

LA AUDITORÍA DEL SISTEMA HUMANO (ASH) PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES¹

S. Quijano, J. Navarro, M. Yepes, R. Berger y M. Romeo

Universidad de Barcelona

En este artículo se presenta una descripción del sistema Auditoría del Sistema Humano (ASH) como propuesta integrada para la Evaluación de Intangibles, la Evaluación de la Calidad en los modelos de excelencia y, en general, para el diagnóstico y la intervención en el Sistema Humano de las Organizaciones, así como para la investigación del Comportamiento Humano en las mismas. El ASH se compone de un modelo teórico, una batería de instrumentos y un sistema de control de gestión. También se describen algunas aplicaciones del ASH en la gestión de los recursos humanos en diversas organizaciones.

Palabras clave: auditoría sociolaboral, auditoría del sistema humano, capital intelectual, calidad.

This paper presents a description of Human System Audit (HAS), as a integrated proposal for the intangible assessment, quality assessment in excellence models and, in general, for diagnosis and intervention in the human system in organizations, as well as for investigating organizational human behaviour. The HAS consisted of a theoretical model, a battery of instruments, and a system for management control. Also, some applications of the HAS to human resource management are described.

Key words: social audit, human system audit, intellectual capital, quality.

EL ASH COMO UNA CONTRIBUCIÓN A INVESTIGADORES Y PROFESIONALES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. ¿QUÉ ES EL ASH?

¿Puede la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones aportar elementos útiles para la conceptualización del *Capital humano interno* o de los *Resultados en las personas*? ¿Puede hacer aportaciones útiles para las *Auditorías Sociolaborales*? ¿Es posible hacer propuestas que favorezcan un posible consenso y aceptación de los conceptos *Capital humano interno* o *Resultados en las personas* en la comunidad científica y profesional? ¿Puede hallar algún fundamento teórico para ello? ¿Podemos mejorar su operacionalización? ¿Podríamos medirlo válida y confiablemente con instrumentos relativamente simples aplicables a las organizaciones? ¿Podríamos pensarlo y proponerlo como constructo? En tal caso, ¿cuál sería su estructura interna?

Ante estas necesidades planteadas, el ASH (Auditoría del Sistema Humano, o también, Análisis del Sistema Humano) se plantea como una propuesta integrada, realizada desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, para la *Evaluación de Intangibles*, la *Evaluación de la Calidad* en los modelos de excelencia, y en general para el diagnóstico y la

intervención en el *Sistema Humano de las Organizaciones*, así como para la investigación del *Comportamiento Humano* en las mismas.

Decimos que es integrada porque aúna perspectivas propias de la Psicología, la Psicología Social, y la Psicología de las Organizaciones con otras más propias de la Administración de Empresas (Planificación Estratégica, Sistemas de Organización del Trabajo, Sistemas de Gestión de RR.HH.), la Sociología y la Antropología.

También decimos que es integrada porque –al igual que lo han hecho otros autores anteriormente– propone y relaciona en un modelo sistémico múltiples constructos que, sobre el Comportamiento de las Organizaciones, han sido estudiados separadamente desde las distintas disciplinas mencionadas y dentro de cada una de ellas. Como consecuencia de las exigencias de la metodología científica positivista (la dominante en la investigación actual sobre comportamiento humano en las organizaciones), los avances en el conocimiento de nuestra área (como en otras muchas áreas) se muestran atomizados (o como mucho conectados con otros constructos muy próximos inmediatamente relacionados) y separados en listados de temas y tópicos yuxtapuestos más que integrados en modelos sistémicos de difícil contrastación empírica. El ASH propone un modelo teórico con visión sistémica integrada y, a lo largo de su desarrollo, ha ido y va poniendo a prueba empíricamente sus planteamientos.

El ASH se compone de: 1. Un *modelo teórico de Comportamiento Organizativo*. 2. Una *batería de instrumentos* para la evaluación de diferentes aspectos y dimensiones de las organizaciones y del comportamiento humano en las mismas. 3. Un *sistema de control de la gestión* ya permite evaluar el estado ini-

Correspondencia: Santiago D. Quijano, Universidad de Barcelona. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social. Campus Mundet Passeig de la Vall d'Hebron, 171. 08035 Barcelona. España. E-mail: sdiazdequijano@ub.edu

¹ Una versión más amplia de este trabajo puede solicitarse por correo al primer autor.

cial del Sistema Humano de la organización, orienta pautas de intervención para su mejora, y permite evaluar su evolución a lo largo del tiempo, tras las intervenciones realizadas.

Por estas características, el ASH resulta un instrumento teórico y práctico útil como complemento sólidamente fundado para: 1. Realizar *Auditorías Sociolaborales Operativas (o de Eficacia) y Estratégicas* (no de las llamadas de Cumplimiento (de leyes laborales)). 2. Evaluar confiable y válidamente intangibles importantes de la organización, como el *Capital Intelectual*, y particularmente aspectos nucleares del *Capital Humano Interno* y del *Capital Estructural Interno*. 3. Evaluar confiable y válidamente diversos aspectos de los Modelos de Excelencia y de Calidad (como el de la EFQM), en particular la variable agente *Personas*, y la de *Resultados en las Personas*.

Finalmente cabe decir que el ASH es un instrumento útil, tanto teórica como prácticamente *para la investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, por sus planteamientos teóricos y por los instrumentos que ofrece para la medición y evaluación de los constructos que incluye. Veamos cada uno de estos aspectos.

EL MODELO TEÓRICO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO QUE ORIENTA EL PROYECTO ASH

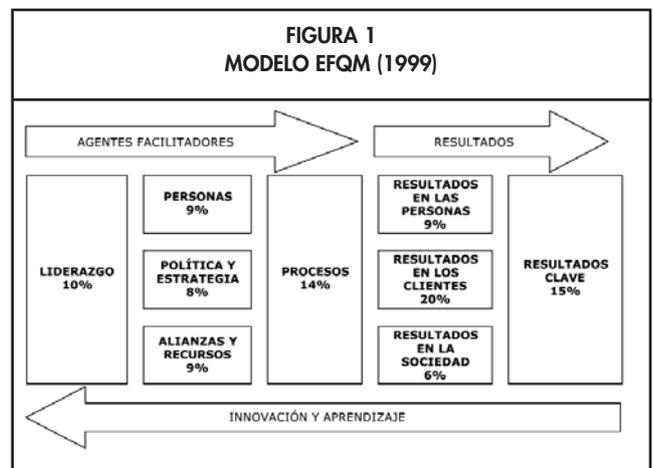
El modelo que vamos a describir no ha cambiado sustancialmente desde que fue propuesto en 1999, aunque haya profundizado en algunos micromodelos de relaciones. Para la descripción del mismo casi transcribimos lo que ya propusimos en 1999, y lo que recientemente hemos escrito sobre él (Quijano 2006). Posteriormente describiremos algunos avances realizados para su simplificación. Desde la perspectiva de la evaluación organizativa, el modelo que aquí presentamos es un modelo *teórico*, expresado en forma verbal, de carácter general y cuyas relaciones entre sus dimensiones y variables no vienen descritas mediante ecuaciones matemáticas contrastadas. El modelo no dice, por ejemplo, en qué proporción influye la *Calidad del Sistema de Comunicación* de la organización sobre el *Clima de Comunicación*, o en qué medida este *Clima de Comunicación* influye en la *Identificación de los empleados* con su organización, o en qué medida la *Identificación de los empleados* influye en su *Rendimiento* y en los *Resultados económicos* de la organización o en la *Calidad del servicio interno* de un departamento. Sin embargo, este modelo general permite proponer micromodelos, es decir, relaciones más concretas y formales entre las distintas áreas y dimensiones de la organización (por ejemplo la relación entre las variables que acabamos de mencionar, *Calidad del Sistema de Comunicación*, *Clima de comunicación*, *Identificación con la organización*, *Rendimiento*, etc.) de forma que puedan finalmente contrastarse empíricamente las relaciones hipotetizadas entre ellas, y expresarse -a niveles más concretos y precisos- mediante ecuaciones estructurales u otros algoritmos y relaciones matemáticas definidas.

Desde el punto de vista de la consultoría, este modelo ofrece un mapa de lectura, que orienta los pasos para el diagnóstico o la evaluación (qué mirar y qué evaluar) y sobre las relaciones que las diferentes dimensiones mantienen entre sí. Estas dimensiones y variables tienen niveles distintos, siendo algunas de ellas subdimensiones de otras dimensiones más amplias. Por tanto, procederemos por partes al describirlas, al modo como en un programa *windows* podemos ver el conjunto de elementos disponibles y/o relacionados, y abrir progresivamente diferentes ventanas que amplían la información detallada de cada una de ellas.

Lógicamente, desde la perspectiva de la Psicología de las Organizaciones, el modelo de comportamiento organizativo que presentamos *se centra en el comportamiento humano* que tiene lugar en ellas. Por tanto, no es un modelo completo y exhaustivo de cuanto sucede en una organización. El *comportamiento económico* de la organización, por ejemplo, o las transformaciones que sufren las materias primas que se someten a *procesos productivos* no serán tratados aquí. Si la *economía*, o la *tecnología* utilizada, o la *estructura de los puestos de trabajo* etc. se tratan en este modelo, lo serán tan sólo en la medida en que inciden sobre el comportamiento de las personas o en la medida en que éstas, cuando tienen poder de decisión, eligen y conforman estructuras y procesos determinados en relación con estas cuestiones en orden a los objetivos que pretenden alcanzar. Esto supuesto, el modelo que soporta el ASH viene representado en la figura 2.

El entorno

El primer supuesto de que partimos es que toda organización es un sistema abierto en relación constante con un entorno multifacético y cambiante, con el que intercambia *inputs* y *outputs*, por el que es influida y al que de alguna manera conforma y contribuye a construir. Las organizaciones no sólo se adaptan al entorno y *reaccionan* ante él, sino que *actúan* sobre él y contribuyen a conformarlo de uno u otro modo.



