

APROXIMACIÓN A LA AUDITORÍA PSICOSOCIAL EN ORGANIZACIONES LABORALES

Josep Vicent Cortès Carreres.

Professor. E.U. de Relacions Laborals.

Oto Luque Agües

Catedràtic de E.U. de Psicologia Social

Universitat de València.

Julio, 1998.

1.-Introducción

El presente artículo se inscribe en el marco de un área aplicada de la psicología del trabajo y las organizaciones: la evaluación organizacional.

Una de las preocupaciones de los psicólogos aplicados de la organización y el trabajo, es la identificación de las áreas en las que es necesario impulsar técnicas, estrategias, herramientas e instrumentos que permitan una evaluación eficaz de nuestro entorno cultural y de la realidad socio-económica de nuestras empresas.(Peiró, 1998).

La eficacia organizacional suele ser evaluada mediante un número relativamente pequeño de indicadores económicos y financieros, lo que proporciona una visión muy reducida de la realidad organizacional, solo se examinan los resultados aportados por ellos y se obvian los procesos y los aspectos estructurales que contribuyen a su logro (Van de Ven y Ferry, 1980). De la misma forma que se suele olvidar el sistema psicosocial, el carácter humano de la empresa y todas aquellas dimensiones relativas a la calidad de vida organizacional (Peiró, J.M. 1990).

Desde la perspectiva de la evaluación psicológica aparecen contribuciones que pueden corregir y aminorar la precariedad de esta situación. Se aboga en estas líneas por pensar que en la medida que se desarrollen herramientas, instrumentos y procedimientos útiles y adecuados a la realidad aplicada, será mucho más fácil introducir aspectos comportamentales y sociales en los parámetros de control y evaluación empresarial, con ello se podrá, probablemente, atraer con más facilidad la atención hacia la evaluación del sistema psicosocial de las empresas (Quijano, 1992. Fernández Ríos, 1995).

Junto a la utilidad científica e investigadora de la evaluación organizacional, se presentan unas dimensiones, obviamente, prácticas que deben ser aprovechadas por los propios profesionales de la psicología organizacional como datos e informaciones relevantes puestas a disposición de la dirección o del departamento de recursos humanos para incrementar y perfeccionar la eficacia empresarial.

La evaluación organizacional permite tomar decisiones relativas a las políticas y prácticas de recursos humanos (selección, formación carrera, satisfacción, rendimiento, rotación, absentismo, etc.). Permite realizar diagnósticos organizativos, detectando los elementos disfuncionales y una vez detectados, permite corregir las deficiencias y mejorar la organización. Cuánto más escasos son los recursos más eficiente y eficaz se muestra el empleo de la evaluación (Peiró, 1990).

Junto a los datos económicos y financieros de la empresa, la evaluación organizacional nos permite presentar datos acerca de la actividad social y comportamental de la organización, cabe incluso la posibilidad de elaborar datos o

índices que midan la calidad de vida laboral y otros aspectos relacionados con la conducta organizacional que podrían ser ampliamente utilizados por los agentes sociales (empresarios y sindicatos) y políticos.

2. Consideraciones acerca de los problemas organizacionales en el control y la evaluación de la actividad psicosocial en la empresa.

En este artículo se parte de la consideración de las organizaciones laborales como sistemas abiertos y con una naturaleza combinada entre lo técnico y lo social, lo que significa, que se producen un conjunto de relaciones, de transformaciones de valor, unas asentadas en la tecnología y otras en el comportamiento de las personas y los grupos que integran la organización (Marschak, 1974. Margulis y Raia, 1978. Kast y Rosenzweig, 1979. Bueno y Valero, 1985. Bueno, 1994).

En este sentido la empresa es un sistema abierto y artificial porque ha sido creada por el hombre y está compuesta de múltiples partes interconectadas de una forma compleja, en evolución permanente y orientada a la realización de objetivos globales (Simon, 1964). Dentro de los sistemas abiertos se sitúa entre otros el sistema social, constituido por personas, quienes persiguen un conjunto de objetivos y adoptan unas pautas de comportamiento (Mélèse, 1968..).

Desde esta perspectiva, se nos presenta la auditoría social (Vatier, 1980, 1987. Bommel, 1985. Peretti y Vachette, 1985. P. Candau, 1985, 1987. Egg, 1987.. Igalens y Couret, 1988. Besseyre, 1989.) o mejor psicosocial, como una dimensión más de la evaluación psicológica, que entronca con el subsistema de control del sistema administrativo . Es habitual que las empresas se sometan a auditorías económicas, contables, financieras y laborales, en este artículo tratamos de plantear la necesidad y defensa de que junto a las anteriores auditorías se introduzca la auditoría psicosocial , realizada por expertos en psicología y sociología de la organización y del trabajo con el doble objetivo de determinar los niveles de eficacia organizacional y el nivel de calidad de vida laboral.

Las auditorías son parte de la función directiva del control, y éste es a su vez parte del proceso administrativo como lo es la planificación , la organización y la dirección (Chievenatto, 1993). Para Sherwin (1964) “control” es la acción que ajusta las operaciones a los patrones determinados y su base es la información que los gerentes reciben. Kootntz y O’Donnell (1964) también señalan que la función de control consiste en medir y en corregir el desempeño de los subordinados, para asegurar con ello que los objetivos de la empresa y sus planes se realicen. Con bastante anterioridad H. Fayol (1918) precisaba que en una organización el control consiste en verificar que todo funciona de acuerdo con el plan previamente establecido, las instrucciones emitidas y los principios establecidos, su misión es corregir los fallos y errores, evitando la reincidencia. Para este autor la función general del sistema de administración consistía en integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí y con su entorno. Para ello se deben realizar una serie de tareas directivas como son la planificación, organización, coordinación, previsión y control (Fayol, 1916).

No obstante, por control podemos entender aquel proceso de observación y medida a través de la comparación sistemática de los objetivos previstos con los resultados obtenidos. Es también la capacidad de dominio o de regulación del sistema para alcanzar dichos objetivos (Quinn, Cameron, 1987).

El proceso de control, como señala Bueno Campos (1996) se basa, generalmente, en los siguientes pasos:

1. Observación y medida de los resultados obtenidos por los procesos de acción.
2. Comparación sistemática de estos resultados con los objetivos previstos (estándares o normas, la existencia o no de desviaciones).
3. Adopción en su caso, de medidas o acciones correctoras e, inclusive, de una replanificación o definición de nuevos objetivos y cursos de acción.

Así considerado, el control es una función del management que afecta a todos los subsistemas empresariales y como es lógico, también se extiende al sistema psicosocial. La evaluación organizacional nos permite tender ese puente tan necesario para la toma de decisiones en materia de organización, trabajo y recursos humanos. Ahora bien los sistemas de control organizacional presentan algunos problemas e insuficiencias.

