventades" en favor de la riquesa dels països i les empreses, no van deixar d'amoïnar-se en una bona mesura per la "felicitat" d'aquells que les havien de treballar dia a dia.

Avui estem una mica pitjor: sembla com si s'hagués perdut "el Nord" de la felicitat dels empleats, tan preocupats com estem de la competitivitat dels negocis.

És possible treballar de manera eficaç i contents a la vegada. És una qüestió que està principalment en mans de les organitzacions. L'època actual no és fàcil i els treballadors pateixen els efectes múltiples de la postmodernitat, de les xarxes, d'un outsourcing indiscriminat. Avui dia la flexibilitat per subcontractar, per utilitzar "rets" de tota mena, per cercar els màxims avantatges de cost fins i tot deixant "fora de joc" una bona part de la plantilla, és molt clar que afecta no només la seguretat de cada treballador de manera individual, també els pot fer plantejar-se de manera col·lectiva si és pertinent o no comunicar a l'empresa què necessiten, què va mal, què és millorable, etc. Aquí en aquest cas aquesta comunicació ha existit, i sense massa recances. El que no és positiu, i recordem allò tractat anteriorment, és que les persones, per comunicar disfuncions operatives, donin tanta importància a la relació informal. Les relacions eficaces entre grups no haurien d'estar tan dominades per apreciacions de caire quasi purament emocional, com passa quan el discurs informa molt més d'actituds que d'accions concretes.

---

Recordem a Farmer, Luthans & Sommer (2001) que fins i tot “passen per damunt” tant de la nomenclatura del client intern com de la importància de la capacitat d’implicació dels actors interns <sup>19</sup>, (que és bo que existeixi, sens dubte), recomanant fer del management de les relacions internes quelcom més – concretament una preocupació constant pels intercanvis de les persones.

Els escenaris per trobar una congruència entre la “bona feina” i el “treballar bé” no són estàtics. No n’hi ha, de receptes “estRICTES” per construir satisfacció i eficàcia alhora, en treballadors que, per una altra banda, s’estimen o sembla que volen estimar-se la seva feina i indiquen “pistes” a l’empresa de com i què fer per satisfer-los millor, tant del punt de vista de deixar-los més contents amb l’entorn i la manera de treballar, com del resultat de llur pròpia feina. Aquesta congruència es pot trencar, però també es pot reconduir, en empreses que no desequilibren allò que donen en relació a allò que exigeixen, en organitzacions coherents en la gestió de la comunicació, de la formació i de la cura per les persones. I a més, quan els treballadors saben què fan, per què ho fan i en quina estructuració i en quina dinàmica estan treballant dia rera dia.

Cal tenir més cura dels processos. Especialment no oblidar que les persones que tenen la responsabilitat de dur-los a terme poden estar més “entrebancades” del que la definició del propi procés sol tenir en compte.

I si es vol saber què pensen els treballadors, cal tenir espais on es pugui conèixer que diuen, com entenen la realitat i no només com la valoren o com la puntuen. Parlàvem del Capital Social a la pàgina 45. Potenciar aquest valor tan important en les organitzacions, i que es troba en el teixit de les relacions entre les persones, i entre aquestes i l’empresa.

Si es vol esbrinar la realitat psicosocial, sapiguem que les persones tenen expectatives que estan presents en “pistes” lingüístiques. En la recerca d’allò que passa, l’aproximació qualitativa és molt rica.

I després, caldria aplicar-se perquè almenys algunes d’aquestes expectatives no cobertes, o necessitats manifestades, o aquest llenguatge on hi ha moltes queixes i mancances, servís de fonament per millores psicosocials que de ben

---

<sup>19</sup> Veure pàgina 168 d’aquesta Tesi



---

segur també comportarien millores laborals i millores en l'eficàcia global de les mateixes empreses, cosa que beneficiaria a la societat en general.

Sembla que un dels “secrets” de la bona feina en tots els sentits està en la capacitat d'escoltar els treballadors i interpretar allò que diuen, i sospesar les maneres d'aplicar unes millores dins de totes les organitzacions, que siguin efectives per tots els que hi treballen.

El treball és una necessitat, no només de subsistència sinó d'autorealització psicològica. Però les persones, per sentir-se bé, volen treballar a gust i donant qualitat a allò que fan. Per les empreses, el “Recurs Humà” només és “recurs” si no es perd de vista que és “humà”. Els treballadors, els empleats, generalment s'escarrassen a aplicar tot allò que millor saben a la feina que fan. Però la seva realitat diària no sempre reflecteix de manera justa el seu esforç. Seria el torn de l'organització d'aplicar tot allò que en sap, en benefici de les persones.

La gestió de processos és un canvi més que marca la història d'allò que alguns anomenen les “modes del management”, i que han adoptat les empreses que volen fer millor les coses. Els canvis no són bons ni dolents en ells mateixos, el secret ha de ser desenvolupar-los íntegrament amb totes les seves implicacions, especialment per les persones. Cal “madurar” les noves tècniques d'organització a nivell dels treballadors que hi participen, abans de ni tan sols plantejar-se nous camins sense haver consolidat els anteriors amb els seus protagonistes. El benefici de les empreses sense tenir plenament cura de les persones ens resulta del tot impossible de concebre.

---

## **Suggeriments per línies d'acció futures**

Creiem que les organitzacions tenen a llur abast una sèrie de possibilitats de millora, i es tracta d'optimitzar els avantatges d'una gestió per processos, juntament amb la consecució d'un millor nivell de satisfacció dels treballadors.

Els **campes de millora** poden estar en la

- Millora dels propis processos
- Millora de la situació de les persones dins dels processos, particularment de llur coneixement del procés i implicació plena dins del mateix
- Millora d'alguns elements que condicionen l'entorn del treball

L'expressió "millora dels processos" recorda molt la Reenginyeria dels anys 1990. No ha de ser així si aquest tipus d'esmena s'encaixa en el Model Europeu de la Qualitat Total que exposem a la pàgina 173, que tracta la Gestió del Personal com un dels agents i la Satisfacció del Personal com un dels resultats esperables i necessaris per optar a qualificacions de Qualitat.

## **Recomanacions diagnòstiques**

Les més assenyalades serien:

- Esbrinar com funcionen les relacions, quina part de les relacions internes enmig dels processos funciona millor o quines fallides es poden identificar, etc.
- Utilitzar mètodes adients a aquest diagnòstic. Escoltar els treballadors i donar-se l'oportunitat de conèixer a fons com viuen la realitat, no només com la puntuen.

---

## Recomanacions de millora

Aplicar solucions a cada fallida d'acord a la naturalesa de la disfunció i al seu assentament en un context psicosocial i laboral global.

Una de les mesures abastament recomanades en el terreny de la millora organitzacional és la de construir Cultura. A la pàgina 48 parlem de la importància que donen diferents autors a la Cultura de la Qualitat com a marc per les relacions d'intercanvi. Això en la realitat organitzacional és un tema de formació i, sobretot, d'informació i comunicació. Recomanem fortament assabentar les persones d'allò que s'espera d'elles, allò que s'anomena les expectatives de rol. Uns treballadors que participen en un procés i no ho saben, poden no estar en condicions de dur a terme la seva feina de manera eficaç, i poden fins i tot entrebancar o destorbar la feina dels altres.

La informació no s'ha de considerar mai com un luxe no compartible, pot arribar a ser un dels estris més importants per treballar. Per una banda, la informació corporativa és com "un mapa per navegar" amb seguretat dins de les polítiques, plans i estratègies de l'empresa. I la informació operacional és imprescindible per saber què ha de fer cadascú, i com ho ha de fer.