Ahora bien, el concepto de Entorno encierra, bajo una aparente simplicidad, una enorme complejidad para su abordaje. Podemos y debemos considerar el Entorno bajo diferentes aspectos: la *taxonomía de áreas* del entorno (1), sus *dimensiones* (2), y su *textura* (3). El ASH no aborda en profundidad la cuestión del entorno, pero apunta algunas cuestiones importantes que es preciso tener presente para comprender el comportamiento de las organizaciones.

Por *taxonomía de áreas* del entorno entendemos la clasificación del mismo en base a la temática o contenidos particulares que afectan de modo distinto a las organizaciones induciéndolas a configurar de modo distinto su estrategia, tecnología, estructura, procesos, sistemas, comportamiento general y posibilidades de efectividad. Estas áreas son: el entorno económico, el tecnológico, el político, el jurídico, el ecológico-proveedor de recursos naturales, el de mercado laboral, el comercial o de mercados de producto/servicios, y el socio-cultural o de valores sociales dominantes. En realidad, aunque se aborden como diferentes o independientes entre sí, todas ellas están interrelacionadas, pero considerarlas por separado constituye una estrategia de facilitación para nuestra capacidad limitada de comprensión.

Por ejemplo, el entorno económico va a influir sobre el comportamiento organizativo de diferentes formas y entre otras dimensiones podemos considerar: el *poder o la capacidad de compra* de los potenciales consumidores de productos o servicios basado en sus *niveles de renta*, la *disponibilidad de créditos* y el *precio del dinero*, los *tipos de cambio* y la etapa del *ciclo económico*.

Otros indicadores de otras áreas del entorno son, en forma resumida, y por supuesto no exhaustiva, los siguientes: la *tecnología disponible en el mercado*, las *regulaciones gubernamentales*, la *legislación laboral*, las *decisiones políticas en torno al control del déficit público y la inflación (político-jurídico)*, la *disponibilidad de recursos naturales y materias primas*, la *obligatoriedad de reciclaje de residuos*, la *presión social frente a la contaminación del ambiente (ecológico, jurídico-legal, socio-cultural, etc.)*, la *disponibilidad de fuerza laboral preparada para el manejo de las nuevas tecnologías (mercado laboral)*, los *valores sociales dominantes (socio-cultural)*, el *posicionamiento competitivo de las demás empresas del sector*, los *nichos de mercado existentes (mercado, comercial)*, etc. etc.

Todos estas áreas y sus indicadores no son igualmente relevantes para las organizaciones. De hecho, uno de los problemas que deben resolver éstas para evaluar su entorno, es elegir con acierto cuáles de ellas les afectan de forma importante, bien de forma global, bien a partes del sistema.

Más allá de las áreas del entorno, siempre dinámicas, interconectadas entre sí, y cambiantes, es preciso evaluar sus *dimensiones* y su *textura* tal como ha sido propuesto ampliamente en diversos momentos por distintos autores.

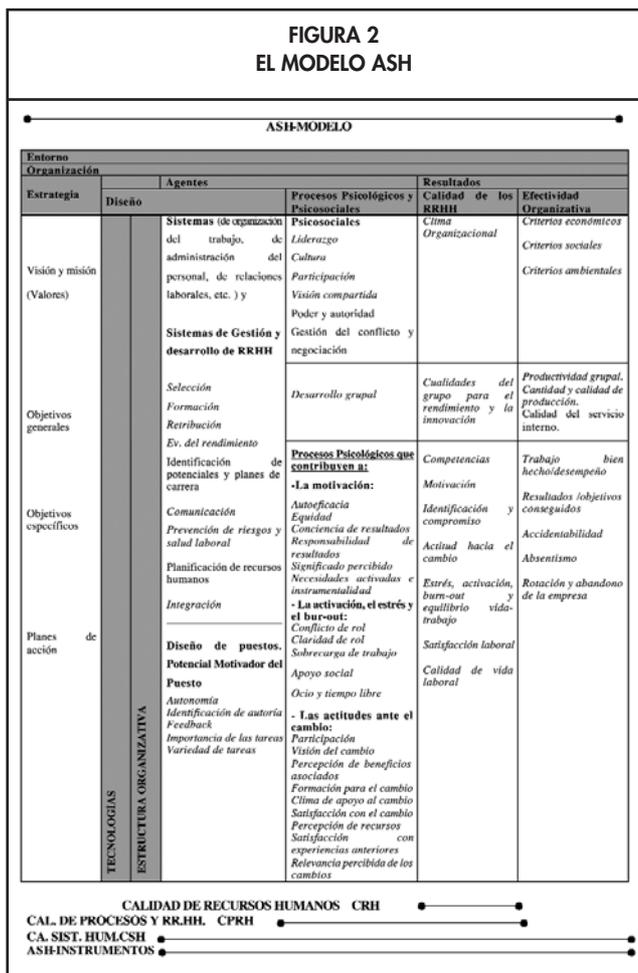
La Organización

Inmersa en el entorno, reaccionando ante él, adaptándose y configurándolo proactivamente a un mismo tiempo, la organización se construye a sí misma y actúa. Y aun cuando se comporta como un sistema complejo de partes y elementos interrelacionados, para poder realizar una aproximación conceptual al mismo distinguiremos analíticamente varias dimensiones: la *Estrategia(1)*; el *Diseño (Tecnologías, Estructura, y Sistemas)(2)*; *Procesos Psicológicos y Psicosociales(3)*; y *Resultados (4)* que incluye dos dimensiones: *Resultados en las personas o Calidad de sus RR.HH.* (o resultados blandos), y *Resultados de las personas y grupos para la Organización y la Sociedad (económicos financieros, productivos y comerciales; ecológicos; y sociales)*, considerados también resultados duros o *Efectividad Organizativa*.

La Estrategia (1)

Por planificación estratégica entendemos la respuesta dada por la organización al entorno después de analizarlo (en términos de amenazas y oportunidades), y de concienciar sus propios recursos para enfrentarlo (fortalezas y debilidades). Normal-

FIGURA 2
EL MODELO ASH



mente ha venido siendo elaborada por la Dirección con la participación de aquellas personas que tienen poder en la organización. Por supuesto, el número y tipo de estas personas se halla en función de la cultura más o menos participativa de la misma. Sin embargo, desde la consultoría de procesos y desde perspectivas constructoristas, se han desarrollado métodos mucho más participativos que incluyen a todos los *stakeholders*, reuniendo a "todo el sistema en la sala" como el *Future search conference* de Weisbord (1989) que ha sido llamado por INNOVA *Seminarios Prospectivos* (INNOVA. Asociación para la innovación organizativa i social. 2003)

En cualquier caso, estas actividades, se llamen de "planificación estratégica" o de "búsqueda del futuro", miran al pasado y al presente, pero sobre todo al futuro. Thompson y Strickland (1994), desde una perspectiva de consultoría experta, definen la estrategia como *los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados*. Consta de cinco actividades relacionadas entre sí: 1. *Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización...estableciendo una misión*. 2. *Transformar la misión en objetivos específicos de resultado*. 3. *Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado*. 4. *Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz*. Y 5. *Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades*. (pp.2 y 3).

Sea como fuere el proceso de su elaboración, finalmente la estrategia de la empresa define, entre otras cosas, el dominio o sector de actividad en el que operará la organización, las *líneas de negocio* sobre las que concentrará sus recursos, la *tecnología* que incorporará a sus procesos productivos, la *estructura* y los *sistemas* de que se dotará para conseguir sus objetivos, y, lo que es más importante, los *criterios de efectividad organizativa* que utilizará como referentes de éxito. Este conjunto de elementos integrados entre sí de forma sistémica constituyen una forma de verse a sí misma en el futuro inmediato, operando de una manera determinada, y consiguiendo unos determinados objetivos. Es lo que llamamos la *visión* de la compañía. El sentido o significado dado a esta forma de verse en el futuro (inmediato o a medio o a largo), el por qué de la misma y su justificación así como sus repercusiones para la sociedad en la que opera, constituyen la *misión* de la empresa.

En cualquier caso *visión* y *misión* surgen de, e incorporan determinados valores, así como *objetivos generales* y *objetivos específicos*, que finalmente, y por un proceso de repercusión en cascada, se traducen en objetivos a conseguir por las divisiones, los departamentos y los individuos en sus puestos de trabajo. Por supuesto, este proceso tan compacto y racional así descrito, no deja de ser, en muchos casos teórico, viniendo en

la práctica truncado o modificado por múltiples fuerzas. Los análisis del entorno pueden hacerse o no, hacerse bien o mal, así como la estrategia puede pensarse en todas sus dimensiones o no, formularse por escrito o no, ser acertada o desacertada. De todos modos, pensada o no, completa o parcial, escrita o mental, compartida por todos sus miembros o pensada solamente por la dirección, sea como fuere, la organización da una respuesta a su mercado y a un entorno múltiple como ya hemos analizado.

La determinación de los elementos de su respuesta, especialmente el de los *criterios de efectividad* viene influida por los valores de la organización sostenidos en su *cultura*. Esta constituye uno de los grandes procesos psicosociales que tienen lugar en ella. Los valores de la cultura del grupo dominante influyen en la elección de su estrategia. Pero la influencia es recíproca, porque, como puede entenderse, también la dirección y quienes tienen poder, marcan muchas veces estrategias que incluyen nuevos valores, la modificación de algunos de los tradicionalmente considerados en la organización, o la supresión de otros que hasta el momento habían resultado útiles para el éxito de la misma.

El Diseño (2): La Tecnología y la Estructura

Una de las decisiones que incorpora la Estrategia de la empresa se refiere a la Tecnología que la organización adoptará -de entre la disponible en su entorno-, para llevar adelante sus procesos de producción de bienes o servicios, de atención a los clientes, etc. para la consecución de sus objetivos.