1. Por una parte, el abordaje del control y evaluación del sistema psicosocial de las organizaciones conlleva aproximaciones de carácter multidisciplinar (Lawler y otros, 1980. Van de Ven y Cammann, 1981, Seashore y otros, 1983. Peiró, 1990).
2. Otro problema que se presenta es la exclusión o complementariedad de los puntos de vista que consideran las organizaciones como únicas o comparables entre ellas al presentar principios comunes y generales (Udy, 1964).
3. Otra dificultad consiste en determinar cuál será el nivel de análisis organizacional en el que nos centraremos: ¿en el individual, o en los equipos, grupos de trabajo, departamentos (grupal), en la empresa o en la organización en su conjunto (organizacional), en las relaciones de la empresa con su entorno y las demás organizaciones (interorganizacional)? (Peiró, 1992).
4. Las dificultades que se plantean por la naturaleza objetiva o subjetiva de los datos que el análisis y el control de la organización nos aportan.

En definitiva, aquello que planteamos como problema central, salvaguardando la existencia de múltiples niveles y de perspectivas posibles aboga por aproximarnos a la construcción de medidas sistemáticas de la eficacia del funcionamiento empresarial, desde la posición de estudiosos de la conducta organizacional, cuyo objeto de análisis, control y evaluación es el sistema psicosocial. Para ello es necesario el empleo de métodos y procedimientos científicos que nos permitan o nos ayuden a comprender el funcionamiento de la organización total (Lawler, Nadler y Camman, 1980)

Además de la incorporación de nuevas tecnologías, equipos y la realización de mayores inversiones, la convicción creciente de que el potencial humano de las personas es el aspecto esencial para el éxito organizacional, nos conduce hacia una realidad empresarial que demanda progresiva y aceleradamente una gestión profesionalizada del sistema social, que considere los avances producidos en la psicología del trabajo y las organizaciones.

Los recursos humanos son los principales impulsores y receptores de cualquier proceso de cambio, (Peiró, 1998), pero el mencionado potencial humano necesita desarrollarse mediante una adecuada dirección de personas.

Para abordar con éxito este reto, la actitud de las personas y sus niveles de preparación, entre otros condicionantes, serán factores clave de éxito. La cualificación y la dirección de los recursos humanos es esencial tanto para el funcionamiento general de la sociedad como para el desarrollo empresarial. Desde

hace años esta misma idea se ha asumido, cada vez con mayor énfasis en el entorno privado, fundamentalmente, en las organizaciones de servicios, incluidos los servicios públicos.

La necesidad patente de un funcionamiento eficaz de la organización, en general, y del sistema comportamental, en particular, es responsabilidad inmediata de aquellos que tienen la obligación de dirigir. El funcionamiento eficaz solo es posible mediante la implantación de sistemas de control y evaluación organizacional que permitan determinar en qué situación nos encontramos y nos orienten sobre, cómo podemos corregir las desviaciones o disfunciones que impiden la eficacia empresarial.

El factor humano se erige, pues, como elemento central del éxito o fracaso de la actividad empresarial y administrativa. Como señala Lawler (1992), la cualificación y la integración del factor humano en los proyectos de las organizaciones se convierten en factores clave que otorgan una ventaja competitiva, que este autor califica de definitiva.

La creciente complejidad de las funciones requiere no únicamente una fuerza de trabajo altamente cualificada, por la creciente mentalización del trabajo, también exige que esté integrada dentro de la organización, pero este reto no cae solo del lado del empleado, fundamentalmente, corresponde a las direcciones impulsar la motivación, el esfuerzo y el interés por desarrollar un modelo de gestión donde confluyan los intereses generales y los intereses del empleado o como Lawler (1995) titula un modelo organizativo de alto compromiso (High Involment Organization) que se apoya en cuatro principios:

1. *Información*, sobre los procesos, los estándares de calidad, la opinión de los clientes y sobre el funcionamiento y los resultados.
2. *Conocimientos*, (formación), sobre su trabajo, los objetivos y el sistema global de la organización.
3. *Poder*, (delegación), para tomar decisiones en lo que concierne a su tarea.
4. *Recompensas*, ligadas a los resultados (según productividad, rendimiento o desempeño) y crecimiento en la contribución y en las capacidades del factor humano.

Dirigir o administrar significa que se dispone de un grupo de personas que deben dirigirse hacia la consecución de unos fines u objetivos. Bueno Campos (1996), explica el método de dirección por políticas, conocido como “el ciclo PDCA”, compuesto por cuatro fases. La primera tiene por objetivo, planificar o definir las políticas y metas empresariales, la segunda fase consiste en el desarrollo o forma con la que el trabajo debe efectuarse y la capacitación de las personas que intervienen, y la tercera y cuarta fase de la dirección consisten en determinar el control o conocimiento de los efectos de la realización y verificación de los resultados, previamente planificados y la actuación o elección de las acciones apropiadas.

En estos dos, últimos aspectos (control y verificación), se basan las siguientes páginas con el deseo de animar a los directivos de recursos humanos a adoptar enfoques de dirección rigurosos y modernos que mejoren los resultados, incrementen la satisfacción de los empleados, tratando de lograr unos niveles de calidad laboral, ampliamente humanizados y con un elevado grado de adaptación y flexibilidad.

Desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, podemos realizar algún tipo de aproximación a ese objeto de estudio, que considere aquellas variables que afectan al funcionamiento de las organizaciones y la actuación de los miembros que

forman parte de éstas. La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones tiene una intensa vocación de ciencia aplicada y en consecuencia se interesa en aplicar los conocimientos acumulados a los problemas reales que se producen en el trabajo. La aplicación de los modelos teóricos en contextos reales es, también un mecanismo para contrastar hipótesis, al tiempo que permite solucionar problemas y mejorar la calidad de vida laboral (Peiró, Prieto y Roe, 1996).

La contribución desde el ámbito de los recursos humanos a lo anterior viene determinado por la misión y el rol de los responsables de recursos humanos. Uno de los problemas con los que se encuentran estos directivos es la presión de lo inmediato y de la necesidad de adoptar decisiones rápidas que nos introduce en situaciones donde los numerosos flujos de información tanto internos como externos de naturaleza y estructura distintas, nos obliga a veces a estar sobre-informados y en otras ocasiones infra-informados.