Cal afavorir l'aprenentatge organitzacional<sup>20</sup>. A la "llista de receptes" preconitzades per Nevis & DiBella (1995) per permetre'l, la gestió de processos implica unes acurades polítiques de Recursos Humans, de les quals recomanem de manera especial:

- Formació – l'especialització flexible, eventualment la polivalència, i el coneixement de les noves tecnologies i en general les tècniques necessàries per treballar en un procés requereixen formació operacional específica que no sempre està a l'abast dels empleats. En el nostre cas empíric, hi ha un raonable grau de satisfacció amb la formació genèrica de caire corporatiu, mentre que hi ha moltes demandes de formació específica que els empleats perceben com insuficient.

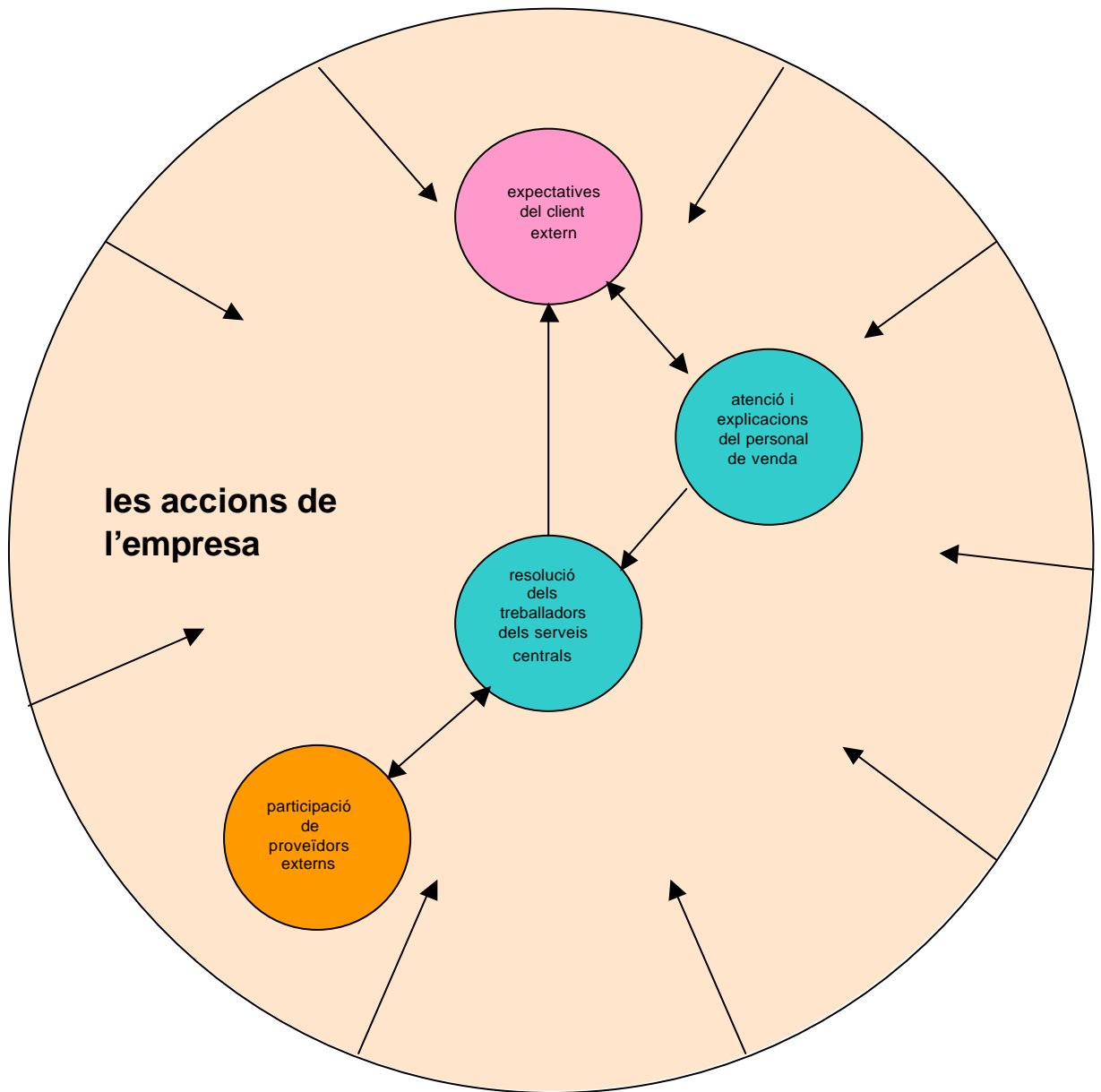
---

<sup>20</sup> Veure pàgina 51 d'aquesta Tesi

- 
- Selecció – una cada cop més adequada definició i recerca de les competències adequades per als llocs de treball del present.
  - Plans de carrera – el treball, per processos sovint fa un ús molt instrumental de les persones, i la tònica general actual són unes remuneracions no gaire altes. La perspectiva de evolucionar dins de l'organització és un al·licient important.
  - Comunicació interna – particularment important en un entorn sociolaboral tan desestructurador com l'actual. La comunicació interna resulta tan important per l'eficàcia i eficiència com per la satisfacció individual i col·lectiva.

---

En la relació entre diferents tipus d'empleats, clients interns i proveïdors externs<sup>21</sup>, les **accions de l'empresa** són imprescindibles perquè aquestes interdependències funcionin correctament:



On són necessàries les accions de l'empresa? En cada un i tot el conjunt d'elements que intervenen en cada procés.

Perquè aquestes accions de l'empresa siguin positives a nivell dels processos, han d'influir en tots els treballadors a través de les **polítiques internes** de

---

<sup>21</sup> veure il·lustració pàgina 277

---

comunicació i formació ja esmentades, d'higiene laboral, de respecte, de motivació, lideratge, etc.

Les polítiques i accions de **Màrqueting i comunicació externa** han d'influir sobre les expectatives dels clients externs.

Les polítiques i accions sobre **proveïdors** han d'influir sobre el comportament i forma de treballar dels proveïdors externs. No oblidem que una de les primeres accions que es va dur a terme en el treball per processos i en les implantacions de programes de Qualitat, va ser la gestió i negociació amb les empreses que ens han de proveïr serveis i /o productes des de fora de l'organització.

Cal evitar que el concepte de *treball en equip* es converteixi en un "calaix de sastre", una idea difusa i descontrolada on hi pot cabre de tot. Els equips s'han de gestionar, i en el cas del treball per processos aquesta gestió pot ser més complicada, ja que hi formen part treballadors de diferents especialitats, distintes tasques, i fins i tot localitzats moltes vegades en centres de treball desunificats.

En relació a la gestió d'equips, resulta molt important per una banda el lideratge, i per una altra el tractament que se li dona al conjunt de treballadors per aconseguir un funcionament sinèrgic sense deixar de banda, ans al contrari aprofitant, les competències individuals. La realització de les persones en el treball és – i el discurs analitzat dels treballadors ho confirma – imprescindible tant per la satisfacció com per l'eficàcia. Tenint en compte, és clar, que diferents persones tenen distintes maneres de construir l'autorealització, i "uniformar" és tan negatiu com no fer-ne cas. En aquest aspecte, estem d'acord amb Jahoda (1988 [1982]), quan reivindica el valor de cada persona i la seva capacitat d'agència dins dels equips.<sup>22</sup> Gestionar aquest respecte a la individualitat juntament amb la importància de formar equip, és un altre repte important per les organitzacions del present i del futur.