Si la tecnología de producción adoptada por la organización, es de *unidad, serie, o proceso*, ello tendrá repercusiones importantes sobre la estructura organizativa en orden a la efectividad como ya mostró Woodward hace muchos años (1958; 1965). También influirán otros indicadores tales como si la tecnología adoptada en los procesos productivos es *analizable o no analizable* y *familiar o no familiar*, lo que configurará cuatro tipos de organizaciones *rutinaria, no rutinaria, ingeniería y oficio*, con claras repercusiones sobre las características de la tarea, la estructura de los puestos de trabajo, las comunicaciones y las relaciones entre jefes, subordinados y compañeros, por citar algunas (Perrow 1970).

Pero sobre todo influirá de forma relevante en el comportamiento organizativo la incorporación de *nuevas tecnologías*, especialmente la Microelectrónica, la Informática, las Telecomunicaciones y la Automatización que han generado lo que Halton ha llamado la segunda revolución industrial y que están influyendo y han modificado hondamente no sólo los puestos de trabajo, los roles, las carreras profesionales, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, sino otros aspectos como la gestión de RR.HH. o la distribución comercial, entre otros.

Lógicamente las decisiones tomadas respecto a la tecnología, así como otras referidas a la toma de decisiones y distribución

del poder, a la necesidad de generar equipos de trabajo y facilitar el intercambio de información para la realización de la tarea o, acercar la empresa al cliente, etc., conducirán a conformar una u otra forma de Estructura: más o menos plana, matricial, en red, por grupos de negocio descentralizados y de menor tamaño, virtual, etc.

El Diseño (2): los Sistemas de Dirección de Personas

Si la obtención de recursos financieros, la adopción de tecnologías punta en el sector competitivo, o el establecimiento de una adecuada estructura organizativa son factores clave para el éxito y la consecución de objetivos estratégicos en cualquier empresa, no es menos cierto que tal éxito requiere un cuarto factor, en muchos casos tan importante como los primeros: la preparación, integración y compromiso de sus Recursos Humanos.

Y aunque podemos suponer que el porcentaje de éxito empresarial explicado por la *Calidad de sus Recursos Humanos* es variable en diferentes organizaciones en función de las tecnologías que utilizan, del sector productivo en el que operan, o de otras variables contingentes, cabe esperar que en todas ellas sea preciso un determinado nivel de competencias y de compromiso por parte de sus empleados, así como su esfuerzo para hacer el trabajo bien hecho.

Peters y Waterman en 1982 más que *demostrar*, llamaron la atención sobre la enorme importancia que la Cultura Organizativa tenía en la excelencia de las mejores y más competitivas empresas norteamericanas. Y también Misa y Stein (1983) insistieron en identificar la *Dirección de Recursos Humanos* como la principal fuerza estratégica desarrollada por las 500 mejores empresas Fortuna para la consecución de su éxito. Más allá de la dificultad de *demostrar* realmente de forma científica la varianza de éxito de las organizaciones que viene explicada por sus *Recursos Humanos*, creemos que este es un factor clave que es preciso analizar detenidamente.

En cierta manera podríamos considerar los Sistemas de *Dirección de Personas* de las organizaciones como participantes de su estructura, en cuanto *establecen formas pautadas de gestionar y tratar* cuanto se refiere a las personas que se incorporan a la organización y trabajan en ella. También al igual que la estructura, los *Sistemas de Dirección de Personas* se ven influidos (o deberían ser influidos) por la *Estrategia* establecida, en conexión con la *Visión* de la Empresa y los *Valores* que la inspiran. Y también por la *Tecnología*.

Aunque algunos autores (Yoder y Heneman, 1977; French 1983; Deguy, 1989; Dessler, 1988) los consideren prácticamente sinónimos (y muchos empresarios y directivos también), es importante subrayar las diferencias que existen entre tres subsistemas diferenciados dentro del *Sistema de Dirección de Personas*: el de *Administración de Personal*, el de *Relaciones Laborales*, y el de *Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos* que hoy, en sus formas más avanzadas, llamamos de *Dirección*

Estratégica de Personas. Los tres han ido desarrollándose progresiva y sucesivamente en función de las diferentes necesidades planteadas a lo largo del tiempo por la relación personas-organización, y por la diferente concepción que de los trabajadores ha tenido la organización. Una descripción más amplia de los mismos y de sus diferencias puede verse en el libro de Quijano (2006) *Dirección de RR.HH. y Consultoría en las Organizaciones*. La posición defendida por nosotros, se halla en la línea de las aportaciones realizadas por Besseyre des Horts (1988 a, y b), Singer (1990), Cascio (1991), Byars y Rue (1991), Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (1995), y Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007).

Queremos recordar e insistir en que el desarrollo progresivo de cada uno de estos subsistemas no ha suprimido o hecho innecesario al anterior, sino que lo ha integrado, enriqueciendo y ampliando los supuestos sobre los que actuaba y los objetivos que perseguía. Las *Relaciones Laborales* no suprimieron la *Administración de personal* que sigue siendo necesaria y se realiza hoy en todas las empresas. Tampoco la *Dirección Estratégica de RR.HH.* o *Dirección Estratégica de Personas* ha suprimido o hecho innecesarias las *Relaciones Laborales* que siguen estando presentes y vigentes en todas las organizaciones. Simplemente ha ampliado y enriquecido las posibilidades de los anteriores subsistemas de *Dirección de personas*, mejorando la interacción de la organización con su gente, y haciendo más efectiva la contribución de ésta a la consecución de los objetivos estratégicos y a la *Efectividad Organizativa*. De hecho, muchos Departamentos de Recursos Humanos cubren las tres funciones propias de cada uno de estos subsistemas: *administradora, reguladora y motivadora o integradora* (InformAedipe, 1998). En organizaciones más grandes, estas funciones están a veces repartidas en diferentes Departamentos, pero aun así, pueden finalmente venir englobadas en otro Departamento más amplio de *Dirección de Personas* que recibe nombres distintos. En línea con lo expuesto se alinean autores como French (1983), Dyer y Holder (1988), Besseyre des Horts (1988), Cascio (1989), Singer (1990), Dulebohm, Ferris y Stodd (1995), y Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007).

1. El Sistema de Dirección Estratégica de Personas

Vamos a centrarnos ahora en el *Sistema de Dirección Estratégica de Personas* y en su función específica de integración y motivación del personal. Lo primero que queremos subrayar es que se trata de un *Sistema*, y, por tanto, de un conjunto de elementos interrelacionados en orden a la producción de unos out-puts, de forma que cualquier modificación que se produzca en alguno de ellos va a afectar, se piense o no, se quiera o no, a todos los demás de una u otra forma. Es más, su potencia generadora de out-puts de alta calidad estará en buena parte relacionada con la integración e interrelación de los elementos que lo constituyen (Quijano, 2006).

Por otro lado, el *Sistema de Dirección Estratégica de Recursos Humanos* puede ser considerado como un Sub-sistema dentro del mayor Sistema abierto que constituye la Organización, donde se halla interaccionando con otros, tales como la Estrategia, el Diseño (tecnologías, estructura y sistemas) etc.. Por tanto *sub-sistema* o *sistema* son formas de referirnos bien a los elementos de otros sistemas mayores, bien a los sistemas relativamente mayores formados a su vez por conjuntos de elementos menores inter-actuantes que procesan *inputs* en orden a generar *outputs*. Nuestra postura se alinea con las aportaciones de Chiavenato (1981), French (1983), y Fitz-Enz (1984), así como con las de Dyer y Holder (1988), y Singer (1990), entre otros autores.

En un sentido estricto, los elementos del Sistema de Dirección de RR.HH. podemos clasificarlos en dos grandes apartados: las *Técnicas de soporte* (1), y los *Sistemas (o subsistemas) de Gestión y Desarrollo de RR.HH.* (2).

1.1. Las Técnicas de soporte

Por *Técnicas de soporte* entendemos una serie de tecnologías que preparan y ponen la base para estructurar y desarrollar los sistemas de gestión. La más básica de ellas, previa a cualquier sistema de RR.HH., es el *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, que permite elaborar el *Inventario de puestos de trabajo* de la organización; y dará soporte al *Establecimiento de Perfiles* para el *Reclutamiento y la Selección*; a la *Valoración de puestos* para la *Retribución*; al *Rediseño de puestos* para la *Estructura Organizativa*; a la identificación de *conocimientos, habilidades y actitudes (perfiles de competencias)* que es preciso desarrollar mediante la *Formación (necesidades)*, en orden al *Desarrollo de Carreras*; y al establecimiento de *Criterios* para la *Evaluación del Rendimiento*.

Aun cuando algunos autores han hablado del "fin de los puestos de trabajo" debido a la vertiginosa rapidez con que cambian en la actualidad, no deja de resultar un juego de palabras que busca efectos más o menos sensacionalistas, dado que, al fin, siempre hay un conjunto de tareas realizadas por personas concretas, entrelazadas e integradas en un proceso en orden a realizar la tarea fundamental de la organización. A este conjunto de tareas, -más estables o más cambiantes, más independientes o más interdependientes-, que las personas deberán realizar en su trabajo (de forma más individual o más grupal) para conseguir los objetivos organizativos, es a lo que seguiremos llamando *puestos de trabajo*. Estos serán probablemente muy flexibles y cambiantes en el futuro, y probablemente más interdependientes, pero serán. Y su descripción (concebida como identificación de deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo, así como descripción de tareas a realizar, y sobre todo de funciones a cubrir y de objetivos a alcanzar), y su análisis (concebido como dimensiones o características de estas tareas, y como habilidades, conocimientos y competen-

cias requeridas), seguirán siendo necesarios para establecer los Sistemas de Gestión. Por ejemplo, el diseño de los puestos se realizará con un enfoque más individualista o más grupal, más estático o más dinámico en relación a los procesos en los que intervienen los trabajadores (Hackman 1983, 1987), pero seguirá siendo necesaria su realización.