La dirección de personas implica, según Mintzberg (1983) asumir distintos roles, entre ellos el de *difusor de información*, por esta razón, saber generar, clasificar y filtrar información, con el objetivo de poder adoptar las decisiones más adecuadas, es una herramienta de trabajo de primera magnitud

La dirección es el aspecto central de la empresa como organización, este sistema está en permanente interacción con otros subsistemas organizativos que configuran el concepto de empresa como un sistema socio-técnico abierto. En este sentido el sistema dirección se conceptúa como el conjunto de funciones, actividades responsabilidades reglas y procesos que determinan la toma de decisiones empresariales con el objetivo de lograr la eficiencia de la misma (Bueno Campos, 1996). Siguiendo al autor citado nos encontramos con que el primer elemento estructural que destaca de la dirección es el subsistema de decisión (aspecto principal de la función directiva) y el segundo elemento es el subsistema información, sistema básico para que las decisiones puedan ser tomadas eficiente y eficazmente tanto a nivel global de la empresa como para cada unidad o componente de la misma. De tal forma que si fuésemos capaces de aproximarse a la construcción de un subsistema de información (del ámbito psicosocial de la empresa) nos ubicaríamos en la encrucijada organizacional de la *dirección-información-decisión* por una parte y del *control- auditoría -feedback* por otra. El intento de construir un sistema de auditoría de gestión del sistema psicosocial de la empresa podría aportar alguna luz en esta dirección.

3. Consideraciones sobre el control y evaluación de la gestión de recursos humanos.

Según Mintzberg (1984) los sistemas de planificación y control son tanto un parámetro de diseño como un aspecto capital de la función organizativa, gracias a la cual se consigue la integración o vinculación entre todos los recursos, elementos y unidades en los procesos de acción que deben conducir al logro de los objetivos organizacionales.

Controlar la Gestión de los Recursos Humanos. significa adoptar una función de observación y medida de cómo se cumplen o no los objetivos fijados y definidos en este ámbito. Función que se instrumenta como un proceso o sistema específico, compuesto por una serie de etapas y de tareas para definir los estándares o variables-norma, los procedimientos para captar información, la medida de las desviaciones, la evaluación de las mismas y el inicio en su caso de las acciones correctoras.

Podemos identificar distintos tipos de control, bien por el momento de su realización (preventivo, concurrente o a posteriori), bien por su naturaleza (estratégico, operativo, de comportamiento, etc.), bien por ser un tipo de control personal y centralizado o burocrático o bien por resultados (Child, 1984) etc.

No es posible concebir un procedimiento sin un control y evaluación de las acciones, es necesario seguir su ejecución y efectos. Este seguimiento tiene por objeto verificar que los esfuerzos realizados concurren en realidad a la obtención de los fines que se persiguen.

La auditoría es un sistema de revisión y control que consiste en realizar un detenido análisis de la organización, para tratar de conocer con exactitud la Gestión de Recursos Humanos para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia de sus prácticas (Besseyre Des Horts, 1989) en materia de trabajo, organización y recursos humanos.

En resumen, una *auditoría psicosocial* sería el análisis de la organización, el trabajo y las políticas y prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlo. Su propósito principal sería, pues, mostrar cómo funciona el sistema, localizar aquello que no funciona bien o determinar aquello que debería funcionar mejor.

El aspecto más relevante de esta auditoría sería no su formato de control, sino su aspecto de evaluación que según nuestro criterio pasa a ser primordial. Porque se trata de que el responsable de recursos humanos comprenda las diferencias que existen entre el fenómeno observado y lo que se desea o espera (en términos de planificación). De esta forma se pueden explicar las causas de las desviaciones y en consecuencia buscar las soluciones o alternativas. Por ejemplo no basta constatar un aumento en la tasa de absentismo del 30% en el periodo estudiado, es necesario saber por qué ocurre esto, cuáles son las causas, ¿es el estilo de dirección del superior jerárquico?, ¿es el clima del grupo de trabajo?, ¿es la inequidad salarial?, ¿qué medidas correctoras se van a introducir y cuáles serán los efectos después de haber introducido las medidas correctoras?, y así sucesivamente.

La finalidad es pues mejorar la eficacia y eficiencia organizativa, efectuando el control y validación de las informaciones comportamentales y sociales, estableciendo un diagnóstico y unas previsiones sobre la situación psicosocial interna.

Como muchas de las actividades de recursos humanos, previamente planeadas y organizadas muestran en su ejecución algunas distorsiones que necesitan ser diagnosticadas y remediadas con rapidez, la auditoría permanente se hace imprescindible, ya que proporcionará la información adecuada para que los aspectos positivos puedan ser mejorados y los negativos corregidos. La función de auditoría no sólo indica los problemas, sino que también proporciona sugerencias y soluciones.

El control de la gestión y la evaluación son, además importantes porque, por una parte, permite al responsable de la dirección de personal: verificar la eficacia de las decisiones y acciones emprendidas en materia de recursos humanos. Por otra, le permite realizar un verdadero pilotaje estratégico de la función social, porque al conocer las desviaciones sobre lo planificado se pueden adoptar medidas correctoras, pero además, le confiere a la función social de la empresa una imagen externa de rigor, coherencia y credibilidad.

El sistema de control y evaluación de la gestión psicosocial se utilizará entre otras cosas para determinar y diagnosticar lo que se ha hecho, apreciar y diagnosticar lo

que se está haciendo, y recomendar la orientación y dirección de las posibles acciones futuras.

Los sistemas de control y evaluación deben realizar: un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de Recursos Humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. La elaboración de una opinión profesional sobre si las acciones realizadas en un periodo de tiempo determinado, justifican los gastos e inversiones efectuadas. La sugerencia de acciones y medidas para mejorar la gestión y la rentabilidad de los recursos debe ser como decíamos al principio otra de las utilidades del control y la evaluación.

4. La práctica del control y la evaluación.

En el ámbito de la aplicación de los sistemas de control ésta práctica es similar a la reunión de una serie de piezas de un rompecabezas que no fueran todas de la misma naturaleza y que se encuentran disgregadas por toda la organización. El desafío consiste, entonces, en reunir y construir una imagen objetiva y coherente de la situación social real, a fin de analizar la diferencia con respecto al escenario previsto.

Normalmente, todo proceso de evaluación se inicia con una planificación y fase exploratoria de ciertas dimensiones y aspectos organizacionales que interesan. En la recogida de datos los modelos determinan el contenido, sugieren el tipo de instrumentos y técnicas adecuadas en función de las hipótesis. Se sigue con un análisis e interpretación de los datos, en el que se integra la información de forma que resulte comprensible y coherente y suele acabar con una fase de comunicación de resultados (Peiró, 1990) y recomendaciones o con la introducción de medidas correctoras. No es necesario señalar que una organización es suficientemente compleja como para pretender un análisis completo o final, esto como señalan Jenkis (1974) y Levy-Leboyer (1979) sería un mito, en consecuencia el objeto y límites del análisis dependerá de los objetivos y el modelo del investigador (Peiró, 1990).

Es conveniente organizar la información en un sistema interno que facilite la elección de control y evaluación. Un sistema de información interno es un sistema por medio del cual obtenemos datos, que se procesan y se transforman en informaciones de manera ordenada, para que se puedan tomar decisiones.

Un sistema de información de recursos humanos necesita observación sistemática y analizar la organización, sus subsistemas y sus respectivas necesidades de información. Consiste en una red que permite el suministro de datos importantes para tomar una decisión e implantar los cambios que sean necesarios. El procesamiento de datos consiste en transformar determinadas informaciones para obtenerlas bajo otra forma, para la finalidad u objetivo que se persiga.

