



Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema: Gestión del talento humano

Subtema: Importancia de los modelos de intervención de desarrollo organizacional del talento humano para un mejor desempeño en las empresas

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Autores

Bra. Jessenia Margarita Orozco Contreras

Bra. Haydeé María Chávez Solís

Tutor/a: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 18 de noviembre del 2017

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
Valoración docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Generalidades del desarrollo organizacional .....	4
1.1 Definición de desarrollo organizacional .....	4
1.2 Importancia del desarrollo organizacional .....	5
1.3 Características del desarrollo organizacional .....	6
1.4 Objetivos básicos del desarrollo organizacional .....	8
1.5 Proceso del desarrollo organizacional .....	11
1.5.1 Diagnóstico organizacional .....	12
1.5.2 Desarrollar planes de acción/intervenciones.....	14
1.5.3 Administración del desarrollo organizacional .....	15
1.6 Tipos de intervenciones en desarrollo organizacional .....	17
1.6.1 Intervenciones en procesos humanos.....	18
1.6.2 Intervenciones tecnoestructurales.....	18
1.6.3 Intervenciones en administración de recursos humanos .....	18
1.6.4 Intervenciones estratégicas y del medio .....	19

Capítulo dos: Intervenciones en procesos humanos.....	20
2.1 Grupos T (training group) .....	20
2.1.1 Objetivos de los grupos T .....	23
2.1.2 Requisitos de los grupos T.....	24
2.2 Consultoría de procesos.....	24
2.2.1 Clases de procesos.....	28
2.2.1.1 Comunicación.....	28
2.2.1.2 Funciones y papeles de los miembros de un grupo .....	29
2.2.1.3 Solución de problemas y toma de decisiones en grupo .....	29
2.2.1.4 Autoridad y liderazgo .....	30
2.2.1.5 Competencia y cooperación entre grupos .....	30
2.2.2 Resultados de la consultoría de procesos .....	31
2.3. Intervención de la tercera parte .....	31
2.3.1 Etapas de operatividad .....	33
2.4 Formación de equipos .....	34
2.5 Ensayos o encuestas de retroalimentación .....	36
2.5.1 Desarrollo de una encuesta de retroalimentación .....	37
2.6 Reuniones de confrontación .....	38
2.7 Relaciones intergrupo.....	39
2.8 Enfoques normativos .....	40
2.8.1 Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert) .....	40
2.9 Conferencias de investigación.....	42
2.10 Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo.....	45

Capítulo tres: Intervenciones tecnoestructurales .....	47
3.1 Diferenciación e integración .....	47
3.1.1 Demandas ambientales.....	48
3.1.2 Diferenciación .....	49
3.1.3 Integración .....	50
3.1.4 Manejo de conflictos .....	50
3.1.5 Contrato empleado-administración .....	51
3.2 Diseño estructural.....	53
3.2.1 Organización departamental .....	53
3.2.2 Organización matricial.....	54
3.2.3 Organización por proyectos .....	55
3.2.4 Organización por unidades estratégicas de negocios.....	55
3.2.5 Organización nodal .....	56
3.3 Organización colateral .....	56
3.3.1 Características .....	57
3.4 Calidad de vida en el trabajo .....	57
3.4.1 Trabajo humanizado .....	59
3.5 Diseño del trabajo o enriquecimiento del trabajo.....	61
3.5.1 Beneficios del diseño del trabajo.....	61
3.5.2 Aplicación del diseño del trabajo.....	62
Capitulo cuatro: Intervenciones estratégicas.....	63
4.1 Administración del cambio estratégico (Teoría de Tichy) .....	63
4.1.1 Pasos para lograr el cambio (según la teoría de Tichy) .....	65
4.1.2 Herramientas para modificar o ajustar los sistemas técnicos, políticos y culturales.....	66

4.2 Desarrollo transorganizacional .....	67
Conclusiones.....	70
Bibliografía	

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo primeramente a Dios por guiarme a lo largo de este camino en mis estudios académicos, por darme sabiduría, fortaleza y fuerzas en todas las circunstancias diversas para lograr la culminación de mi carrera universitaria.

A mi familia por brindarme todo siempre su apoyo, a mis profesores por compartir sus conocimientos con todos sus alumnos y a todas aquellas personas que hicieron parte de este largo recorrido, apoyándome con sus conocimientos, palabras de ánimo y su positivismo para conmigo.