Otras técnicas de soporte apoyadas sobre el *Análisis y descripción de puestos* son, como ya hemos apuntado, la *Valoración de puestos*, la *Identificación de perfiles (incluida como parte del análisis de puestos)*, el *Rediseño y Enriquecimiento de puestos*, o el *Inventario de los mismos*.

1.2. Los Sistemas de Gestión de RR.HH

Las técnicas de soporte permiten establecer los propiamente llamados *Sistemas de Gestión de RR.HH.* Estos son: el de *Selección*, el de *Formación*, el de *Retribución y Compensaciones*, el de *Evaluación del Rendimiento*, el de *Identificación de Potenciales y Planes de Carrera*, el de *Comunicación*, el de *Planificación (o gestión previsora) de RR.HH.* y el de *Prevención de Riesgos y Salud Laboral*. En la medida en que todos ellos son subsistemas de un sistema mayor, se hallan interrelacionados (o deberían hallarse interrelacionados), en orden a la potencia y salud del sistema mayor. Si se hallan desintegrados, o disgregados de forma que no exista relación entre ellos, ni los *outputs* de unos sirven de *inputs* para los otros, el sistema global de RR.HH. pierde fuerza y, en el peor de los casos, puede acabar resultando una yuxtaposición de acciones contrarias o contradictorias, que no sólo no aportan valor añadido a la gestión de la organización en orden a la consecución de la Efectividad Organizativa, sino que incluso, pueden perjudicarla. Más aún, su integración no sólo tiene que ver con la relación que mantienen entre ellos, sino también con los demás componentes del sistema organizativo que estamos describiendo. De este modo, los sistemas de Gestión de RR.HH. deberán estar conectados con la *Estrategia de la Empresa*, orientados a la consecución de los objetivos establecidos por ella, y relacionados con los valores y la cultura de la organización.

El Sistema de *Evaluación del Rendimiento*, por ejemplo, cuando se halla bien integrado en el *Sistema global de Gestión de RR.HH.* da *outputs* que son buenos *inputs* para el *Sistema de Retribución y compensaciones* (establecimiento de la retribución variable), para el de *Formación* (estudio de necesidades y evaluación de acciones de formación), para el de *Identificación de Potenciales y Planes de Carrera* (identificación de candidatos potenciales), y para el de *Selección* (criterio de éxito de la selección). Igualmente los *Sistemas de Formación y de Comunicación* han de ofrecer soporte al de *Prevención de Riesgos y Salud Laboral*. Es más, todos estos sistemas, no sólo deben conectarse entre sí, sino, como ya hemos dicho, con la cultura y objetivos estratégicos de la organización. Si, por ejemplo, la organización quiere potenciar una cultura de Calidad Total, no

puede seguir retribuyendo por criterios de antigüedad o simplemente por cantidad de producto producido, etc. o sin atender a los *desempeños* como *forma de realizar el trabajo con un determinado estilo* que exprese los nuevos valores corporativos a potenciar. Igualmente debe incorporar al *Sistema de Evaluación del Rendimiento* criterios de desempeño relacionados con la Calidad Total, y apoyar los nuevos valores y comportamientos deseados con los sistemas de *Formación y de Comunicación*. Una representación gráfica del *Sistema de Gestión y Desarrollo de RR.HH.* concebido en su sentido más amplio viene dada en la figura 3.

1.3. La calidad de los Sistemas de Gestión de RR.HH.

Estas características descritas se relacionan con lo que hemos llamado la *calidad de los Sistemas de Gestión de RR.HH. de la organización*, la cual puede definirse como el grado en que estos sistemas de gestión presentan características que aumentan su capacidad de generar en los empleados y en los grupos resultados favorables para ellos mismos y para la organización. Su calidad se halla en relación con su capacidad para captar, incorporar, retener y desarrollar personal competente y satisfecho con su vida laboral, eficaz y eficiente para conseguir los objetivos estratégicos de la organización en sus puestos de

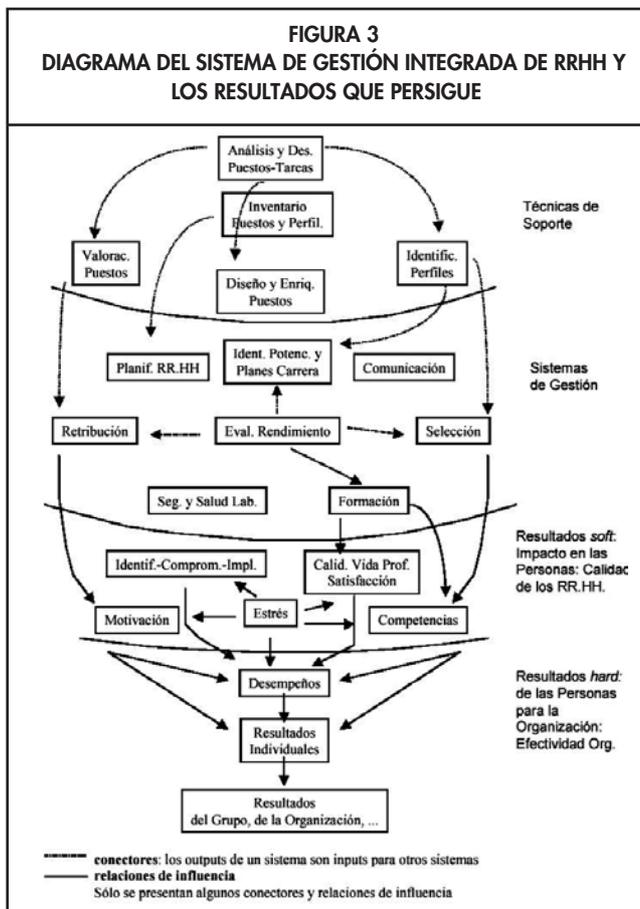
trabajo y en los grupos y equipos en los que participan. Puede verse una descripción más amplia del concepto y las metodologías usadas para su medición en los capítulos 9 a 16 del libro anteriormente citado de Quijano (2006).

Los Procesos Psicológicos y Psicosociales (3)

Las decisiones tomadas por la dirección de una organización respecto al diseño o rediseño de la misma en orden a la consecución de sus objetivos estratégicos generan siempre un impacto en las personas que trabajan y conforman la organización. No sólo los sistemas de gestión de personas, sino los nuevos sistemas de trabajo, las nuevas tecnologías incorporadas o las decisiones sobre la estructura producen un impacto mayor o menor, positivo o negativo en las personas afectadas por ellas. Algunos de estos procesos tienen lugar en las personas individuales y afectan su bienestar, su satisfacción, sus ganas de trabajar, su vinculación con la organización, etc. Otros de estos procesos afectan igualmente a las personas pero lo hacen a través de fenómenos grupales que no pueden reducirse a la suma de los fenómenos que experimenta cada persona en particular. Estos procesos grupales como el clima grupal u organizacional, el liderazgo que se da y se reconoce, la cultura corporativa que se genera pueden ser considerados como efectos importantes en las personas y grupos que van a afectar su comportamiento en la organización. Más aún estos fenómenos, no solo son generados como resultados de las decisiones sobre diseño o re-diseño, sino que a su vez generan determinados comportamientos de los empleados, sentido de identificación y orgullo de pertenecer a la organización o justamente lo contrario, influyendo finalmente en la consecución de los resultados de la organización e influyendo también en los comportamientos de los directivos. Por ello, hablar de procesos y de resultados siempre supone una posición relativa. Un proceso puede ser y es muchas veces un resultado de otro proceso anterior, al mismo tiempo que genera sus propios resultados.

En este contexto, vamos a centrarnos ahora en los *Procesos psicológicos y psicosociales*, es decir, en aquellos fenómenos humanos individuales y grupales que, si bien en cierto modo son fruto y efecto de los Sistemas de Gestión, de la Estructura, la Estrategia, y la Tecnología, al mismo tiempo influyen sobre ellas, y generan en las personas y en los grupos *una manera de sentir, de hacer y de ser (Calidad de los RR.HH. a nivel individual y grupal)*, que repercuten en la tarea bien hecha y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (*Efectividad Organizativa*). Estos fenómenos impregnan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, y afectan a todos los aspectos de la vida organizativa. Como decía Pinillos refiriéndose a la Psicología, también podríamos decir, refiriéndonos a estos *Procesos psicológicos y psicosociales*, que *no lo son todo en la Organización, pero están en todo*.

En primer lugar nos referiremos a los procesos psicológicos



que tienen lugar a nivel de las personas como individuos. Sobre decir que no vamos a ser exhaustivos, ni describiremos todos los procesos psicológicos que las personas experimentan. Pero sí recogeremos algunos muy importantes y significativos en el contexto laboral, útiles para dar cuenta de una parte importante del comportamiento de los individuos en la organización. Son los siguientes: *Autoeficacia*, percepción de *Equidad*, *Claridad de rol*, *Conflicto de Rol*, *Sobrecarga de Trabajo*, *Instrumentalidad*, *Conciencia de Resultados*, *Conciencia de Responsabilidad* sobre los Resultados, *Conciencia de Significación* del trabajo, percepción de *Apoyo Social*. Son numerosos los autores que hablan de estos procesos y de ellos somos deudores, aunque no vamos a citar, en particular, a cada uno de ellos (Bandura, Vroom, Adams, Hackman y Oldham, etc.).