Los niveles que deben alimentar y aprovisionar el sistema de información interna, serán el nivel individual, grupal, y organizacional. Como señala Peiró (1992) si la organización se considera como un conjunto de personas relacionado por un sistema de roles, comunicaciones, jerarquía etc., dentro de ella es posible distinguir los tres niveles que hemos mencionado. Un primer nivel estudia la conducta organizacional, en cuanto comportamiento de un individuo con características psicológicas propias y en un contexto determinado. Un nivel grupal que se desarrolla porque las conductas individuales se producen en un ambiente social y ocurren en uno o varios grupos y el tercer nivel (organizacional) se produce en un contexto social más amplio que el grupo en el marco de la empresa. Estos tres niveles constituirían el sistema organizacional interno.

J.M. Peiró (1990) en el artículo que reiteradamente hemos citado presenta una exhaustiva revisión de las distintas contribuciones de la evaluación en estos niveles.

El análisis de las dimensiones individuales tiene que ver entre otros aspectos con las características y procesos psicológicos de la personas, el contexto del propio individuo (edad, sexo, formación, estatus de empleo, etc.) o con el puesto de trabajo que desempeña (tareas, roles, etc.), así como las conductas relevantes de ese desempeño y como no, las aptitudes, destrezas, habilidades, conocimientos, competencias, etc. Las creencias, valores, intereses vocacionales, metas, expectativas, etc. también deben ser consideradas en este nivel de análisis. Los distintos niveles de ajuste laboral, el análisis de puestos y tareas, la gestión de competencias. La motivación, satisfacción, estrés y desarrollo personal de los empleados. La evaluación del rendimiento y el desempeño, como productos del comportamiento laboral.

En el nivel grupal se consideran los distintos tipos de grupos y unidades que son deliberadamente diseñados (formales) o espontáneamente creados (informales). Los flujos de trabajo e información, las configuraciones, la tecnología y las tareas, el tamaño del grupo, el grado de profesionalización de los miembros, la cohesión, la toma de decisiones, el liderazgo, las coaliciones, los conflictos intra e intergrupos, etc.

Del nivel microscópico (individuo, grupo) pasamos al nivel macroscópico en el que consideramos la organización desde una perspectiva de análisis más globalizada. En este nivel se considera el contexto en el que opera la empresa (entorno político, cultural y social, mercado, localización, coyuntura económica, competencia, etc.). El aspecto relacional de la empresa con otras organizaciones de su entorno, cobra gran importancia en estos últimos años. La organización considerando sus dimensiones contextuales o estructurales (estructura, historia, tipo de propiedad, tamaño, entorno competencial, estilos de dirección, liderazgo, cultura, comunicación, especialización, formalización, centralización-descentralización, complejidad, configuración, etc.) son, también, objeto de análisis. Los niveles jerárquicos (intensidad piramidal, ángulo de autoridad o amplitud de control), ratios entre los distintos componentes de la empresa (administración, staff, línea operativa, etc.), el sistema de reglas formales (convenios colectivos, etc.) e informales, y los procesos organizacionales como los sistemas de selección y promoción, la distribución del poder y la influencia, la comunicación y sus redes, el control, el conflicto organizacional, el clima y ambiente, la eficiencia y la eficacia empresarial y la calidad de vida laboral son los aspectos más importantes en esta dimensión que debe ser analizados y evaluados.

Pero, además, es necesario señalar que las informaciones que se derivan del análisis o la evaluación tendrán, internamente, unos clientes que según sus objetivos, demandarán o reclamarán una u otra forma de análisis, unos u otros contenidos con unas u otras finalidades: De esta forma se podrá aportar información *al nivel estratégico* (cuando se refieran a decisiones) y cuyo cliente principal es la dirección organizativa, *al nivel técnico*, administrativo y de control cuyos clientes principales serán las jefaturas de línea y el personal especialista o *al nivel operativo* (decisiones referidas a ejecución) cuyos clientes serán los empleados en general.

De cualquier forma, un sistema integrado de informaciones de recursos humanos debe incluir una variedad de informaciones obtenidas de datos cruzados provenientes de diversas fuentes.

La utilización de esta información como base para tomar decisiones requiere planearse con cuidado, ya que el proceso de información y su relación con los usuarios puede abarcar problemas como: las relaciones entre la especificación del

sistema y las metas de la organización, es decir, los sistemas de información deben contribuir a los objetivos de la administración.

Las informaciones obtenidas deberán almacenarse, adecuadamente, y encontrarse de forma disponible para su procesamiento y utilización. Las informaciones de control y evaluación deben convertirse en:

1. *Instrumentos de medida* que proceden por comparación. Tratan de restituir las discrepancias entre la situación real y la situación planificada o prevista.
2. *Un instrumento de diagnóstico* de las situaciones que no son conformes a las orientaciones o a la previsión.
3. *Un instrumento de comunicación y delegación*, ya que ésta responsabiliza a las estructuras afectadas, tanto por los buenos resultados como por los resultados no deseados (Vermot-Gaud, 1986).

5. ¿Es necesario disponer de sistemas de información y control del sistema psicosocial de la empresa?.

Si la gestión de los recursos humanos ha de tener una consideración estratégica, ésta debe tecnicarse y debe encaminarse hacia una gestión rigurosa acompañada de un sistema de información con dimensiones y medidas que faciliten a los directivos y profesionales implicados, una toma de decisiones rápida y fiable. Para ello sería conveniente la articulación de un sistema de dimensiones y subdimensiones válido que intente o se aproxime a la reunión de los requisitos necesarios para alcanzar el amplio espectro que representa la diversidad de, aspectos, niveles y modelos del sistema de recursos humanos en una empresa.

Esta aproximación al problema planteado se orienta en dos direcciones:

1. La primera, trata de acercarse, a lo que es y cómo se puede iniciar el intento de proyectar el diseño de un sistema de control de la gestión psicosocial.
2. La segunda, trata de delimitar algunas de las posibles áreas y dimensiones que a nuestro juicio deben ser tomados en cuenta para el análisis del dispositivo humano de la empresa.

Los sistemas de control de gestión deben servirnos de instrumentos para evaluar la situación respecto del desarrollo de la gestión de los recursos humanos y sus áreas de actuación o intervención.

Los sistemas de control podrían ser utilizados como un barómetro que periódicamente va mostrando la evolución de los sectores o aspectos relevantes de la gestión de los recursos humanos.

En términos generales tratamos de pasar de lo actual a lo deseado, esa discrepancia la denominamos “gap” (desfase) (Renau, 1985), las dimensiones y subdimensiones son las señales del camino que nos indican si circulamos por la carretera adecuada, a la velocidad correcta y en el sentido correcto. Ayudan a verificar dónde estamos y adónde estamos yendo, respecto de los objetivos previstos, así como evalúan los programas específicos y determinan su impacto (Carmona, 1977).