---

<sup>22</sup> veure pàgina 39 d'aquesta Tesi

---

L' "endogàmia" dels grups que hem trobat en aquesta recerca, no seria negativa si es tractés de potenciar la cohesió d'equips en concret, especialment sobre la base d'una forta identificació amb les persones més pròximes, o amb qui es comparteixen tasques afins. Per aquest motiu, no es tracta de "descohesionar" les agrupacions pròpies dels departaments i/o d'algunes divisions que conviuen molt de prop i al mateix temps es mantenen lluny dels altres. Es tractaria d'aconseguir una comprensió més global per part de tots els grups implicats en algun procés. I si bé, una de les mesures que ajuda en aquest sentit és la comunicació i la informació, nosaltres hem posat a prova en algunes ocasions la tècnica del muntatge de "Workshops", que solen funcionar molt bé.

Un Workshop és un "Taller de Treball" al qual es convoquen un nombre de persones que participen en un procés, a un treball conjunt de diagnòstics/solucions, o de creació de millores en les relacions, o senzillament de coneixement mutu de tasques, durant una o més jornades, lluny del lloc de treball habitual.

Durant aquestes hores de feina conjunta, en la qual poden participar fins i tot comandaments, totes les persones són coordinades per un psicòleg social, que realitza amb ells successives sessions de grup, alternant els petits grups amb el gran grup, fins que tots plegats arriben a una conclusió de la feina feta, consensuada entre ells. En el treball conjunt es poden utilitzar eines complementàries, i una d'elles pot ser el Feedback de 360º de Lévy-Leboyer (2000)<sup>23</sup>. Altres eines d'anàlisi/solució de les interrelacions també poden ser d'utilitat, fins i tot instruments creats pel propi col·lectiu participant. Tot està en funció de si es disposa de més o menys hores per al Workshop. Si només es disposa d'una jornada, és molt difícil que el grup construeixi les seves pròpies eines, però si es disposa per exemple de tres jornades de 8 hores cada una, és una possibilitat a contemplar.

Des del punt de vista de Gestió del Procés, crida l'atenció que sembla mancar allò que els especialistes recomanen de manera especial: la figura del "Responsable" o "Amo" del procés. En haver-hi diferents estaments implicats, i

---

<sup>23</sup> Veure pàgina 142 d'aquesta Tesi

---

per la manera en que constatem que els integrants del conjunt de tasques coordinades es queixen, ens sembla recomanable que existeixi un element que resolgui dubtes, reculli incidències, etc. No amb l'ànim de sancionar o augmentar les crítiques o posar-se en favor de ningú, sinó per ajudar les persones que participen en un procés a treballar en millors condicions. No es tracta d'un comandament sinó d'una persona en cada procés que tingui un domini global del mateix.

Una darrera recomanació que faríem a les organitzacions sobre gestió de les relacions de les persones enmig dels processos, és la de tenir en compte que durant la seva vida laboral, els empleats acostumen a experimentar nombrosos canvis que no acaben d'entendre i dels quals només acaben "patint les conseqüències".

Normalment, les empreses socialitzen cap aquests canvis – i perquè liderin les accions corresponents a la nova estratègia o nova orientació – als seus directius, començant pels més alts i arribant com a molt fins els caps de departament. Esperen que aquests facin de mitjà comunicador vers els empleats de base, cosa que no sempre succeeix, entre d'altres motius perquè els propis comandaments intermedis que han assistit a cursets i han de comunicar coses als seus col·laboradors, no sempre han acabat d'entendre allò que els han explicat. O de vegades perquè existeix rotació, tant de comandaments com de personal de base, i no hi ha garantia de que allò après en un programa de formació es transmeti realment a l'equip que forma el grup de treball en l'actualitat.

La qüestió és que els canvis repetits i successius acaben de vegades per ser "ignorats" pels empleats, per una qüestió de desconeixement, i/o d'incomprensió, i/o fins i tot d'indiferència. Wheatley (1997, a la pàgina 122 d'aquesta Tesi) qualifica les "modes del management" com "estels fugaços", i més endavant en el seu treball de l'any 2001, la mateixa autora critica el tracte "com a màquines" de les persones, i el perjudici que això significa per als canvis. La gestió per processos no és cap excepció a aquesta dinàmica, i no és menyspreable el fet que, si s'han viscut moltes "modes" en el canvi empresarial, els treballadors



---

acabin desenvolupant un desinterès moltes vegades defensiu envers les pràctiques de gestió que constitueixen “le dernier cri” en el món empresarial.

Això hauria de ser motiu perquè les organitzacions que realment volen tenir cura dels seus empleats, han de considerar amb molta “finesa” les maneres d’aconseguir que els propis treballadors tinguin interès en tot allò que se’ls arribi a comunicar. I assolir-ne la implicació, que no és una fita fàcil. I escoltar-los, perquè tenen moltes coses per informar, i no menysprear els signes que indiquen problemes, perquè pot haver-hi clarament, allí amagat, un espai per millorar.

**Bellaterra, UAB Doctorat en Psicologia Social, 2004**

---

---

## Bibliografia

Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). "Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes". *Administrative Science Quarterly*, Dec99, 44, 4, 708-740.

Ackfeldt, A-L, & Coote, L.V. (2003). "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in Retail Setting". *Journal of Business Research*, Elsevier Inc. Article In Press.

Aglietta, M. (1979). "A Theory of Capitalist Regulation: The U.S. Experience". Verso, London.

Agora 2000 (2001). "Agor@2000: Jornades per a l'igualtat d'Oportunitats i Responsabilitat a la Vida Familiar i Professional". Institut Català de la Dona, Barcelona.

Agulló, E. (2001). "Entre la Precariedad Laboral y la Exclusión Social: Los Otros Trabajos, Los Otros Trabajadores". En: Agulló, T. & Ovejero, A. (eds.) "*Trabajo, Individuo y Sociedad. Perspectivas Psicosociológicas Sobre el Futuro del Trabajo*". Pirámide, Madrid.

Ahire, S.L. & Dreyfus, P. (2000). "The Impact of Design Management and Process Management on Quality: An Empirical Investigation". *Journal of Operations Management*, Columbia, Aug2000, 18, 5, 549-575.

Albrecht, K. (1990). "Service Within. Solving the Middle Management Leadership Crisis". Business One Irwin, Homewood, IL.

Alvesson, M. (1992). "Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview". Walter de Gruyter, Berlin.

Alvesson, M. (2002). "Understanding Organizational Culture". SAGE Publications Ltd., London.

Amadieu, J-F. (1993). "Organisations et Travail. Coopération, Conflit et Marchandage". Vuibert, Paris.

Anderson-Connolly, R., Grunberg, L., Greenberg, E.S., Moore, S. (2002). "Is Lean Mean? Workplace Transformation and Employee Well Being". *Work, Employment and Society - SAGE Publications*, 16, 3, 389-413.

Aranzadi, J. (1999). "La División Social del Trabajo y la Realización Personal". Papeles de Ética, Economía y Dirección, Núm. 4, 1999.

Arenas, J. (1996). "Glosario de Reingeniería (Parte I)", *Revista de la Cámara de Comercio de Lima, Perú*, Núm. 2176, 19 de Febrero, p.7.

Arenas, J. (1996). "Glosario de Reingeniería (Parte II)", *Revista de la Cámara de Comercio de Lima, Perú*, Núm. 2179, 11 de Marzo, p.18.

---

Argote, L. & McGrath, J.E. (1993). "Group Processes in Organizations: Continuity and Change". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 9, 333-389.

Atkinson, C. (2003). "Professional Standards Research: The Psychological Contract". *People Management, Chartered Institute of Personnel & Development, Professional Standards Conference* 24Jul2003.

Atkinson, J. (1985). "The Changing Corporation", en D. Clutterbuck (ed.), *New Patterns of Work*. Gower, Aldershot. 199-218.

Austin, J.L. (1998). "Cómo Hacer Cosas con Palabras. Palabras y Acciones". Paidós, Barcelona.