Junto a estos *Procesos Psicológicos* tienen lugar otros de carácter más marcadamente social que llamamos *Psicosociales*. Afectan a los grupos y tienen que ver con los *fenómenos intra-grupales* que se producen dentro de las unidades y grupos de trabajo, así como con los *inter-grupales* producidos entre ellos, y que, finalmente, afectan a toda la organización. Unos son más globalizadores que otros, incluyendo dentro de sí otros de menor alcance. Todos están interrelacionados. Los más importantes a nuestro juicio son los siguientes: Como los más globalizadores: la *Cultura Organizativa*, y los procesos de *Cambio Organizativo* (que incluyen en sus aspectos más complejos el Cambio de Cultura Organizativa). Quizás menos globalizantes que los anteriores, pero también muy importantes: el *Liderazgo*, la *Grupalidad* o *Nivel de Desarrollo Grupal* de los grupos formales de trabajo, la *Participación*, el *Poder*, el *Conflicto*, la *Toma de decisiones*, y los procesos de *Negociación*.

Otro proceso psicosocial globalizante que vamos a incluir entre los que definiremos como *procesos/resultados en las personas y en los grupos*, es el *Clima*. Aun cuando el *Clima* también es generador de actitudes ante el trabajo y de otros procesos/resultados como la *Motivación* o el *Compromiso*, lo vamos a considerar como un "resultado en las personas", resultado de los procesos psicológicos anteriormente señalados, y formando parte de lo que llamaremos la *Calidad de los RR.HH.* de la organización.

Los Resultados (4):

1. La Calidad de los Recursos Humanos (resultados blandos)

Nos centraremos ahora en los resultados que la Dirección de los RR.HH. busca obtener en relación con las personas en cualquier organización. Se trata de lo que hemos llamado la *Calidad de sus RR.HH.* Esta tiene componentes a nivel individual, a nivel grupal y a nivel organizativo. La mayor o menor calidad de los RR.HH. de una organización va a determinar los resultados de las personas y los grupos para la misma, lo que constituirá la *Efectividad Organizativa*.

Comenzaremos centrándonos en los aspectos que constituyen la *Calidad de los RR.HH.* de la organización, desde la perspectiva individual, y, por supuesto, en tanto que las personas son empleados y profesionales *que trabajan en y para una organización*. No haremos, pues, ninguna referencia a su calidad como personas humanas, cuestión ésta en la que no entramos y que queda fuera de lugar respecto a los objetivos de nuestro trabajo. Por tanto un individuo particular podría tener, por ejemplo, una alta calidad como persona (cuestión que no evaluamos en ningún momento), y, al mismo tiempo, coexistir esta característica con una baja calidad como empleado de la organización, por no tener las habilidades y conocimientos requeridos para hacer bien su trabajo en su puesto.

Esto aclarado, entre las dimensiones que constituyen la *Calidad de los RR.HH.* de una organización -a nivel de los individuos- distinguimos unas supuestamente relacionadas de forma más directa y lineal con los resultados de las personas para la organización (trabajo bien hecho: resultados y desempeños; absentismo; accidentabilidad; y propensión al abandono), y otras cuya relación respecto a esos resultados se expresan mejor con funciones matemáticas bien curvilíneas, bien de otro tipo. En las primeras cabe decir que, en general, a más alto nivel en la dimensión, mejores resultados del individuo para su organización. En las segundas la relación no sigue esta función, y no puede establecerse una relación ni directa ni inversa (a más, más, o a más, menos), sino de otro tipo, como por ejemplo: pasado un cierto nivel ya no influye, o niveles bajos y altos influyen negativamente y niveles medios positivamente, etc. Veamos en concreto.

Las dimensiones del primer grupo son las siguientes: *Motivación*, *Identificación* y *Compromiso con la Organización*, *Implicación con el trabajo*, y *nivel de Competencias*. De estas características cabe decir en general que, cuanto más alto nivel alcanzan, mejores resultados se obtienen de los individuos para la organización, mejor es el *rendimiento de su trabajo* y menores su *absentismo*, *accidentabilidad* y *propensión al abandono*.

Las dimensiones del segundo grupo que contemplamos son: *Estrés*, *Activación* y *Burn-out*, *Satisfacción Laboral*, y *Calidad de Vida Profesional*. Su relación con la *Efectividad Organizativa* es no lineal. Altos o bajos niveles de Estrés, por ejemplo, perjudican el rendimiento en el trabajo, mientras que un nivel moderado del mismo lo beneficia. Igualmente altos niveles de *Satisfacción Laboral* no aseguran altos niveles de *rendimiento en el trabajo*, aunque bajos niveles de satisfacción conduzcan a la gente a boicotarlo y rendir menos en su trabajo.

Resumiendo. El *diagnóstico de la Calidad de los RR.HH.* de una organización pasa -a nivel de los individuos- por evaluar y establecer su nivel de *Competencias*, su *Motivación*, su *Identificación* y *Compromiso con la Organización*, y su *Implicación con el trabajo*. Igualmente se ha de completar esta información

con la evaluación de su nivel de *Estrés*, *Activación* o *Burn-out*, su nivel de *Satisfacción Laboral* y el de su *Calidad de Vida Profesional*, que incluye además de los elementos anteriores el *Equilibrio entre su vida laboral y su vida privada*. Todo ello va a resultar muy importante en orden a su rendimiento y a la consecución de la *Efectividad Organizativa*.

Considerando el nivel grupal, además de lo relacionado con la *Identificación de los individuos con la Organización* (considerada en el plano individual, pero que tiene una clara dimensión grupal), cabe señalar el *Clima grupal*, y el nivel de *Funcionamiento de los grupos formales como Equipos de Trabajo* (o adecuación de las cualidades grupales a la incertidumbre y exigencias de la tarea). Si consideramos el nivel organizativo, la *Calidad de los RR.HH.* de la empresa podemos relacionarla con el *Clima Organizativo*, y en cierto sentido con todas las demás dimensiones (nivel de motivación global del personal de la empresa, de competencias, de estrés, etc.), pero aquí habrá que estar alerta a los problemas que plantea la agregación de medidas para la evaluación de variables en el nivel organizativo. En esta dirección cabe señalar la evolución del concepto y medida de la *Autoeficacia* propuesta por Bandura (1997, 1998) como *Autoeficacia Colectiva*. En relación con todo lo anterior podemos definir, pues, la *Calidad de los RR.HH.* de la organización como el grado en que se hallan presentes y desarrolladas en las personas y grupos de la misma las dimensiones favorables que hemos descrito: su motivación, compromiso, competencias, satisfacción, desarrollo grupal y cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación, etc.. Una hipótesis básica del modelo propuesto es que la *Calidad de los RR.HH.* de la organización (o resultados blandos) se halla directamente relacionada con la *Efectividad Organizativa* (o *Resultados duros*).

2. La Efectividad Organizativa (Resultados duros)

Todas las dimensiones del modelo de comportamiento organizativo hasta aquí tratadas tienen como finalidad la consecución de la *Efectividad Organizativa*. Ahora bien, este es precisamente un concepto susceptible de múltiples interpretaciones y no tiene el mismo significado en todas las organizaciones. Por tratarse de un juicio de valor que puede afectar a muchas dimensiones, viene lógicamente soportado por otros tantos criterios de valor que deben ser explicitados en cada circunstancia concreta. Sin embargo, aunque cada organización elige y entiende de forma diversa su *Efectividad*, podemos describir una serie de *criterios* comunes a todas, susceptibles de conformar diferentes formas de entender la *Efectividad*, y de entre los cuales cada una escoge los que constituirán su forma concreta y peculiar de entenderla.

En primer lugar podemos pensar (o construir) la *Efectividad Organizativa* como el resultado de la *Eficacia* y la *Eficiencia* de la empresa. Definiríamos la *Eficacia* como la relación *outputs conseguidos/outputs esperados o estándares (O/S)*, y la *Eficiencia* como la relación *outputs conseguidos/inputs utilizados (O/I)*. El concepto de *Eficiencia* incluiría los costos y/o los recursos utilizados para conseguir los *outputs u objetivos conseguidos*, aspecto éste que, junto al de *Eficacia* completaría de forma importante el concepto de *Efectividad*.

En segundo lugar, hemos recogido los *criterios básicos de Efectividad* aportados por los modelos más significativos existentes: el *modelo de objetivos*; el *modelo de sistemas*; el *modelo de componentes múltiples*; y el *modelo de valores que compiten* como intento de síntesis de los anteriores. Los diferentes modelos responden a distintas formas de concebir y observar la organización: como *sistema racional* (modelo de objetivos), como *sistema abierto* (modelo de sistemas), y como *sistema político* (modelo de componentes múltiples). Cada uno de ellos incide en mayor o menor medida en los tres momentos clave del funcionamiento organizativo: 1. La efectividad en la adquisición de recursos. 2. La efectividad en el proceso o procesos de transformación. Y 3. la efectividad en la consecución de resultados de diverso tipo.

Desde una perspectiva más concreta u operativa, la evaluación de la *Efectividad* hace referencia a criterios específicos. En nuestro modelo de comportamiento organizativo contempla una multiplicidad de criterios agrupados en distintos apartados, y referidos a los distintos niveles de la organización: el individual o del puesto de trabajo, el grupal o de los grupos (unidades y/o departamentos), y el organizativo. Igualmente dichos criterios incluyen no sólo los resultados de los individuos para la organización, sino los procesos/resultados en los individuos o Calidad de RR.HH.

En el nivel individual, como *resultados de las personas para la organización*, contemplamos dos criterios positivos a potenciar y tres negativos a reducir a los que ya hicimos alusión anteriormente. Positivos: los *resultados* alcanzados con el trabajo y los *desempeños o forma de trabajar* (trabajo bien hecho). Negativos: la *accidentabilidad*, el *absentismo*, y el *abandono de la empresa* (éste último especialmente sensible a ser diferentemente valorado en función de la política y estrategia de la organización).

En el nivel grupal, como *resultados de las personas para la organización*, consideramos la *consecución de los objetivos de tarea o resultados conseguidos* por los departamentos o grupos, tales como *cantidad y calidad de producción*, *productividad*, y *calidad del servicio interno*, prestado a los clientes internos.