Lazarsfeld (1965) señala que “para la determinación de variables capaces de medir objetos complejos, hay que seguir casi siempre un proceso típico. Este proceso que permite expresar los conceptos en términos de índices empíricos comprende cuatro fases principales: la representación literaria del concepto, la especificación de las

dimensiones, la elección de indicadores observables y la síntesis de los indicadores o elaboración de los índices”.

La explicación que sigue, así como el proceso que debe seguirse para la construcción del sistema de control de la gestión se sustenta en las orientaciones del afamado metodólogo Paul Lazarsfeld (1965). El proceso sería algo parecido a lo siguiente. Partimos de la noción sobre un determinado hecho psicosocial en la organización, al tratar de conocerlo pasaríamos a su conceptualización, por medio de una definición lo más precisa posible¹, en la siguiente fase trataremos de diversificar sus dimensiones o variables teóricas y trataremos de caracterizarlas sistemáticamente. Lo dicho hasta ahora constituiría un proceso que se denomina análisis conceptual y es, sin duda, el más importante de la investigación empírica, ya que mediante él se presiona sobre el modelo teórico para obtener conceptos más claros (De Miguel y Sevilla Guzmán, 1973).

R. Merton (1964) dice que “un requisito básico de la investigación es que los conceptos, las variables sean definidos con suficiente claridad para permitir que la investigación progrese”. La siguiente fase consiste en operativizar las dimensiones más esenciales o simplemente las más medibles, por medio de los indicadores, de tal forma que así se puede contrastar la realidad (De Miguel y Sevilla Guzmán, 1973).

No es nuestro objeto extendernos más en estas cuestiones, para una mayor información y estudio de variables, indicadores, características de los índices etc. remitimos al estudio de Lazarsfeld (1951, 1959, 1968) Lazarsfeld y Boudon, (1965), Korp (1969), De Miguel y Sevilla (1973), Almarcha, A. de Miguel, J. De Miguel y J.L. Romero (1969), Nations Unies (1989), Setién, (1989), Khan (1991), Lawler, EE (1992).

6. Determinación de las áreas y contenidos .

La determinación de las áreas y ámbito de contenidos presenta un serio problema metodológico que debe ser clarificado. Sin embargo, en estas páginas ello no es posible porque nos ubicaría en una debate mucho más amplio y profundo. No obstante, nos inclinamos porque las áreas de referencia respecto del sistema de control y auditoría debe coincidir con el modelo propuesto en 1990, por la Red Europea de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (ENOP). Esta red se encuentra integrada por catedráticos pertenecientes a universidades de la mayor parte de los países europeos. La adopción de este modelo nos enmarcaría en un marco conceptual ampliamente aceptado por la comunidad científica de la psicología europea,

Las áreas delimitadas, siguiendo a Peiró (1996) se centran cada una en diferentes partes y aspectos de la actividad laboral, éstas son:

- La Psicología del Trabajo que se ocupa del estudio de la actividad laboral de las personas, a este ámbito de contenidos le interesan el ambiente laboral, los esquemas temporales que regulan el trabajo, el rendimiento, el error humano, la carga, la fatiga, el diseño de tareas, la ergonomía, etc.
- La Psicología de las Organizaciones se interesa por la conducta de las personas y grupos en la organización, son su objeto de estudio y análisis,

¹ Es importante mencionar aquí los problemas que surgen por la aparición de distintos tipos de definiciones posibles.

principalmente, la motivación satisfacción y estrés, el liderazgo, los grupos en la organización, la estructura organizacional, la tecnología, la comunicación, la toma de decisiones, el poder, el conflicto, el clima, el ambiente organizacional, etc.

- La Psicología de los Recursos Humanos se centra en las relaciones que se establecen entre la organización y las personas. Se consideran aspectos como el reclutamiento, la selección, la gestión de competencias, el entrenamiento formación y desarrollo de los empleados, análisis y valoración de puestos, los sistemas de recompensas y políticas retributivas, la evaluación del rendimiento y el desempeño, etc.

La adopción de este modelo viene determinada, entre otras ventajas, por su doble orientación como ciencia explicativa (que trata de explicar la realidad) y como tecnología de intervención (Peiró, 1994) que permite intervenir o cambiar la realidad, siendo, pues, un modelo perfectamente válido para establecer una dimensión de control y evaluación que se sustente en él. Algunas de las dificultades del modelo vienen determinadas por la existencia de zonas de solapamiento, ya que con cierta frecuencia se utilizan otras formas alternativas de agrupamiento y diferenciación de las áreas de estudio y evaluación.

Las áreas y dimensiones que, principalmente, hemos considerado se describen en el anexo que se presenta al final de estas páginas.

6.1. Delimitación de las dimensiones en el análisis del sistema psicosocial de la empresa.

La dimensión se define como la categoría genérica en la que se divide el área y referida a algún aspecto importante de la misma. Se trata de una variable intermedia, a caballo entre el concepto general y la subdimensión y el indicador. A pesar de hacer referencia a un aspecto teórico relevante, tiene un nivel de abstracción que le impide ser directamente operacionalizable. La determinación de las dimensiones debe basarse en un análisis racional, entendiendo por análisis racional lo que Critto (1979) señala como *-aquél que permite determinar si determinados factores son apropiados para tal o cual contexto, mostrando qué significado tienen tales o cuales indicadores en unas u otras circunstancias... Se trata de un proceso flexible de diagnóstico de las situaciones reales,... despejando las dimensiones, subdimensiones, relaciones y otros elementos que permitirán descubrir el orden subyacente al proceso que se desea evaluar y, por tanto, explicar y comprender.-*

El análisis racional área por área deberá realizarse, teniendo como criterios guía los aspectos genéricos que reviste cada una de ellas, en base a una serie de criterios operativos. En nuestro caso y tratándose, tan solo, de una aproximación hemos realizado un screening de algunos manuales, en cada una de las áreas mencionadas y atendido la clasificación por materias de trabajos sobre psicología del trabajo y las organizaciones presentados en los congresos españoles de psicología presentada por el profesor J.M. Peiró (1990)

De este examen, aproximativo, han surgido algunas de las dimensiones que hemos considerado más importantes para cada área. Las dimensiones consideradas y que presentamos como anexo a estas líneas, podrían en un principio constituir un eje articulador de las diferentes áreas, otorgando a cada una un papel de criterio-guía para la posterior selección de subdimensiones e indicadores.

6.2. Selección de subdimensiones e indicadores.

El siguiente paso que se debería realizar sería la delimitación y selección de los indicadores. Un indicador se define como cualquier medida que permita mostrar la situación en que se encuentra una dimensión o una parte de ella, comprendida dentro de las áreas (Lazarsfeld y Boudon, 1965) que componen el sistema comportamental de la empresa.