Bra. Jessenia Margarita Orozco Contreras

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios por brindarme sabiduría, fortaleza y por guiarme en el camino de mis estudios.

A mi familia por el apoyo incondicional quienes con sus palabras de amor me alentaban a seguir adelante, por ser una fuente de motivación e inspiración en todo momento; a mis compañeros, amigos y docentes quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos y enseñanzas conmigo.

Bra. Haydeé María Chávez Solís

## **Agradecimiento**

Muchas gracias a mi familia por todo el apoyo que me brindaron, por la confianza y el apoyo incondicional en todo momento, por animarme a seguir adelante siempre con sus consejos, por sus buenos ejemplos y por los esfuerzos que hicieron por mí.

A mis amigos y todas las personas que de una u otra forma me ayudaron en este largo camino de mis estudios universitarios, a todos los profesores que contribuyeron a mi formación académica inculcándome los conocimientos necesarios para desarrollarme como una profesional; a todos les expreso mi gratitud.

Bra. Jessenia Margarita Orozco Contreras

## **Agradecimiento**

Agradezco infinitamente a Dios por su amor, por haberme regalado el don de la vida, darme fortaleza, inteligencia y acompañarme a lo largo de mis estudios superiores; a mi familia por apoyarme en todo momento, por su confianza y por su apoyo incondicional.

Y para finalizar agradezco a mis compañeros de clases y docentes ya que gracias a su solidaridad, amistad y apoyo me han permitido seguir adelante en mi carrera profesional.

Bra. Haydeé María Chávez Solís

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director del Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General** de **“GESTION DEL TALENTO HUMANO”** hace constar que las bachilleras: **JESSENIA MARGARITA OROZCO CONTRERAS, Carnet No. 1120-5425** y **HAYDEÉ MARÍA CHÁVEZ SOLÍS, Carnet No. 1020-1553**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO PARA UN MEJOR DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS”**, obteniendo la bachillera Orozco Contreras y la bachillera Chávez Solís, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS**.

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete.

---

**Mba. Widad Raquel Aráuz García**

Tutora

Seminario de Graduación

## Resumen

La presente investigación expone el tema gestión del talento humano y como subtema importancia de los modelos de intervención de desarrollo organizacional del talento humano para un mejor desempeño en las empresas.

El objetivo de este trabajo es analizar la importancia de los modelos de intervención de desarrollo organizacional del talento humano para un mejor desempeño en las empresas, detallando los diferentes tipos de herramientas que se implementan en procesos humanos, tecnoestructurales y estratégicos.

En el primer capítulo de este documento se presentan definiciones sobre el desarrollo organizacional así como sus características, objetivos y el proceso del mismo. Consecutivamente en el capítulo dos se presentan los elementos que integran el modelo de intervención en proceso humano que están dirigidas fundamentalmente al personal de la organización y pueden ser aplicadas para mejorar los procesos de interacción, solución de problemas y comunicación que pueden afectar el equilibrio de la empresa; seguido del capítulo tres donde se detallan las técnicas de intervenciones tecnoestructurales que son las que relacionan la estructura interna de la organización con las exigencias del medio para contribuir con la economía de la empresa y finalmente el capítulo cuatro presenta el modelo de intervención estratégica que repercute directamente en la organización ya que se planteara la mejor manera de utilizar sus recursos para llegar hacer competitiva en el medio ambiente.

Esta investigación se lleva a cabo con la siguiente estructura: dedicatoria, agradecimiento, valoración del docente, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo y conclusiones.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, la información citada fue extraída de libros relacionados a la gestión del talento humano, se consultó a diferentes autores expertos en el tema de investigación. Asimismo, aplicamos los criterios de sexta edición de las normas de la Asociación Americana de Psicología (A.P.A.).

## Introducción

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema gestión del talento humano y subtema importancia de los modelos de intervención de desarrollo organizacional del talento humano para un mejor desempeño en las empresas.

La gerencia interviene en las organizaciones, para ello existen modelos que ayudan a mejorar el ambiente laboral, facilita la identificación de conflictos o problemas entre los miembros de un área o departamento, permite alcanzar la eficiencia y eficacia, el cumplimiento de metas y objetivos.

El objetivo de la investigación es analizar la importancia de los modelos de intervención de desarrollo organizacional del talento humano para un mejor desempeño en las empresas, detallando los diferentes tipos de herramientas que se implementan en procesos humanos, tecnoestructurales y estratégicos.