Auty, S. & Long, G. (1999). " 'Tribal Warfare' and gaps Affecting Internal Service Quality". *International Journal of Service Industry Management*". 10, 1, 7-22.

Bakhtin, M. (1981). "The Dialogic Imagination: Four Essays by M.M.Bakhtin". University of Texas Press, Austin, TX.

Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship' ". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Beatty, J. (1998). "El Mundo Según Peter Drucker". Sudamericana, Buenos Aires.

Bell, D. (1973). "The Coming of Post-Industrial Society". Basic Books, New York.

Bell, D. (1980). "The Social Framework of the Information Society". En T. Forrester (ed.) *The Microelectronics Revolution*, Basil Blackwell, Oxford, 500-549.

Bell, D. (1994). "Las Contradicciones Culturales del Capitalismo". Alianza, Madrid.

Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1992). "Services Marketing Starts from Within". *Marketing Management*, Winter92, 1, 1, 24-34.

Berry, L.L. (1981). "The Employee as a Customer". *Journal of Retail Banking*, 3, 1, 33-40.

Beshears, F. "Mintzberg's Taxonomy of Organizational Forms"  
<http://ist-socrates.berkeley.edu/~fmb/articles/mintzberg/>

Bialowas, P. & Tabaszewska, E. (2001). "How to Evaluate the Internal Customer-Supplier Relationship". *Quality Progress*, Jul2001, 34, 7, 63-67.

Blake, R. & Mouton, J.S. (1973) "El Modelo de Cuadro Organizacional GRID. Trad. Jaime Lopera, Hernando Casas, Angel Gaos y DANDO. Fondo Educativo Interamericano, Bogotá.

---

Blake, R. & Mouton, J.S. (1986). "El Aspecto Humano de la Productividad". Trad. Jaime Aspiunza. Deusto, Bilbao.

Blanch, J.M. (1990). "Del Viejo al Nuevo Paro. Un Análisis Psicológico y Social". PPU, Barcelona.

Blanch, J.M. (2001). "Empleo y Desempleo, ¿Viejos Conceptos en Nuevos Contextos?". En: Agulló, T. & Ovejero, A. (eds.) "*Trabajo, Individuo y Sociedad. Perspectivas Psicosociológicas Sobre el Futuro del Trabajo*". Pirámide, Madrid.

Blau, P. & Scott, W.R. (1963). "Formal Organizations: A Comparative Approach". Routledge and Kegan Paul, London.

Bolino, M.C. (1999). "Citizenship and Impression management: Good Soldiers or Good Actors?" *Academy of Management Review*, 24, 1, 82-98.

Bolino, M.C., Turnley, W.H. & Bloodgood, J.M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations". *Academy of Management Review*, 27, 4, 505-522.

Brandenburg, H. & Wojtyna, J-P. (2003). "L'Approche Processus. Mode d'Emploi". Éditions d'Organisation, Paris.

Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors". *Academy of Marketing Journal*, 11, 4, 710-725.

Brightman, B.K. & Moran, J.W. (1999). "Building Organizational Citizenship". *Management Decision*, 37, 9, 678-685.

Brilman, J. (1995). "L'Entreprise Reinventée. Organisation par Processus, Structures Plates, Équipes en Réseaux...". Les Editions de l'Organisation, Paris.

Burns, Th. & Stalker, G.M. (1966). "The Management of Innovation". Tavistock.

Caby, F., Louise, V. & Rolland, S. (2002). "La Qualité au XXIe Siècle. Vers le Management de la Confiance". Economica, Paris.

Campbell-Clark, S. (2001). "Work Cultures and Work/Family Balance". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.

Carlzon, J. (1987). "Moments of Truth", Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachussets.

Carman, J.M. (1990). "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions". *Journal of Retailing*, Spring90, 66, 1, 33-55.

Castells, M. (1996). "La Era de la Información Economía Sociedad y Cultura" versión castellana de Carmen Martínez Gimeno. Alianza, Madrid.

Castells, M. (2003). "La Societat Xarxa a Catalunya". UOC, Rosa dels Vents, Barcelona.

---

Castro, O. (1996). "La Calidad como Variable Estratégica y Factor de Costes". Club de Gestión de la Calidad, Madrid.

Cattan, M., Idrissi, N. & Knockaert, P. (2003). "Maîtriser les Processus de l'Entreprise. Guide Operationnel". Éditions d'Organisation, Paris.

Clegg, S.R. (1998 [1990]). "Modern Organizations", SAGE Publications Ltd., London.

Clegg, S.R., Hardy, C. & Nord, W.R. (eds.) (1996). Handbook of Organizational Studies, SAGE Publications Ltd., London.

Cole, R.E. (1999). "Market Pressures and Institutional Forces: The Early Years of the Quality Movement". En: Robert E. Cole & W. Richard Scott, eds., "The Quality Movement & Organization Theory", SAGE Publications, Ltd., London.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). "L'Acteur, le Système". Éd. du Seuil, Paris.

Crozier, M. (1963). "Le Phénomène Bureaucratique: Essai sur les Tendances Bureaucratiques des Systemes d'Organisation Modernes et sur Leurs Relations en France Avec le Système Social et Culturel". Seuil, Paris.

D'Intino, R.S., Shepard, J.M. & Wolffe, L.M. (2002). "A Social Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Proceedings*, 2002, C1-C7.

Darcey-Lynn, M & Farbrother, S (2003). "Changing Organization Culture, One Face at a Time" *Public Management*, 85, 9, 14-17.

Davis, T.R.V. (1991). "Internal Service Operations: Strategies for Increasing Their Effectiveness and Controlling Their Cost". *Organizational Dynamics*, Fall91, 20, 2, 5-22.

Davis, T.R.V. (1992). "Satisfying Internal Customers". *Planning Review*, 20, 1, 34-37.

Dean, J.W. & Snell, S.A. (1991). "Integrated Manufacturing and Job Design. Moderating Effects of Organizational Inertia". *Academy of Management Journal*, 34, 4, 776-804.

Dean, J.W. Junior & Bowen, D.E. (1999). "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development". En: Robert E. Cole & W. Richard Scott, eds., "The Quality Movement & Organization Theory", SAGE Publications, Ltd., London.

Deming, W.E. (1986). "Out of the Crisis". MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.

Devillard, O. (1995). "Deuils et Plaisirs du Fonctionnement en Équipe" *Management France*, Mai 1995, núm 92, 17-18.

Drucker, P.F. (1959). "La Gerencia de Empresas". Sudamericana, Buenos Aires

- 
- Drucker, P.F. (1961). "The Practice of Management". Mercury, London.
- Drucker, P.F. (1964). "Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions". Harper & Row, New York.
- Drucker, P.F. (1969). "The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society". Harper & Row, New York.
- Drucker, P.F. (1973). "Reflexiones para un Director: Transcripción de los Seminarios Celebrados en Madrid y Barcelona". Asociación para el progreso de la Dirección, Madrid.
- Drucker, P.F. (1987). "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas". El Ateneo, Buenos Aires, Barcelona.
- Drucker, P.F. (1957). "La Pratique de la Direction des Enterprises: The Practice of Management". Editions d'Organisation, Paris.
- Durkheim, É. (1982 [1893]). "La División del Trabajo Social". trad. Carlos Posada. Akal, Madrid.
- Eddleston, K.A., Kidder, D.L. & Litzky, B.E. (2002). "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management". *Academy of Management Executive*, 16, 4, 85-95.
- Edvardsson, B., Larsson, G. & Setterlind, S. (1997). "Internal Service Quality and the Psychological Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness". *The Service Industries Journal*, April97, 17, 2, 252-263.
- Ekvall, G. (1996): "Organizational Climate for Creativity and Innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Mar96, 5, 1, 105-123.
- Elliott, M. (2003). "Europeans Just Want to Have Fun". *Time Canada*, 162, 4, pàg.48.
- ESADE (2003). "Informe Randstad de Calidad del Trabajo", Publicació Interna del Dept. de RRHH.
- Etzioni, A. (1961). "The Comparative Analysis of Complex Organizations", The Free Press, New York.
- European Foundation for Quality Management (Bruselas) (1995). "12 Fresh Views on TQM: A Selection of Research Projects Entered for the 1994 European Quality Award for Theses on Total Quality Management".
- Farmer, S., Luthans, F. & Sommer, S.M. (2001). "An Empirical Assessment of Internal Customer Service". *Managing Service Quality*, 11, 5, 350-358.
- Fayol, H. (1949 [1916]). "General and Industrial Management". Pitman, London.
- Fernando, M. (2001). "Are Popular Management Techniques a Waste of Time?". *Academy of Management Executive*, Aug.2001, 15, 3, 138-140.