En el nivel organizativo final que incluye y se fundamenta en los niveles anteriores el modelo ASH contempla múltiples criterios agrupados en diferentes apartados: Económicos: *financieros*, *productivos*, y *comerciales*; Sociales: *internos* y *externos*; Ecológicos: *cumplimiento de normas y aprovechamiento de energías*; y Otros: *flexibilidad* y *captación de recursos*. Puede

verse una descripción más amplia de los mismos y de las variables de comportamiento humano de ellos derivadas –como *visión compartida, percepción de consenso en la visión, comunicación de la visión*– en el libro mencionado de Quijano (2006).

Las relaciones entre las dimensiones. Su conexión con la Efectividad Organizativa

Descritos los elementos que componen el Modelo de Comportamiento Organizativo que da soporte al ASH, y aun cuando hemos señalado repetidas veces la relación de interdependencia entre todos ellos, podría tal vez alguien seguir concibiéndolos como elementos yuxtapuestos inconexos entre sí. No sucede así.

El Entorno influye sobre la Organización pero ésta no sólo se *adapta* al mismo en forma reactiva, sino que lo *conforma activamente* influyendo sobre él y configurándolo de una determinada manera. Las Organizaciones, por ejemplo, no simplemente “se hallan inmersas en un entorno altamente competitivo” (como estamos ya cansados de oír), sino que ellas lo construyen así. Al interpretarlo de este modo y pensarlo competitivamente, actúan competitivamente y contribuyen a configurarlo con estas características. Olvidan muchas veces que ellas son responsables de ese *Entorno* en el que se hallan inmersas. La Organización que construye coches, modifica el *Entorno*, no sólo físico y económico sino conductual y social.

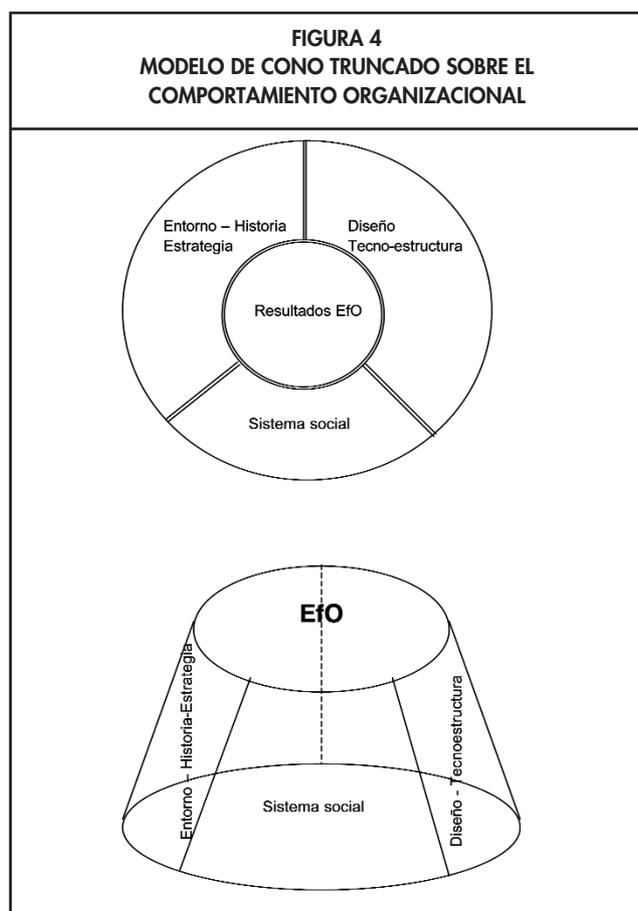
Lógicamente los cambios que con su *EfO* genera una *Organización* en su *Entorno* serán objeto de un nuevo análisis para la re-definición de su *Estrategia* en un proceso circular siempre inacabado, y ésta, la *Estrategia*, configurará de nuevo la *Tecno-Estructura* y los *Sistemas*, que a su vez generarán nuevos *Procesos Psicológicos y Psicosociales*, los cuales provocarán nuevos *resultados en las personas* (configurando su *calidad* como profesionales y trabajadores), y éstas, con su comportamiento, producirán *resultados para la organización* constituyentes, de nuevo, de su *EfO*. La *EfO* de una organización confirma el acierto o el fracaso de su *Estrategia*, y ofrece datos para su redefinición.

Aun cuando el modelo representado en la figura 2 y sus columnas yuxtapuestas pueden sugerir una relación secuencial o incluso lineal entre sus dimensiones, la realidad no es así, sino que todos los elementos actúan muchas veces simultáneamente unos sobre otros con relaciones circulares y no siempre lineales, dibujando lo que, finalmente, podría resultar una maraña de interrelaciones, expresiva de la complejidad del sistema social. Lógicamente la concreción en modelos matemáticos cada vez más precisos nos obligará a focalizar partes reducidas del sistema, y a plantear las interrelaciones de sus elementos, traducidas en hipótesis relacionales y, en su caso, en ecuaciones estructurales, en modelos de regresión o en otras relaciones matemáticas determinadas. Por ejemplo, si pretendemos aumentar nuestro conocimiento teórico sobre comportamiento or-

ganizativo, será necesario establecer un modelo más preciso sobre cómo determinados procesos psicológicos y psicosociales (*conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de trabajo, apoyo social, nivel de desarrollo grupal, etc*) influyen en el nivel de *estrés* de los empleados, y en las consecuencias que ese nivel tiene para el *rendimiento en el trabajo*, la *satisfacción laboral* o el *absentismo* y la *accidentalidad* de los mismos. O cómo determinados aspectos de los *Sistemas de Gestión* (por ejemplo la *Retribución* o la *Evaluación del Rendimiento*) generan percepciones de *equidad* o inequidad, de *instrumentalidad*, *conciencia de resultados* etc. lo que influirá decisivamente en la *motivación* de los empleados o en otros procesos/resultados. La exigencia de parsimoniosidad por un lado, y el nivel de análisis general y global por otro, nos obligará a simplificar el número y la descripción de relaciones entre las distintas dimensiones del comportamiento organizativo.

Si nuestro objetivo es fundamentalmente consultor y deseamos explorar sobre qué variables o dimensiones debemos incidir para obtener mejoras en determinados resultados organizacionales (individuales grupales o sistémicos), entonces haremos análisis exploratorios sobre las relaciones que se dan de facto entre las dimensiones y variables medidas con objeto de poner de manifiesto aquellas que están claramente asociadas a di-

FIGURA 4
MODELO DE CONO TRUNCADO SOBRE EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



chos resultados. Técnicas de *análisis de correspondencias múltiples* o técnicas de *minería de datos* nos serán muy útiles para este fin.

2.2.7. El modelo de cono truncado como síntesis del modelo propuesto

Cuanto llevamos dicho hasta aquí podemos resumirlo proponiendo un modelo síntesis que puede orientar útilmente al consultor. El modelo representado en la figura 4 considera la organización y su comportamiento global como un cono truncado, cuya base superior la constituye la Efectividad Organizativa, la cual viene soportada por la superficie lateral del cono, dividida en tres áreas: 1. El área de Entorno/Historia/Estrategia. 2. El área de Diseño (Estructura/Tecnología/ Sistemas). Y 3. El área del Sistema Humano/Social. Estas tres áreas deben ser consideradas en cualquier proceso consultor para poder realizar un diagnóstico correcto del momento presente de la organización, así como de su dinámica interna, entendiéndola como un sistema que construye su futuro, inmerso en su entorno. Este modelo y este enfoque recogen la más vieja tradición de los sociotécnicos.

LAS APORTACIONES DEL ASH A LAS TECNOLOGÍAS DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO, Y AL CONOCIMIENTO TEÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

El ASH fue pensado como ayuda al consultor y al gestor, y como instrumento útil para la investigación, con la voluntad decidida de unir academia y profesión. Ha venido haciendo aportaciones de diverso tipo surgidas de las necesidades de uno y otro mundo, profesional y académico. Algunas se han centrado en la elaboración de instrumentos de medida, otras en la propuesta y puesta a prueba de nuevos constructos, y otras en el análisis de relaciones entre variables en las organizaciones.

Los instrumentos de medida. La batería ASH

Como respuesta a la necesidad de las organizaciones y de los profesionales de disponer de instrumentos fiables y válidos para evaluar el *Capital Humano Interno*, o los *Resultados en las Personas*, o los *Resultados blandos* de la organización (la *Calidad de los RR.HH.*) para la intervención y control de la gestión, el equipo ASH ha trabajado en la elaboración de un cuestionario de 90 ítems que midiera de forma razonablemente comprensiva estos constructos y cuya estructura, fiabilidad y validez fueran establecidos sólidamente.

Construir un cuestionario que permitiera medir confiable y válidamente todos los constructos del modelo ASH, y cuya aplicación no resultara inviable por excesivamente larga, requería tomar algunas decisiones. En primer lugar había que elegir para cada constructo (vgr. *Clima referido a la retribución*) –o para cada subdimensión de un constructo (pe. *Orgullo de pertenencia*, como parte de la *Identificación*)– un número míni-

mo de ítems –tres o cuatro–, lo que significaba renunciar a los teóricos niveles deseables de confiabilidad que se obtienen con un número mayor de reactivos. En segundo lugar había que elegir los mejores, siguiendo por un lado criterios de validez de contenido, y por otro criterios estadísticos de validez de constructo, es decir, ítems que mostraran buenos niveles de saturación en los factores descubiertos en los análisis exploratorios o contrastados en los confirmatorios, realizados por nosotros o por otros autores en aplicaciones previas. A veces hemos elegido ítems de escalas ya probadas, (vgr. de la escala de Bass para medir el *Liderazgo Transformacional*, o de Maslach para el *Burnout*) y otras veces los hemos construido nosotros de acuerdo a los nuevos conceptos definidos para casos determinados (vgr. para el *Compromiso de necesidad*, definido en el ASH como parte del *Compromiso Instrumental* (muy próximo o solapado con el continuo de Meyer y Allen de carácter calculador)). En ocasiones hemos realizado además estudios de validez convergente relacionando los resultados obtenidos con los cuestionarios cortos del ASH y los obtenidos con los cuestionarios originales. Es el caso, por ejemplo, de la medida del *Liderazgo Transformacional* de Bass. El instrumento abreviado del Liderazgo transformacional utilizado en el ASH se aplicó conjuntamente con la escala MLQ-5X de Bass & Avolio, (Bass, 1985) a una muestra de 105 empleados de un hospital público en España y a otra de 179 empleados de un centro sanitario público en el Reino Unido. La consistencia interna de las dos versiones es buena obteniendo resultados de $r = 0,95$ para la muestra española y de $r = 0,94$ para la del Reino Unido (Berger y Carbonell, trabajo no publicado).