Puede tratarse de una estadística u observación, de una medida de medio o de resultado, expresada en medidas cardinales, ordinales o de intervalo, sean estas objetivamente mensurables o expresen subjetivamente la realidad de quien las vive. Cada indicador informa sobre algún aspecto parcial del área o dimensión y conjuntamente sirven para medir aspectos del sistema psicosocial que nos interesa.

Tal y como señalan los autores citados, los indicadores deben reunir algunos requisitos metodológicos como: ser medidas relevantes de las área y dimensiones que se evalúan. Los indicadores de gestión deben presentar calidad, estadísticamente hablando, es decir fiabilidad. Serán representativos de la dimensión para la que se confeccionan, a esto se le denomina amplitud de campo. Deben presentar algún grado de desagregabilidad, o lo que es lo mismo, que puedan ser desmultiplicados a niveles más reducidos. También es conveniente que permitan la elaboración de series temporales con el fin de ir proporcionando información sobre la evolución habida.

Podemos encontrarnos con varios tipos de indicadores, los normativos que miden directamente los fines o metas que se pretenden lograr, los indicadores de medios (aspectos instrumentales y cuantitativos que se refieren a recursos disponibles para el logro del control de gestión) y los descriptivos (aquellos que describen situaciones, aunque no indican dirección pero ayudan en el análisis y en la interpretación).

La selección de los indicadores pertinentes debe presentar dos momentos diferenciados, en el primero se deberán formular aquellos que se consideren necesarios, para contar con un repertorio, suficientemente amplio, que nos permita poseer una perspectiva global del control de gestión de la empresa, para pasar a una segunda fase en la que se debe desarrollar un proceso de depuración de indicadores. Esta depuración deberá estar presidida por una serie de criterios operativos que nos permitan una adecuada selección. Los criterios que los expertos recomiendan, generalmente, son: la idoneidad representativa, consistente en la evaluación del grado en que el indicador representa la dimensión que pretendemos medir, es decir, ¿en qué grado el indicador mide efectivamente aquello que queremos medir?. Se puede establecer una técnica de enjuiciamiento por expertos que valoren de 0 a 10 puntos el grado de representatividad.

La existencia de datos es un criterio que para su confección y elaboración se apoya en que deben existir datos en nuestra empresa que nos permitan su medida, de aquí que el sistema de control y auditoría empresarial debe tener un elevado componente de indicadores de carácter endógeno. Pero además estos datos deben ser operativos para el ámbito en el que trabajamos y la dimensión que nos interesa (ámbito de aplicabilidad del análisis).

Los indicadores deben poseer capacidad de discriminación para ser una medida directa de los fines o metas que perseguimos, así como, también deben poseer cierto grado de simplicidad, (se refiere al grado de complejidad en su elaboración), de comparabilidad (se refiere a la posibilidad o no de generalizar el indicador a otras organizaciones empresariales, para comparar nuestra posición con otros o nosotros

mismos en tiempos distintos), de contrastabilidad (señala si los indicadores están o no contenidos en otros sistemas de indicadores al uso).

El siguiente paso en este proceso de elaboración consistirá en acercarnos a aquellos índices que nos van a permitir la reunión de varios indicadores, reduciendo sus correspondientes aspectos o variables teóricas a uno solo. El índice es, por tanto, un elemento reductor de algunas de las dimensiones de un concepto, (De Miguel, Sevilla-Guzman, 1973).

Siguiendo a estos mismos autores debemos mencionar que los índices deben ser medidas válidas de aquello que miden (Blalock, 1968), otros autores hablan de exactitud en lugar de validez (Zetterberg, 1968). Es conveniente, aunque no siempre posible, que los índices deben ser poco costosos de calcular en cuanto al tiempo de cálculo, y los recursos humanos y técnicos necesarios (economicidad). Otra de las características que deben presentar es la claridad o la propiedad que tiene un índice de ser sencillo. La normalización del índice consiste en que esté bien delimitado. La estabilidad es la característica de un índice de que no sea sensible a alteraciones pequeñas de los indicadores, en el transcurso del tiempo, pero sí a cambios significativos de ellos. Estabilidad hace referencia a la consistencia de la medida al repetirla en dos períodos de tiempo distintos o por dos investigadores a un tiempo (Selltiz, 1965).

La comparabilidad, tiene que ver con que los índices deben ser comparables con ellos mismos y comparables con otros índices, como por ejemplo el clima social percibido y percepción del clima social del departamento o unidad de trabajo. La justificación definitiva de un índice, como la de todos los conceptos radica en su utilidad (Zeisel, 1962). La reproductibilidad, es la propiedad de un índice para poder reconstruir mentalmente los datos de la realidad a partir de él. Y finalmente, la interpretabilidad o capacidad de explicación que se puede dar a los valores de un índice.

Otro aspecto importante en la formulación de los índices es la tipología de éstos. Los que más habitualmente se utilizan en las auditorías del sistema psicosocial de la empresa son los sumatorios (adición o sustracción de variables), las proporciones son, sin duda, los índices más utilizados, sin embargo, hay algunas diferencias entre las proporciones como por ejemplo las ratio, los porcentajes y las tasas. La primera es una proporción por-uno, (p.ej: el abanico salarial en una organización puede ser medido por la razón entre el salario superior y el salario inferior), el porcentaje es una proporción por ciento y la tasa es una proporción por una constante (p. ej.: empleados públicos por mil habitantes).

Los índices de crecimiento miden el aumento de un colectivo en un espacio de tiempo, por el número de veces que se incrementa la variable considerada, estos índices pueden ser acumulativos y relativos, representan el aumento real de una variable respecto de otra en número de veces, sin embargo los incrementos miden la diferencia en números absolutos. Se puede decir por ejemplo que el salario medio del personal operario aumentó en 0,30 veces (crecimiento) o que aumentó 10.400 pesetas (incremento).

La prevalencia sirve para medir la mayor importancia relativa que mantiene una variable respecto de otra.

La utilización de las medias como índice tiene el habitual sentido estadístico de tendencia central, la media aritmética es con mucho la más empleada, a veces incluso sin comprobar el grado de dispersión de los valores, también se utilizan a veces la media geométrica o la media cuadrática.

Las correlaciones son extraordinariamente útiles para medir la covariación existente entre dos series de variables, contando con la relación entre todos los pares de valores a la vez. La metodología estadística ha desarrollado modelos matemáticos, (como fórmulas que representan relaciones entre variables) el path analysis y los procedimientos de inferencia causal (Duncan, 1966. Blalock, 1964. Heise, 1969).

7. Consideraciones finales.

En una primera parte nos hemos centrado en la importancia de la evaluación organizacional para uno de los subsistemas del management empresarial: el control del sistema psicosocial, para posteriormente intentar elaborar una aproximación al control y evaluación de la gestión del sistema mencionado. Como anexo a estas líneas se presentan algunas de las posibles áreas y dimensiones que pueden facilitar ese control de la gestión del trabajo y los recursos humanos en la empresa.