---

Fletcher, K. & Gupta, P. (2001). "Conducting Value-Added Internal Audits. Reviewing Processes Can Help Companies 'do it right the first time' ". *P C Fab* July2001, 64-70.

Fok, L.Y., Hartman. S.J., Patti, A.L., Razek, J.R. (2000). "Human Factors Affecting the Acceptance of Total Quality Management". *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, 7, 714-729.

Forst, L.I. (2002). "Measure Internal Customer Satisfaction". *Industrial Management*, Nov/Dec2002, 44, 6, 12-17.

Fourman, L.S. & Jones, J. (1997) "Job Enrichment in Extension" *Journal of Extension*, 35, 5, 5 pàg. [www.joe.org/joe/1997october/iw1.html](http://www.joe.org/joe/1997october/iw1.html)

Galbraith, J. (1973). "Designing Complex Organizations". Addison Wesley, Reading, Mass.

Galgano, A. (1993). "Calidad Total: Clave Estratégica para la Competitividad de la Empresa". Díaz de Santos, Madrid.

Galloway, D. (1994). "Mapping Work Processes". American Society for Quality, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Garay, A., Íñiguez, L., Martínez, M., Muñoz, J., Pallarès, S. & Vázquez, F. (2002) "Evaluación Cualitativa del Sistema de Recogida de Sangre en Cataluña" *Rev. Esp. Salud Pública* 76, 5, 437-450.

Gélinier, O. (1963). "Fonctions et Taches de Direction Générale". Hommes et Techniques, Paris.

Gélinier, O. (1968). "Dirección Participativa por Objetivos". Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.

George, W.R. & Grönroos, C. (1989). "Developing Customer Conscious Employees at Every Level - Internal Marketing". En Congram, C.A. & Friedman, M.L. (eds.). *Handbook of Services Marketing*, AMACOM.

Gergen, K.J. (1992). "Organization Theory in the Postmodern Era". En *Rethinking Organization, New Directions in Organization Theory and Analysis*. Ed. Michael Reed & Michael Hughes, Sage Publications Ltd., London.

Gergen, K.J. (1997). "El Yo Saturado". Paidós, Barcelona.

Gilmore, J. & Carson, C. (1995). "Managing and Marketing to Internal Customers". En Glynn, W.J. & Barnes, J.G. (eds.) *Understanding Service Management*, Wiley, Chichester.

Glaser, B. & Strauss, A.L. (1967), "The Discovery of Grounded Theory". Aldine, Chicago.

Glover, J. (1988). "The Philosophy and Psychology of Personal Identity". Penguin, Harmondsworth, Middlesex, England.



---

Gouldner, A.W. (1954). "Patterns of Industrial Bureaucracy". Free Press, New York.

Gracia, F.J., Martínez, V. & Peiró, J.M. (2001). "Tendencias y Controversias en el Futuro de la Gestión y del Desarrollo de los Recursos Humanos". En: Agulló, T. & Ovejero, A. (eds.) "*Trabajo, Individuo y Sociedad. Perspectivas Psicosociológicas Sobre el Futuro del Trabajo*". Pirámide, Madrid.

Graham, P. (ed.) (1995). "Mary Parker Follett Prophet of Management". With R.Moss Kanter & Peter Drucker. Beard Books, USA.

Green, F.B. & Hatch, E. (2001). "Involvement and Commitment in the Workplace: A New Ethic Evolving". *SAM Advanced Management Journal*, Autumn 1990, 8-12.

Green, F.B. & Hatch, E. (2002). "Does Business Process Reengineering Diminish the Quality of Work Life?". *Social Indicators Research*, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands, 60, 1-3, 299-307.

Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J. (1994). "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success". *Journal of Services Marketing*, 8, 4, 5-13.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D. (2002). "The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life" *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2003), 510-531.

Grønhaug & Cilly (1991). "A Transaction Cost Approach to Consumer Dissatisfaction and Complaint Actions". *Journal of Economic Psychology*, vol.12, 165-183.

Grönroos, Ch. (1990). "Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition". Lexington Books cop.1990, Lexington, Massachusetts.

Grönroos, Ch. (1994). "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Marketing Management*, Jul94, 10, 5, 347-360.

Grönroos, Ch. (1997). "Value-Driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies". *Journal of Marketing Management*, Jul97, 13, 5, 407-419.

Grugulis, I. (2003). "Irena Grugulis Rounds Up the Latest HRM Studies: Boosting the Productive Use of Skills". *People Management*, 9, 9, pàg.46.

Gummesson, E. (1990). "The Part Time Marketer". *Research Report*, Service Research Center, University of Karlsatd, Sweden.

Hahn, G.J., Doganaksoy, N. & Meeker, W.Q. (1999). "Reliability Improvement", *Quality Progress*, May 1999, 32, 5, 133-139.

Hamada, T. (1999). "Quality as a Cultural Concept: Messages and Metamessages". En: Robert E. Cole & W. Richard Scott, eds., "*The Quality Movement & Organization Theory*", SAGE Publications, Ltd., London.

---

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995). "Compitiendo por el Futuro", Ariel, Barcelona.

Hammer, M. & Champy, J. (1994 [1993]) "Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution". Harper Collins, New York.

Hammer, M. & Stanton, S.A. (1997). "La Revolución de la Reingeniería: Un Manual de Trabajo". Díaz de Santos, Madrid.

Hammer, M. (1996). "Beyond Reengineering: How the Process-Centred Organization is Changing Our Work and Our Lives". Harper Collins Business, London.

Hancock, Ph. & Tyler, M. (2001). "Work Postmodernism and Organization. A Critical Introduction". SAGE Publications Ltd., London.

Handy, Ch. (1976). "Understanding Organizations". Penguin, Harmondsworth.

Harari, O. (1991). "Should Internal Customers Exist?". *Management Review*, 80, 7, 41-43.

Harré, R. (1984). "Personal Being: A Theory for Individual Psychology". Harvard University Press, Cambridge, MA.

Harrington, H.J. (1991). "Business Process Improvement: the Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness". McGraw Hill, New York.

Harrington, H.J. (1993). "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". McGraw Hill, Santafe de Bogotá.

Harrington, H.J. (1996). "The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management". McGraw Hill, New York.

Harris, J. (1996). "Getting Employees To Fall in Love with Your Company". Amacom, New York.

Harrold, S.J. (2001). "Keeping the Client Happy". *Security Management*, 45, 11, 26-32.

Heikkilä, J. (2001). "Successful Re-engineering - Learning by Doing". *International Journal of Logistics: Research & Applications*, Nov2001, 4, 3, 329-344.