Aportaciones a la teoría: algunos nuevos constructos propuestos y análisis de relaciones hipotetizadas

El ASH ha propuesto algunos nuevos constructos que considera de interés teórico y práctico. Por ejemplo, ha propuesto el constructo *Compromiso de necesidad* como una forma cualitativamente distinta de *Compromiso Instrumental* o de *Compromiso continuo*. El núcleo fundamental de este tipo de compromiso radica en que el fundamento del vínculo psicológico que mantiene el empleado con la organización está en su dependencia de los incentivos extrínsecos que le otorga la organización (Kelman hablaba de conformidad o de intercambio). Ahora bien, el intercambio puede ser vivido positivamente, en un clima de equidad y satisfacción por las transacciones pactadas –tendríamos el mercenario satisfecho–, o vivido insatisfactoriamente, con percepción de inequidad, y voluntad o intención de abandono inmediato, tan pronto como le sea posible al empleado. Su vinculación real presente es máximamente débil y el comportamiento derivado totalmente distinto. Se trata de empleados que *continúan* vinculados con la organización únicamente por la necesidad que tienen de ganarse la vida, pero, si pudieran, romperían inmediatamente su

vínculo y abandonarían la organización. Mientras tanto puede esperarse de ellos dejadez, evitación del trabajo, desmotivación, etc. Son dos tipos de empleados ambos con compromiso instrumental o de intercambio, pero realmente distintos en su vinculación con la organización y en su comportamiento. El equipo ASH cree que en las organizaciones existen empleados vinculados con este tipo de *compromiso de necesidad* y considera importante poder diagnosticar qué porcentaje de personal se halla en tal situación y en qué áreas se halla ubicado. Por ello hicimos la propuesta de este nuevo constructo y hemos elaborado una parte del instrumento de diagnóstico del compromiso que lo evalúa.

También el equipo ASH ha trabajado en otros constructos como el *Desarrollo grupal*, la *Incertidumbre de tarea*, o el *Clima de comunicación*, así como en la naturaleza de algunas variables (*Motivación*) y en los modelos de relaciones entre ellas. Dentro del modelo de motivación propuesto en el ASH (ASH-MOT, Quijano y Navarro, 1998) se han desarrollado dos líneas diferenciadas. En la primera de ellas, se ha continuado explorando las relaciones existentes entre las variables que el modelo incorpora. Se han estudiado las relaciones entre las creencias de *autoeficacia* y las percepciones de *instrumentalidad* (Navarro, Quijano y Barnett, 2003) y se ha encontrado una primera evidencia de cómo las creencias de autoeficacia se hallan asociadas a percepciones de instrumentalidad alta en el caso de las motivaciones intrínsecas. La segunda línea ha explorado la dinámica de la motivación echando mano de herramientas conceptuales y analíticas de las teorías de la complejidad. Así en un primer momento se trabajó con la simulación de un modelo que incorporaba algunas de las variables fundamentales del ASH-MOT comprobando que la dinámica motivacional mostrada en la simulación era de naturaleza no lineal (en concreto, caótica; Navarro y Quijano 2003). Este resultado ha sido confirmado posteriormente en un estudio empírico en el que se utilizó la técnica del diario. El 75% de los participantes mostraron este tipo de dinámica (Navarro, Arrieta y Ballén, 2007). La relevancia de estos resultados radica en el cuestionamiento que representan de algunos supuestos ampliamente asumidos por gran parte de las teorías elaboradas sobre la motivación laboral tales como la estabilidad del fenómeno o la linealidad de las relaciones entre variables (Arrieta y Navarro, en prensa). Por ello es importante y útil que estos resultados también hayan sido divulgados en el mundo profesional (Navarro, 2008). Estas investigaciones han servido también para evidenciar la existencia de diferentes patrones dinámicos (lineales, azarosos y no lineales) quedando abierta a la investigación posterior la pregunta acerca de por qué existen dichos patrones diferenciados.

Otros desarrollos importantes han tenido lugar en el nivel grupal y en el proceso psicosocial denominado nivel de *Desarrollo Grupal*. Hemos trabajado, en primer lugar, en la clarifi-

cación de cuáles son los criterios fundamentales constitutivos de la *grupalidad* (Roca, 1998). De este modo, el nivel de *desarrollo grupal* de los grupos de trabajo ha sido caracterizado como compuesto por cinco dimensiones básicas (*interrelación, identificación con el grupo, valor social de la tarea, orientación a metas grupales, y coordinación grupal*) (Meneses, Ortega, Navarro y Quijano, en revisión). En segundo lugar, nos hemos interesado por conocer cuáles son las características que presentan ciertas tareas para que tengan que ser ejecutadas en grupo. De este modo se ha propuesto un modelo (el MITAG o modelo de incertidumbre de las tareas de grupo) y una herramienta de medida que ha mostrado unos resultados psicométricos correctos (Navarro, Díez, Gómez, Meneses y Quijano, en prensa). Creemos que este paso ha sido muy importante pues la existencia de los grupos de trabajo en nuestras organizaciones obedece en gran medida a las características de las tareas que tienen que realizar, evidencia que ha sido respaldada en el mundo profesional (Navarro y Quijano, 2007). Los siguientes pasos en esta línea de trabajo irán encaminados a estudiar la relación entre la *incertidumbre de tarea* y el *nivel de desarrollo de grupo* y el posible ajuste entre ambos como aspecto decisivo fundamental en la *efectividad grupal*.

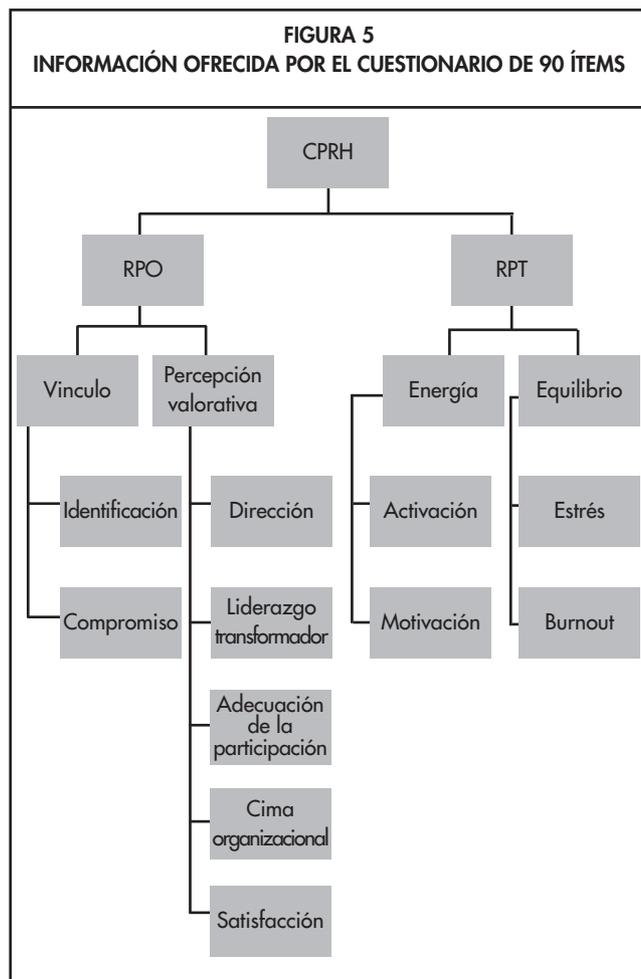
La reducción de los cuestionarios y la síntesis de la información sobre Resultados en las Personas ofrecida en un primer análisis

Aún eligiendo pocos ítems para medir cada uno de los constructos o subdimensiones de un constructo, el cuestionario completo que permite medir todos los que contempla el modelo ASH tenía (y tiene) más de 200 ítems, lo que lo hace excesivamente largo y oneroso para ser administrado de forma completa en las organizaciones. No sólo el cuestionario resulta excesivamente largo, sino que la enorme cantidad de información ofrecida, si bien despierta enorme interés a directivos y consultores en un primer momento, llega a agobiarles y acababan no sabiendo cómo manejarla. Se imponía, pues, una reducción y simplificación de cuestionarios y de constructos, por lo menos para un primer diagnóstico y aproximación al estado del *Sistema Humano de la Organización* o al de los *Resultados en las Personas*.

Por ello hemos trabajado en identificar la información nuclear que responda al constructo *Resultados en las Personas*, o *Capital Humano Interno* hasta conseguir dos cosas: condensar y reducir la información nuclear inicial sin perder toda su riqueza y variedad original, y acortar el cuestionario hasta limitarlo a 90 ítems. La definición del concepto, el procedimiento seguido para su puesta a prueba, las muestras utilizadas de cuatro países europeos (Portugal, Reino Unido, Polonia y España), los análisis factoriales exploratorios y confirmatorios realizados, junto con los resultados obtenidos se presentan en un artículo titulado "The structure of the construct 'people results' according

to the EFQM model in the healthcare sector of certain European countries: a cross-cultural study”, actualmente sometido a revisión en una revista europea. Una síntesis de la información puede consultarse en la *oral presentation* publicada en la página web del ASH (www.hsaudit.net).