Nuestra realidad empresarial requiere una gestión profesionalizada de las ciencias psicosociales, donde se consideren los avances que se producen en la psicología y sociología de las organizaciones. El factor humano y su potencial es y ha sido reiteradamente citado como elemento clave para el éxito empresarial, sin embargo, pocas son las ocasiones en las que este subsistema organizacional es auditado para investigar sus disfunciones y mejorar su funcionamiento global. La mayoría de las veces nos conformamos con un balance de la contabilidad social sin ocuparnos de los aspectos psicosociales de la empresa, aspectos que pueden ser críticos en la facilitación o inhibición de la eficacia y eficiencia empresarial. La necesidad de un funcionamiento eficiente y eficaz del mayor activo de la empresa, es una de las mayores preocupaciones de quienes tienen la responsabilidad de dirigir a las personas en el contexto laboral, es por ello que a través de estas páginas animamos a incorporar sistemas de control y evaluación en la gestión del sistema psicosocial de la empresa.

Sin embargo, nuestro atrevimiento va más allá y esbozamos en este artículo una aproximación basada en el metodólogo P. Lazarsfeld, en la que se explican los pasos para delimitar las áreas, dimensiones, subdimensiones e indicadores que pueden ser de utilidad para estar adecuadamente informados en nuestro ámbito de intervención y así adoptar las decisiones más pertinentes en la dirección de la conducta organizacional.

No sería una excusa ni un pretexto si enfatizásemos las dificultades y las limitaciones en la intervención psicosocial, por ello, es absolutamente necesario señalar y advertir que una empresa es una realidad organizacional, suficientemente, amplia y compleja como para pretender un análisis completo de su actividad social y comportamental, esto sería ilusorio. Por tanto, se debe delimitar, el objeto y límites del análisis así como los objetivos, el grado de profundidad y el nivel o niveles de intervención.

Anexo: **Esquema de las Áreas y Dimensiones para el Control y Auditoría del subsistema psicosocial de la empresa.**

Área	Dimensión
Trabajo	<p>Significado y valores laborales, (creencias sobre el trabajo, centralidad e importancia de éste, implicación y compromiso con el trabajo).</p> <p>Condiciones de trabajo (de empleo, ambientales, de seguridad, condiciones sociales, características de las tareas, condiciones de demanda y carga de trabajo).</p> <p>Aspectos temporales del trabajo (horarios de trabajo, presión temporal, ciclos de producción, gestión del tiempo).</p> <p>Gestión del trabajo (tareas, puestos, roles, etc.)</p> <p>Ajuste persona-trabajo (persona-puesto, individuo-organización, ajuste al cambio)</p> <p>Socialización laboral (dimensión temporal, tácticas empresariales de socialización, integración laboral, etc.)</p> <p>Trabajo y otros ámbitos extralaborales (trabajo y tiempo libre, trabajo y familia).</p> <p>Calidad de vida laboral (Contenido del puesto de trabajo, tecnología , supervisión y estilos de dirección, políticas y prácticas empresariales, eficacia y productividad, implicación de los empleados, bienestar psicológico, flexibilidad, propensión al abandono, absentismo, rotación, Precariedad versus estabilidad, etc.).</p>
Organización	<p>Estructura organizacional, dimensiones estructurales y contextuales (propiedad, antigüedad, componentes de la empresa, clases de unidades organizativas, origen e historia, tamaño, coordinación, tecnología, centralización, complejidad, formalización, configuración, etc.).</p> <p>Motivación laboral (motivadores del contenido y del contexto del trabajo, personalidad motivacional, planes y programas de motivación, etc.).</p> <p>Satisfacción laboral (eventos o condiciones de satisfacción, agentes de la satisfacción, consecuencias, satisfacción con las recompensas, satisfacción con la supervisión, etc.).</p> <p>Estrés laboral (poblaciones laboral de riesgo, control de estresores, estrategias de afrontamiento, etc.)</p>

Área	Dimensión
	<p>Grupos de trabajo (según el nivel de formalidad, la permanencia temporal, el grado de autonomía, de su integración ambiental, estructura de los grupos, contexto físico, social y temporal, estrategias de decisión,</p> <p>Trabajo en grupo (Tipos de tareas grupales actividad grupal, influencia del grupo).</p> <p>Liderazgo (estilos de dirección, roles directivos, liderazgo y productividad, eficacia de los directivos/as, liderazgo y desarrollo de equipos).</p>

Área	Dimensión
	<p>Participación (grado de formalización, forma de participación, nivel organizacional, grado de implicación, objeto y contenido, centralidad del objeto, fases de participación en la toma de decisiones, formas de participación).</p> <p>Poder, autoridad y jerarquía (intensidad el poder, rango, dominio, bases, fuentes, tácticas y métodos de influencia, efectos de la influencia, dirección del poder, comportamiento político, jerarquía).</p> <p>Conflicto (niveles de conflicto, funciones y disfunciones del conflicto, etc.)</p> <p>Comunicación (estructura de la comunicación, dirección de los flujos de comunicación, grado de formalización, flujos de función, redes de comunicación, efectos de los sistemas de comunicación).</p> <p>Cultura organizacional (actores, símbolos, ritos, tipo de cultura, subculturas, etc.).</p> <p>Clima organizacional (autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, justicia e innovación, clima psicológico, agregado, colectivo, organizacional).</p>
<p>Recursos Humanos</p>	<p>Análisis de puestos de trabajo (utilidades y objetivos, descripciones y requisitos de los puestos, agentes informantes, técnicas utilizadas, etc.).</p> <p>Plantilla de personal (características socio-demográficas, gestión previsional).</p> <p>Planificación y dimensionamiento del personal.</p> <p>Clasificación Profesional (Regulación convencional: convenios, normas reguladoras, etc., grupos profesionales).</p> <p>Reclutamiento (modalidades de reclutamiento, Fuentes de reclutamiento, Evaluación del reclutamiento).</p> <p>Selección (Técnicas de selección. Ajuste y socialización. Evaluación de la selección).</p> <p>Formación y desarrollo (necesidades formativas, formación de entrenamiento, formación en capacitación, formación en desarrollo, evaluación de la formación y el desarrollo).</p> <p>Gestión de las competencias.</p> <p>Planes de carrera (Desarrollo de carrera. Planes de sucesión).</p> <p>Sistema de retribución y compensaciones (Estructura del sistema salarial. Sistema de valoración. Técnicas de valoración. Niveles salariales. Equidad salarial interna. Equidad salarial externa. Precio de las funciones. Beneficios sociales. Eficacia salarial. Motivación y satisfacción con las recompensas. Comunicación y participación salarial.)</p>