Heron, J. (1998). "Cooperative Inquiry. Research Into the Human Condition". SAGE Publications Ltd., London.

Herzberg F. (2002). "Hygiene and Motivation" *Workforce*, 81, 1, 33.

Herzberg, F. (2003 [1968]). "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, Jan2003, 81, 1, 87-96.

- 
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). "The Motivation to Work". John Wiley & Sons, New York.
- Heuring, L. (2004). "Six Sigma in Sight". *HR Magazine*, March 2004, 4, Núm.3, 76-80.
- Heydebrand, W.V. (1989). "New Organizational Forms". *Work and Occupations*, 16, 3, 323-357.
- Higgins, A. & Kouchy, Sh. (2002). "Incompetent Managers Irk Employees Most". *Machine Design*, 74, 14, 16-17.
- Hodson, R. (2000). "Management Behavior is a Key to Worker Effort". *I I E Solutions*, Mar 2000, 32, 3, 10-11.
- Hodson, R. (2002). "Management Citizenship Behavior and its Consequences". *Work and Occupations*, 29, 1, 64-96.
- Horovitz, J.H. (1993). "La Calidad del Servicio". McGraw-Hill, Madrid.
- Howe, Ch. (2003). "What Makes an Organization a Great Place to Work?". *Employee Benefits Journal*, June 2003, 41-43.
- Humble, J.W. (1968). "La Dirección por Objetivos: Sistemas, Experiencias, Aplicaciones Prácticas". Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.
- Humble, J.W. (1970). "Cómo Implantar la Dirección por Objetivos en Áreas Funcionales". Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.
- Hunt, V.D. (1996). "Process Mapping. How to Reengineer Your Business Processes". Wiley & Sons, New York.
- Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). "Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ibáñez, T. & Íñiguez, L. (eds.) (1997). "Critical Social Psychology". SAGE Publications, Ltd., London.
- Ichniowski, C. & Shaw, K. (1999). "Quality Improvement Practices and Innovative HRM Practices: New Evidence on Adoption and Effectiveness". En: Robert E. Cole & W. Richard Scott, eds., "*The Quality Movement & Organization Theory*", SAGE Publications, Ltd., London.
- Íñiguez, L. & Antaki, Ch. (1998) "Análisis del Discurso 1". *Revista Anthropos*, Núm.177 Psicología Social. Una Visión Crítica e Histórica. 59-66.
- Íñiguez, L. (ed.) (2003). "Análisis del Discurso. Manual Para las Ciencias Sociales". UOC, Barcelona.
- Ishikawa, K. (1985). "What Is Total Quality Control? The Japanese Way". Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

---

Izquierdo, J., De Rio, O. & Rodríguez, A. (1988). "La desigualdad de las Mujeres en el Uso del Tiempo". Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Madrid.

Jackson, P.R. & Mullarkey, S. (2000). "Lean Production Teams and Health in Garment Manufacture". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 2, 231-245.

Jaffe, D.T. & Scott, C.D. (2000). "Change Leaders and Navigators". *Executive Excellence*, Dec2000, 17, 12, 13-14.

Jahoda, M. (1987 [1982]). "Empleo y desempleo. Un análisis socio-psicológico". Morata, Madrid.

Juran, J. M. (1974): "The Quality Control Handbook", 3rd ed. McGraw Hill, New York.

Juran, Joseph M (1988): "Planning for Quality", Free Press, New York.

Kanter, R.M. (1977). "Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy" Russell SAGE Foundation, New York.

Kanter, R.M. (1983). "The Change Masters" Simon and Schuster, New York.

Kanter, R.M. (1999). "The Enduring Skills of Change Leaders". *Leader to Leader*, Núm. 13, Summer 1999.  
<http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/summer99/kanter.html>

Karasek, R.A. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign". *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.

Kast, F. & Rosenzweig, J. (1979). "Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas". McGraw-Hill, México.

Katz, D. & Kahn, R. (1966). "The Social Psychology of Organizations". Wiley, New York.

Katz, D. (1964) "The Motivational Basis of Organizational Behavior". *Behavioral Science*, 9, 131-133.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (2001). "The Discipline of Virtual Teams". *Leader to Leader*, núm 22, Fall2001.  
<http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/fall2001/katzenbach.html>

Keller, S.B. (2002) "Internal Relationship Marketing: A Key to Enhanced Supply Chain Relationships". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*", 32, 8, 649-668.

Kitaeff, R. (1993). "How to Be a Good Client". *Marketing Research*, Summer93, 5, 3, Pàg.57.

---

Kochan, Th. A. & Rubinstein, S. (1999). "Human Resource Policies and Quality: From Quality Circles to Organizational Transformation". En: Robert E. Cole & W. Richard Scott, eds., *"The Quality Movement & Organization Theory"*, SAGE Publications, Ltd., London.

Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange". *Academy of Management Journal*, 37, 3, 656-669.

Kotler, P. (1997). "Marketing Management". Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Koys, D.J. (2001) "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-Level, Longitudinal Study" *Personnel Psychology*, 54, 1, 101-114.

Lambert, S. (2000). "Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 43, 5, 801-815.

Lash, S. (1988). "Postmodernism as a Regime of Signification". *Theory, Culture and Society*, 5, 2-3, 311-336.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration". Harvard Business School, Division Of Research, Boston.

Leary, M.R. & Kowalsky, R.M. (1990). "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model". *Psychological Bulletin*, 107-34-47.

Lee, M. & Koh, J. (2001). "Is Empowerment Really a New Concept?". *International Journal of Human Resource Management*, June2001, 12, 4, 684-695.

Lencioni, P.M. (2003). "The Trouble With Teamwork". *Leader to Leader*, núm 29, Summer2003 <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/summer2003/lencioni.html>

Levinson, H. (2003 [1970]). "Management by Whose Objectives?". *Harvard Business Review*, Jan2003, 81, 1, 107-116.

Lévy-Leboyer, C. (2000). "Feedback de 360°". *Gestión 2000*, Barcelona.

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). "Motivation and Organizational Climate". Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston. (cop. 1968 reimpr. 1974).

Lockwood, N.R. (2003). "Work/Life Balance: Challenges and Solutions". *HR Magazine*, Jun2003, 48, 6, 'Special section' 2-10.

Louart, P. (2002). "Maslow, Herzberg et les Théories du Contenu Motivationnel" *Les Cahiers de la Recherche, CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020 IAE-USTL*.

---

Love, P.E.D., & Gunasekaran, A. (1999). "Learning Alliances: a Customer-Supplier Focus for Continuous Improvement in Manufacturing". *Industrial and Commercial Training*, 31, 3, 88-96.

Love, P.E.D., Gunasekaran, A. & Li, H. (1998). "Putting an Engine into Re-Engineering: Toward a Process-Oriented Organization". *International Journal of Operations & Production Management*, 18, 9 and 10, 937-949.

Lussato, B. (1976). "Introducción Crítica a los Sistemas de Organización" Tecniban, Madrid.

Lyotard, J-F. (1984). "The Postmodern Condition". Manchester University Press, Manchester.

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Ahearne, M. (1998) "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance". *Journal of Marketing*. 62, 3 (July98), 87-98.

Marina, J.A. (1995). "Ética para Náufragos". Anagrama, Barcelona.

Martin, L.A. & Fraser, S.L. (2002). "Customer Service Orientation in Managerial and Non-Managerial Employees: An Exploratory Study". *Journal of Business and Psychology*, Spring2002, 16, 3, 477-484.

Martínez, M. & Pallarès, S. (2000). "Dones en Càrrecs de Responsabilitat: des del Comandament Intermedi a l'Alta Direcció" *Institut Català de la Dona, Generalitat de Catalunya, Col·lecció Dona i Societat*. Barcelona.