En el primer capítulo se definirán conceptos, importancia, características, objetivos, procesos y diagnóstico del desarrollo organizacional para una mejor comprensión de la investigación.

En el segundo capítulo se describirán los elementos que integran el modelo de intervención en procesos humanos como herramientas útiles para detectar el comportamiento de los miembros de la organización y la manera en el que este afecta a la misma ya sea de manera positiva o negativamente.

En el tercer capítulo se identificará la clasificación del modelo de intervención tecnoestructural y su aplicación en la organización, basadas en las dimensiones ambientales de la organización, estructura y la importancia con relación a sus miembros.

En el cuarto capítulo se trata de comprender el modelo de las intervenciones estratégicas y su alcance en el desarrollo organizacional, se pretende encontrar una liga o relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional.

## Justificación

La presente investigación pretende analizar la importancia de los modelos de intervención de desarrollo organizacional del talento humano para un mejor desempeño en las empresas, como series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas de estas están relacionadas con el mejoramiento de la organización.

El contenido que se aborda pretende ser herramienta de consulta para estudiantes, docentes y todas aquellas personas que desean realizar un estudio sobre los diferentes tipos de modelos de intervención del desarrollo organizacional que se puedan implementar en las empresas. De igual manera, puede utilizarse como marco teórico en la realización de una investigación de la temática abordada.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, basada en la recopilación de información planteada en diversos libros escritos por conocedores de la temática gestión del talento humano y especialistas en el desarrollo organizacional. Las normas A.P.A. que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas A.P.A., Sexta Edición (2016).

## Objetivos

### General:

Analizar la importancia de los modelos de intervención de desarrollo organizacional para un mejor desempeño de la empresa, detallando los diferentes tipos de herramientas que se implementan en procesos humanos, tecnoestructurales y estratégicos.

### Específicos:

1. Definir las generalidades, importancia, características, objetivos y el proceso del desarrollo organizacional para una mejor comprensión de la temática.
2. Describir los elementos que integran el modelo de intervención en procesos humanos para mejorar el desempeño de los miembros de la organización.
3. Identificar las técnicas del modelo de intervención tecnoestructural y su aplicación en la organización.
4. Comprender el modelo de intervención estratégica y su alcance en el desarrollo organizacional.

## **Capítulo uno: Generalidades del desarrollo organizacional**

El pensar recogido y concentrado es la fábrica interior que manufactura el éxito en todos los niveles. Esta es la fábrica en la que debes entretejer constantemente la voluntad con tus ideales hasta triunfar sobre todas las dificultades, de tal manera poder transformar el espíritu para aprender a vivir como se piensa y no acabar pensando cómo se vive (Guízar, 2013, pág. 3).

### **1.1 Definición de desarrollo organizacional**

Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. En lo que sí se han puesto de acuerdo los diferentes autores es en la existencia de tres elementos fundamentales en el Desarrollo Organizacional (DO): diagnóstico, acción y administración del programa.

El componente de diagnóstico incorpora una recopilación continua de datos respecto al sistema total o de sus subunidades, así como de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Se caracteriza por todas las actividades y las intervenciones planteadas para mejorar el funcionamiento de la organización.

El programa administrativo contiene todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del desarrollo organizacional, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complicaciones y sorpresas propias en todos los programas.

De esta manera, el DO en este mundo globalizado se convierte en una herramienta de respuesta al cambio, es decir, en una táctica organizacional compleja que permite modificar las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los retos que se presentan con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas (Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011, pág. 9).

Se puede decir que el DO es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional (Guízar, 2013, pág. 5).

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y el desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, cambio que es inevitable, y es una labor muy importante que, cuando no lo hace un departamento especializado de la empresa, lo hace el empresario, aunque no sepa que lo esté haciendo (Alvarez, 2011, párr. 29-31).

## **1.2 Importancia del desarrollo organizacional**

Debido a que la sociedad es cada día más dinámica y la velocidad de la información se incrementa constantemente, las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio como de adaptación, al igual que sus integrantes. El máximo reto enfrentado por el directivo del futuro, así como por las empresas y organizaciones, será propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva, pero sin subestimar el costo económico que esto implica (Hernández et al., 2011, pág. 10).