Hemos fijado los criterios estadísticos usuales para la aceptación de ítems y dimensiones con un nivel de exigencia perfectamente aceptable en la comunidad científica (Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) > 0.5; Test de esfericidad de Bartlett $p < 0.05$; Saturaciones > .40; Varianza explicada del primer factor > 40%; y Alpha de Cronbach > 0.6). El cuestionario de 90 ítems sería el recomendable para un primer diagnóstico de los *Resultados en las Personas* y a partir de dichos resultados podrían administrarse útilmente otros ítems para profundizar en aquellos aspectos que mostraran la necesidad de mayor análisis e intervención. La figura 5 muestra la información ofrecida y obtenida con el cuestionario de 90 ítems. Se excluyeron de este cuestionario y de los análisis correspondientes los ítems de *Desarrollo Grupal* de los grupos de trabajo, por tratarse de unidades de observación de distinto nivel.



Los instrumentos para medir la Calidad de los Sistemas de Gestión de RR.HH. y el concepto de Calidad del Sistema Humano de la Organización

Relacionado con la *Calidad de los Recursos Humanos* de la organización (*Resultados en las Personas* o *Capital Humano Interno*), el ASH ha propuesto el concepto de *Calidad del Sistema Humano* de la organización. Este último incluye no solo la *Calidad de los Recursos Humanos*, sino la *Calidad de sus Sistemas de Gestión de RR.HH.* (*Selección, Retribución y Compensaciones, Formación, etc.*) El concepto de *Calidad de los Sistemas de Gestión* y el método y técnicas propuestas para su medida puede verse más ampliamente en los capítulos 9 a 16 del libro *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones* de Quijano (2006). El ASH utiliza un método inspirado en el análisis y valoración de puestos de trabajo. Siguiendo el parecer de expertos, se han identificado las dimensiones o factores que resultan nucleares para la calidad de los distintos sistemas de gestión y mediante criterios explícitos se puntúan dichas dimensiones para obtener una puntuación global. Por ejemplo referido al Sistema de Compensaciones y Beneficios, se han identificado cinco dimensiones: 1. Su coherencia interna. 2. Su competitividad externa. 3. La comunicación del sistema a la plantilla. 4. La adecuación a los objetivos estratégicos de la empresa. Y 5. Sus mecanismos de revisión y autovaloración. Cada una de estas dimensiones se define y se operativiza en indicadores. Un cuestionario para entrevista semi-estructurada permite a los consultores obtener la información de dos “informantes” del sistema. Se explicitan también los criterios de valoración. Aplicados dichos criterios por dos consultores, se obtienen puntuaciones para cada dimensión y para el sistema global. Un coeficiente de acuerdo entre consultores da la medida de confiabilidad de la puntuación de *Calidad del Sistema de gestión* analizado. Respecto a la *Calidad del Sistema Humano*, por incluir medidas referidas a diferentes unidades de observación de la organización, (*Personas y Sistemas de Gestión*) no es posible proponerlo ni ponerlo a prueba como constructo. Sin embargo resulta útil el concepto y la operacionalización del mismo para evaluar *Activos Intangibles* aunando el *Capital Humano Interno* y una parte importante del *Capital Estructural Interno*.

El ASH como sistema de control de la gestión e intervención en las organizaciones

Después de lo que llevamos dicho no resulta difícil entender que el ASH puede ser utilizado como instrumento de apoyo al control y seguimiento de la evolución de la *Calidad del Sistema Humano* de la Organización, o de la *Calidad de sus Sistemas de Gestión de RR.HH.*, o de sus *Resultados en las Personas* tras el diagnóstico previo efectuado y las medidas adoptadas de intervención y de gestión. Un ejemplo claro de este uso puede verse en el libro de Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) “La

Gestión de los Recursos Humanos”, en cuyo capítulo 17 titulado “La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos” se expone el caso de CaiFor, Grupo de Seguros “La Caixa” (elaborado por Quijano y García, 2007), donde se muestra cómo ha sido utilizado el ASH para diagnosticar los *Resultados en las Personas*, y hacer el seguimiento y control de su evolución tras la adopción de diversas medidas tomadas para su mejora y desarrollo a lo largo de varios años. El análisis de los datos obtenidos en el 2005 comparados con los del 2002 permitía observar cambios estadísticamente significativos que mostraban la evolución y mejora obtenida durante esos años. Por supuesto que esos datos no establecen la causalidad de las relaciones ni permiten demostrar que los resultados se deban a las acciones de intervención, (no se trata de un diseño experimental), pero sí corroboran las hipótesis planteadas para la intervención y muestran la mejora producida. Estas dificultades no son diferentes a las que tienen los Departamentos de Marketing o incluso de Producción para establecer la causalidad de los efectos buscados y o conseguidos mediante sus decisiones de intervención.

EL PROYECTO DE FUTURO DEL ASH

Hasta aquí la exposición más o menos completa de lo que ha sido y es el ASH. En cuanto a su futuro, el equipo que lo ha desarrollado sigue comprometido en su desarrollo y mejora. Su objetivo sigue vinculado a fines de ayuda al profesional y a las organizaciones ofreciéndoles no solo un instrumento confiable y válido de diagnóstico, sino sistemas (en los que trabaja actualmente) de establecimiento de las relaciones particulares existentes entre las distintas variables en cada organización, en orden a orientar de modo más certero sus decisiones de intervención. Igualmente el equipo sigue comprometido con el desarrollo teórico de modelos de comportamiento organizativo en la línea de una progresiva y cada vez mayor simplicidad, al mismo tiempo que de una mayor complejidad.

REFERENCIAS

AEDIPE(1998). Encuesta Sociolaboral de Catalunya. Informe Anual 1997. *InformAedipe. Edició especial Catalunya*. Septiembre 1998.

Arrieta, C. y Navarro, J. (en prensa). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*.

ASH (HSA). www.hsaudit.net.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Co, Publishers.

Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. En Adair, J.G. , Belanger, D. et al.(Edits.) *Advances in psychological science*, Vol. 1: Social, personal, and cultural aspects. (pp. 51-71). Hove, England UK: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Besseyre des Horts. C.H. (1988a). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. París: Les Editions d'Organizations.

Besseyre des Horts. C.H. (1988b). *Gerer les ressources humaines dans l'entreprise*. París: Les Editions d'Organizations.

Byars, L.B. y Rue, L.W. (1991). *Human resource management*. Homewood: Irwin.

Cascio, W.F. (1989). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw Hill.

Cascio, W.F. (1991). *Applied Psychology in personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (1981). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Deguy, M. (1989). *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*. París: Les Editions d'Organizations.

Dessler, G. (1988). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Dolan, S.L., Valle, R., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ª. Ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.

Dulebohn, J.H., Ferris, G.F., y Stodd, J.T. (1995). The history and evolution of human resource management. En Ferris, G.R., Rosen, S.D. y Banum, D.T. (Eds.) *Handbook of human resource management*. Cambridge. Blackwell.

Dyer, L. y Holder, G.W. (1988). A strategic perspective of human resource management. En Dyer, L. (Eds.): *Human resource management, evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).

Fitz-Enz, J. (1984). *How to measure human resources management*. New York: McGraw Hill.

French, W.L. (1983). *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Limusa.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

INNOVA. *Asociació per a la innovació organitzativa i social*. 2003.

Meneses, R., Ortega, R., Navarro, J. y Quijano, S.D. (En revision). Criteria for Assessing the Level of Group Development (LGD) of work groups: Groupness, entitativity and groupality as theoretical perspectives.

Misa, K.F. y Steint, T. (1983). Strategic Human resource management and the bottom line. *Personnel Administrator*, 10, pp. 27-30.

Navarro, J. (2008). Cambio, inestabilidad y caos en la motivación hacia el trabajo. *AEDIPE-Catalunya*, 15, 6-8.

Navarro, J., Arrieta, C. y Ballen, C. (2007). An approach to the study of the dynamics of work motivation using diary

- method. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 11(4), 473-498.
- Navarro, J., Díez, E., Gómez, F., Meneses, R. y Quijano, S. D. de (en prensa). Incertidumbre de las tareas de grupo. Propuesta de un modelo y validación empírica. *Revista de Psicología Social*.
- Navarro, J. y Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4), 643-649.
- Navarro, J. y Quijano, S. D. de (2007). La integración de los sistemas técnico y social en los equipos de trabajo. *AEDIPE-Catalunya*, 13, 6-8.
- Navarro, J., Quijano, S. D. de y Barnett, C. (2003). Percepciones de autoeficacia y de instrumentalidad: relaciones entre procesos cognitivos determinantes de la motivación en el trabajo. *Encuentros de Psicología Social*, 1(1), 265-269.
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis.: A sociological view*. Belmont, Calif.; Brooks/Cole. (Trad. México: CECSA, 1972).
- Peters, T.J. y Waterman, R.H.J. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper&Row. (Trad. Plaza&Janés, 1984).
- Quijano, S. (Dir.) (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Quijano, S. y García, J. (2007). La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos. Estudio del caso CaiFor Grupo de Seguros "La Caixa". En Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw Hill (3ª edición) cap. 17, pp. 482-484.
- Quijano, S. D. de y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(2), 193-216.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), pp. 301-328.
- Roca C., N. (1998). Perfiles de grupalidad de unidades laborales en organizaciones burocráticas profesionales. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 269-277.
- Singer, M.G. (1990). *Human resource management*. Boston: Pws-Kent.
- Thompson, A.A.JR. y Strickland, A.J.III (1994). *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Weisbord, M. (1989). *Productive Workplaces*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,.
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*. London: H.M Stationary Office.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Yoder, D. y Heneman, H.G. (1977). *Handbook's of personnel and industrial relations*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).