Massare, Ch. & Daguisé, F. (2003). "Profession: Qualiticien. Métiers, Pratiques et Retours d'Expérience". Dunod, Paris.

McMurtry, S.L. & Hudson, W.W. (2000). "The Client Satisfaction Inventory: Results of an Initial Validation Study". *Research on Social Work Practice*, Sage Publications, September2000, 10, 5, 644-663.

McMurtry, S.L. & Torres, J.B. (2002). "Initial Validation of a Spanish-Language Version of the Client Satisfaction Inventory". *Research on Social Work Practice*, Sage Publications, January2002, 12, 1, 124-142.

Meltzer, M. (2002). "Internal Affairs". *Financial Management*, London, Nov2002, 12-13.

Merton, R.K. (1940). "Bureaucratic Structure and Personality". *Social Force*, Núm.18, 560-568.

Merton, R.K. (1949). "Social Theory and Social Structure". Collier Macmillan, New York.

Miner, P. (2002). "The Appliance of Clients". *Financial Management*, London, Nov2002, p.18-19 ISSN 14719185.

---

Mintzberg, H. (1984) "La Estructuración de las Organizaciones". Trad. Deborah Bonner & Javier Nieto. Ariel, Barcelona.

Mizruchi, M.S. & Fein, L.C. (1999). "The Social Construction of Organizational Knowledge. A Study of the Uses of Coercitive, Mimetic and Normative Isomorphism". *Administrative Science Quarterly*, Dec99, 44, 4, 653-683.

Moore, M. (2002). "Dealing With Customers". *Supply Management*, London, Mar14 2002, 7, 6, 43-45.

Muñoz, J. (2003). "Análisis Cualitativo de Datos Textuales con ATLAS/ti". Mayo de 2003, versión 2.4. Universitat Autònoma de Barcelona.

Murray, R. (1989). "Fordism and Post-Fordism", en S. Hall & M. Jacques (eds.), *New Times: The Changing Face of Politics in the 1990s*, Lawrence and Wishart, London, 55-64.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1997). "Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms". *Academy of Management Proceedings*, '97, 35-39.

Neuman, G.A. & Kickul, J.R. (1998). "Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientations and Personality". *Journal of Business and Psychology*, 13, 2, Winter1998, 263-279.

Nevis, E.C., DiBella, A.J. & Gould, J.M. (1995) "Understanding Organizations as Learning Systems". *Sloan Management Review*, December22, 1995. 73-85.

Offe, C. (1976). "Industry and Inequality". Edward Arnold, London.

Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Organ, D.W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". Lexington Books, Lexington, MA.

Pacheco, V. (2003). "El Cambio Organizacional Como Gestión de la Contradicción del Orden Empresarial: el Caso de las Fusiones y Adquisiciones". Trabajo de Investigación, UAB, Dept de Psicologia de la Salut i Social, Bellaterra. Gentileza de la autora.

Pallarès, S. (1993). "La Mujer en la Dirección". Tesis Doctoral. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Retailing*, Winter91, 67, 4, 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, Spring88, 64, 1, 5-6.

---

Parker Follett, M. (1918) "The New State".  
[http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary\\_Parker\\_Follett/Fins-MPF-01.html](http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html) i textos enllaçats.

Parker Follett, M. (1965) "Administración Dinámica" *Colección de Papeles de Mary Parker Follett seleccionados por Henry C. Metcalf & L. Urwick*. Herrero Hnos, Mexico.

Parker Follett, M. (2002). Editat per Marc Mousli: "Mary Follett, Pionnière du Management", Village Mondial Editions, Paris.

Parker, S.K. & Axtel, C.M. (2001). "Seeing Another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking". *Academy of Marketing Journal*, Dec2001, 44, 6, 1085-1101.

Peiró, J.M. (1990). "Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas". PPU, Barcelona.

Périgord, M. (1993). "Réussir la Qualité Totale". Éditions d'Organisation, Paris.

Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies". Harper & Row, New York.

Picarin, R. (2003). "El Cambio Organizativo en la Empresa Global". Proyecto ADE 2003, ESADE (No publicat). Gentilesa de l'Autor.

Pidgeon, N. & Henwood, K. (1997). "Grounded Theory: Practical Implementation". En J.T.E. Richardson (ed.). *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. BPS Books, Leicester.

Pink, D.H. (2001). "Q: Who Has the Next Big Idea?" *Fast Company* Sep2001, Núm. 50, 108-114.

Powaga, K. (2002). "Make Customer Satisfaction Measures Worth the Investment". *Marketing News*, 36, 10, 17-18.

Powell, S.G. (2000). "Specialization, Teamwork and Production Efficiency". *International Journal of Production economics*, 10October2000, 67, 3, 205-218.

Prilleltensky, I. & Fox, D. (1997). "Introducing Critical Psychology: Values, Assumptions, and the Status Quo" En Fox, D. & Prilleltensky, I. (eds.) (1999). "Critical Psychology. An Introduction". SAGE Publications Ltd., London.

Programa Municipal per la Dona (2003). "Compartir la Feina Dintre i Fora de la Llar". Col·lacció Quaderns de la Bona Font. Ajuntament de L'Hospitalet. L'Hospitalet de Llobregat.

Pronovost, D. (2000). "Internal Quality Auditing". ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Pugh, D & Hickson, D.J. (1989). "Writers on Organizations". Penguin, London.



---

Reddin, B. & Ryan, D. (1995). "Manual de Dirección por Objetivos". Deusto, Bilbao.

Reddin, B. (1974). "Efectividad Gerencial" (William J. Reddin). Diana, Mexico.

Reed, M.I. (1988). "The Problem of Human Agency in Organizational Analysis". *Organization Studies*, 9, 1, 33-46.

Reynoso, J. & Moores, B. (1995). "Towards the Measurement of Internal Service Quality". *International Journal of Service Industry Management*, 6, 3, 64-83.

Rodríguez Porras, J.M. (1992). "El Factor Humano en la Empresa". Deusto, Bilbao.

Rodríguez, A. & Martín, M.A. (2001). "Evolución del Trabajo y Nuevas Formas de Estructuras Organizativas". En: Agulló, T. & Ovejero, A. (eds.) "*Trabajo, Individuo y Sociedad. Perspectivas Psicosociológicas Sobre el Futuro del Trabajo*". Pirámide, Madrid.

Rodríguez, A. (2003). "Psicología de las Organizaciones". Ponencia VIII Congreso Nacional de Psicología Social, Málaga 9-1 de Abril de 2003. Gentileza de l'Autor.

Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). "Management and the Worker". Harvard University Press, Cambridge.

Roethlisberger, F.J. (1965). "Management and Morale". Harvard University Press, Cambridge.

Rousseau, J.J. (1975 [1762]). "Contrato Social". Austral, Espasa Calpe S.A., Madrid.

Rummler, G.A. & Brache, A.P. (1992). "Cómo Mejorar el Rendimiento en la Empresa". Deusto, Madrid.

Ryan, A.M., Schmit, M.J. & Johnson, R. (1996). "Attitudes and Effectiveness. Examining Relations at an Organizational Level". *Personnel Psychology*, 49, 853-882.

Sanchez, J. & Fraser, S. (1993). "Development and Validation of the Corporate Social Style Inventory: A Measure of Customer Service Skills". Report Núm. 93-108. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Sanchez, J. I. & Fraser, S. L. (1996). "Customer Service Inventory (CSSI): Research and Interpretation Manual". McGraw-Hill/London House, New York.

Sargeant, A. & Asif, S. (1998). "The Strategic Application of Internal Marketing - an Investigation of UK Banking". *International Journal of Bank Marketing*, 16, 2, 66-79.