Área	Dimensión
	<p>Evaluación de la actividad laboral y el desempeño. (Utilidades de la evaluación, Objeto de las evaluaciones (resultados o desempeños o mixto. Criterios de uso (simples, compuestos o múltiples). Actores de la evaluación. Técnicas e instrumentos de evaluación (relacionadas con la producción y/o estimación de méritos).</p> <p>Seguridad e higiene laboral (Prevención de riesgos. Salud laboral. Accidentabilidad. Siniestralidad).</p> <p>Economía de Recursos Humanos (Rentabilidad de los recursos humanos. Rendimiento laboral. Productividad y economicidad. Contabilidad social).</p>

Bibliografía:

- Blalock, H.. (1968) The Measurement Problem: a gap between languages of theory and research, methodology in social research. McGraw Hill.
- Bommel (1985) L'audit social rentre au service du personnel. L'usine Nouvelle, nº 21
- Bresseyre Des (1989) La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Aedipe. Horts, C. Deusto.
- Bueno (1996) Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos. Campos, E. Pirámide.
- Bueno, E. (1985) Los subsistemas de la organización. Documento IADE-UAM, nº Valero, F 2, Madrid
- Candau, P (1987) Informe especial sobre auditoría social. Liaisons Sociales Mensuel, nº 24.
- Candau, P (1985) Audit Social. Vuibert Gestion.
- Carmona, J. (1977) Los indicadores sociales. C.I.S. Madrid
- Critto , A.. (1979) L'étude des indicateurs sociaux: Problèmes methodologiques. Travail et société. Vol 4, 4, pp 355-379.
- Chievenatto, I (1993) Administración de Recursos Humanos. Mcgraw Hill.
- Child, J. (1984) Organization: A guide to problems and Practice. Harper and Row. N.Y.
- De Miguel, J. (1973) Revista de Estudios Sociales. Nº8 y Sevilla Guzmán,
- Egg, G (1987) Audit des emplois et gestion previsionelle des ressources humaines. Les editions d'organisations.
- Fayol, H. (1916) Administración Industrial y general. El ateneo, Buenos Aires.
- Fernández (1995) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Díaz de Santos. Rios, M.
- Hans (1968) Teoría y verificación en sociología. Nueva Visión. Buenos Zetterberg Aires.
- Heise, D. (1969) Problems in path analysis y and causal inference. En Sociological Methodology. Jossey Bass Inc.
- Igalens, J y (1988) Audit Social. P.U.F. Paris. Couret, A.
- Kaplan, A (1964) Power in Perspectives. En Khan, R. y Boulding, E. Power and Conflict in organizations. Tavistock Pub.
- Kast, F y (1979) Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas. Rosenzweig, J. McGraw-Hill.

- Koontz y C. (1964) Management: A Book of Readings. McGraw-Hill.
D'Donnell .
- Lawler, E. (1994) Total Quality Management and Employee Involvement. Are they compatible?. Academie of Management Executive, nº 8
- Lawler, E. (1995) Creating High Performance Organizations. Jossey Bass, Mohrman, S. Management Series. San Francisco.
Ledford, G.
- Lawler, Nadler (1980) Organizational Assessment. Perspectives of the measurement of y Camman, organizational behavioral and quality work of life. Wiley..
- Lazarsfeld, P (1965) De los conceptos a los índices empíricos, en Lazarsfeld, P y Boudon, R. Metodología de las ciencias sociales (2 vols.), Barcelona, Laia, Vol.I.
- Margulis, N y (1978) Conceptual Formulationsof Organizations Developpment. Raia, A.P. MacGraw Hill
- Marschak, J. (1974) Towards and Economic Theory of Organization and Information. En J. Marschak (de.) Economic Information, Decision and prediction, Vol II, R.Reidel, Dordrech.
- Mélèse, J (1968) La gestion par les systèmes. Hommes et techniques, Puteaux
- Merton, R. (1964) Teoría y estructuras sociales. Fondo de Cultura Económica.
.
- Mintzberg, H (1973) La naturaleza del trabajo directivo. Ariel Barcelona. 1983.
- Mintzberg, H (1973) La estructuración de las organizaciones. Ariel. Barcelona.
- Nations Unies (1989) Manuel des Indicateurs sociaux. Etudes methodologiques, serie F, nº 49.
- Peiró, J.M. (1990) Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas.PPU. Barcelona.
- Peiró, J.M. (1998) Nuevos retos en la formación empresarial. Servei de Publicaciones de CC.OO.
- Peiró, J.M. (1992) Psicología de la Organización Volumen I. UNED
- Peiró, J.M. (1992) Psicología de la Organización Volumen II. UNED
- Peiró, JM, (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Vol 2. Síntesis. Madrid.
Prieto, F.
Directores
- Peiró, JM, (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Vol 1. Síntesis. Madrid.
Prieto, F.
Directores
- Peiró, Prieto y (1996) Aproximacion Psicológica En Un Entorno Cambiante. En Peiró, Roe, R. J. M. Prieto, F. Editores Cap. 1 Tratado De Psicología Del Trabajo Vol 1. Síntesis.
- Peiró, J.M. (1998) Nuevos retos en la formación empresarial. Servei de

Publicacions. CC.OO. del país Valencià.

- Perettie, JM. (1985) *Audit social. Les editions d'organisations.* Vachette, JL.
- Prieto, J.M (1994) . El transfer en los programas de entrenamiento del personal. *Boletín de estudios económicos, Universidad de Deusto* n° 151.
- Quijano, S. (1992) *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños.* PPU. Barcelona.
- Quinn, R. (1987) *Organizational life cycles and the criteria of effectiveness.* En Cameon, K. *S.P. Robbins Administration: Theory and Practice.* Prentice Hall
- Renau, J.J, (1985) *La Dirección estratégica.* Ariel
- Menguzzato, M
- Selltiz, C. (1965) *Métodos de investigación en las relaciones sociales.* Rialp. Madrid.
- Setien, M (1989) *La calidad de vida y su medida.* Universidad de Deusto.
- Sherwin, D. (1964) *The Meaning of Control.* En H. Koontz y C. D'Donnell. *Management. A Book of Readings.* McGraw-Hill.
- Simon, H.. (1964) *El comportamiento Administrativo.* Aguilar, Madrid
- Udy, S. (1964) *The comparative analysis of organizations.* En j. March: *Handbook of orgasnizations.* Chicago, Rand McNally and Co.
- Van de Ven, (1980) *Measuring and assessing organizations,* N.Y. Wiley and Sons
- A. y Ferry, D
- Vatier, R (1987) *L'audit sociale pour sortir de l'irrationalité.* *Gestion sociales,* n° 134
- Vatier, R (1980) *L'audit sociale un instrument utile au pilotage des entreprises et les organisations.* *Enseignement et Gestion,* n° 16.
- Vermot-Gaud, (1989) *La politique social de l'enterprise: du projet d'entreprise au tableau de bord social.* Éditions Hommes et Techniques, Paris.
- Zeisel, Hans. (1962) *Dígalo con números.* Fondo de Cultura Económica. México