Schein, E.H. (1982). "Psicología de la Organización". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

---

Scott, W.R. & Cole, R.E. (1999). "Introduction: The Quality Movement and Organization Theory". En: Robert E. Cole & W. Richard Scott, eds., *"The Quality Movement & Organization Theory"*, SAGE Publications, Ltd., London.

Senlle, A. (1992). "Calidad y Liderazgo". Gestión 2000, Barcelona.

Sennett, R. (2000). "La Corrosión del Carácter. Las Consecuencias Personales del Trabajo en el Nuevo Capitalismo". Anagrama, Barcelona.

Sennett, R. (2003). "El Respeto. Sobre la Dignidad del Hombre en un Mundo de Desigualdad". Anagrama, Barcelona.

Serrano, A., Moreno, F. & Crespo, E. (2001). "La Experiencia Subjetiva del Trabajo en una Sociedad en Transformación". En: Agulló, T. & Ovejero, A. (eds.) *"Trabajo, Individuo y Sociedad. Perspectivas Psicosociológicas Sobre el Futuro del Trabajo"*. Pirámide, Madrid.

Shelton, B.A. (1992). "Women, Men and Time: Gender Differences in Paid Work, Housework and Leisure". Greenwood Press, New York.

Sinclair, A. (1996 [1992]). "La Tiranía de una Ideología de Equipos". *Organization Studies*, 1992, 14, 4, 611-626. Traducció de Angie Larrosa supervisada pel professor Ceferí Soler, desembre 1996.

Sinclair, D. & Zairi, M. (2001). "An Empirical Study of Key Elements of Total Quality-Based Performance Measurement Systems: A Case Study Approach in the Service Industry Sector". *Total Quality Management*, Jul2001, 12, 4, 535-550.

Sloat, K.C.M. (1999). "Organizational Citizenship". *Professional Safety*, 44, 4, 20-23.

Smith, A. (1983 [1776]). "La Riqueza de las Naciones" (*"An Inquiry Into The Nature And Causes of the Wealth of Nations"*). Orbis, Barcelona.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68, 4, 653-663.

Spector Paul E. 1997 "Job Satisfaction. Application, Assessment, Cause and Consequences". SAGE Publications Ltd., London.

Staw, B.M. & Epstein, L.D. (2000). "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay". *Administrative Science Quarterly*, Sep2000, 45, 3, 523-556.

Stershic, S.F. (1990). "The Flip Side of Customer Satisfaction Research (You Know How Your Customers Feel, But Have You Talked to Your Employees Lately?)". *Marketing Research*, Dec90, 2, 4, 45-50.

Stershic, S.F. (2001). "Leveraging Your Greatest Weapon". *Marketing Management*, Jul/Aug2001, 10, 2, 40-43.

---

Stora i Montaigne (1986) "La Qualité Totale Dans l'Enterprises. Les Moyens et Outils du Programme Qualité" Editions d'Organisation, Paris 1986.

Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, Ch. (1994) "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality". *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5, 21-37.

Strauss, A. & Corbin, J. (1994) "Grounded Theory Methodology". En Handbook of Qualitative Research, eds. Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonne S. SAGE Publications Ltd., London.

Swift, R.S. (2001). "Accelerating Customer Relationships. Using CRM and Relationship Technologies". Prentice Hall, New Jersey.

Taylor, Ch. (1999 [1985]). "Human Agency and Language. Philosophical Papers 1". Cambridge University Press, New York.

Taylor, F.W. (1911). "The Principles of Scientific Management". <http://209.11.144.65/eldritchpress/fwt/taylor.html>

Taylor, F.W. (1957 [1911]). "La Direction Scientifique des Entreprises, Dunod, Paris.

Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1992) "Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación", Paidós, Barcelona.

Tepper, B.J. & Taylor, E.C. (2003) "Relationships Among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors". *Academy of Management Journal*, 46, 1, 97-105.

Thompson, J.D. (1967). "Organizations in Action", McGraw-Hill, New York.

Till, J. (2002). "How to Make 'Operational Excellence' a Reality". *Network World*, 19, 45, p.42.

Tisler, S. (2002). "Qualitat i Clima, Elements per la Reflexió". Treball de Recerca UAB Doctorat en Psicologia Social Crítica, dep de Psicologia de la Salut i Social, Bellaterra.

Toffler, A. (1970). "Future Shock". Random House, New York.

Toffler, A. (1981). "The Third Wave". Bantam Books, New York.

Townsend, P.L. & Gebhardt, J.E. (1994). "Calidad en Acción: 93 Lecciones sobre Liderazgo, Participación y Medición". Paidós, Barcelona.

Trischler, W.E. (1998). "Mejora del Valor Añadido en los Procesos". Gestión 2000, Barcelona.

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks". *Academy of Management Journal*, Aug98, 41, 4, 464-476.

- 
- Turner, J.R. & Müller, R. (2003). "On the Nature of the Project as a Temporary Organization". *International Journal of Project Management*, 21 (2003), 1-8.
- Turner, J.R. (1990). "What are Projects and Project Management". Henley Working Paper 9002. Henley-on-Thames, Hanley Management College.
- Turnispeed, D. (1996). "Organization Citizenship Behavior: an Examination of the Influence of the Workplace". *Leadership & Organizational Development Journal*, 17, 2, 42-47.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. & Bloodgood, J.M. (2003) "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Management*, 29, 2, 187-206.
- Villalonga, C. (2003). "L'Audit Qualité Interne". Dunod, Paris.
- Wall, T.D., Jackson, P.R., Mullarkey, S. & Parker, S.K. (1996). "The Demands-Control Model of Job Strain: A More Specific Test". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 2, 153-166.
- Warner, Ch.H. (1990). "Management Per Objectives in Sales Departments". [www.charleswarner.us/mbosls.html](http://www.charleswarner.us/mbosls.html). November, 2003.
- Weber, M. (1971 [1921]). "Économie et Société". Plon, Paris.
- Weiner, M. (2004). "Six Sigma". *Communication World*, Jan/Feb2004, 21, 1, 26-29.
- Wetherell, M. & Stevens, R. (1991) "Identity and Interaction". Open University Press, London.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (1990). "Conducta Organizacional y Psicología del Personal". Compañía Editorial Continental, S.A. México.
- Wheatley, M. (1997). "Goodbye, Command and Control" *Leader to Leader*, Núm. 5 Summer 1997 <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/summer97/wheatley.html>
- Wheatley, M. (1999). "When Complex Systems Fail: New Roles for Leaders". *Leader to Leader*, Núm. 11 Winter 1999. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/winter99/wheatley.html>
- Wheatley, M. (2001). "Innovation Means Relying on Everyone's Creativity". *Leader to Leader*, Núm. 20 Spring 2001. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/spring2001/wheatley.html>
- Williams, R.N. (1992). "The Human Context of Agency". *American Psychologist*, June92, 47, 6, 752-760.
- Winter, S. G. (1994): "Organizing for Continuous Improvement: Evolutionary Theory meets the Quality Revolution". En J.A.C.Baum & J.V.Singh (Eds.) *Evolutionary Dynamic of Organizations*, Oxford University Press, New York.

---

Woodall, T. (2001). "Six Sigma and Service Quality: Christian Grönroos Revisited". *Journal of Marketing Management*, Jul2001, 17, 5/6, 595-607.

York, J. (1994). "Calitividad. La Mejora Simultánea de la Calidad y la Productividad". MARCOMBO, Barcelona.

Zaleznik, A. (1989). "The Mythological Structure of Organizations and its Impact". *Human Resource Management*, Summer89, 28, 2, 267-277.

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1 (Winter), 1-11.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1993). "Calidad Total en la Gestión de Servicios". Díaz de Santos, Madrid.