Entre otras razones, existen las siguientes:

1. El DO ayuda a los administradores y al personal (o staff) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
2. El DO provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
3. Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.

4. El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
5. Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz.  
Existen varias reglas de cómo lograr lo anterior:
  1. Que la organización tenga un buen programa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.
  2. Que ofrezca un ambiente cálido para el individuo.
  3. Que cuente con un sistema que permita la autocrítica.
  4. Que posea una estructura interna fluida; es decir, canales abiertos de comunicación que permitan tener respuesta rápida a las eventualidades que se presenten (Guízar, 2013, pág. 8).

El desarrollo organizacional es una herramienta importante en la administración y planificación del crecimiento corporativo. Un análisis de desarrollo organizacional reúne proyecciones de ventas y demandas del consumidor para ayudar a determinar la tasa del crecimiento de la compañía. Esta información se usa para alterar el plan empresarial de la compañía y planificar la expansión y el uso de los recursos, como el personal y la red de distribución, para acomodarse al futuro crecimiento (Root III, s.f., párr. 12-14).

### **1.3 Características del desarrollo organizacional**

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: metas (¿adónde desea llegar la organización?); crecimiento, identidad y revitalización; eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

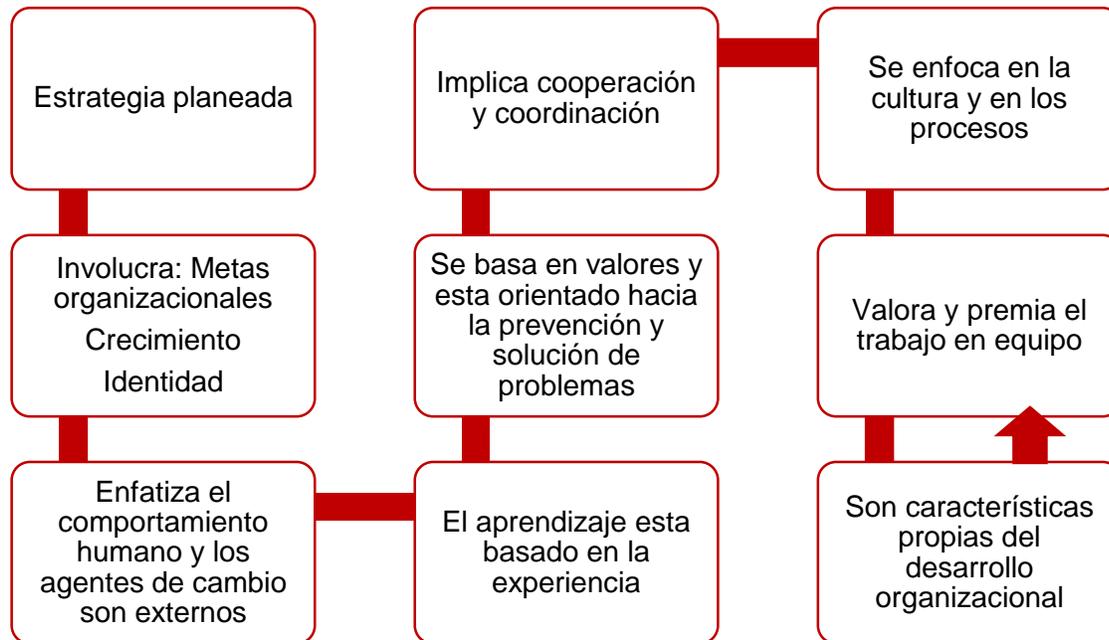
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos; mejores métodos para la solución de conflictos.

El DO tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza, además, un agente de cambio, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el desarrollo organizacional se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente. Por último, el desarrollo organizacional depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el DO no puede establecer principios como si fueran recetas de cocina para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional (véase figura 1.1) (Guízar, 2013, págs. 8-9).

Figura 1.1: Características propias del desarrollo organizacional



(Hernández et al., 2011, pág. 21)

#### 1.4 Objetivos básicos del desarrollo organizacional

El DO es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Un proceso de flujo es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven hacia una meta general. El desarrollo organizacional es un camino, no un punto de destino; es una serie de acontecimientos que se despliegan y evoluciona, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada programa de desarrollo organizacional es único en sí.

El desarrollo organizacional es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción. La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.

La cultura se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan. Los procesos son cómo se hacen las cosas en las organizaciones, son métodos para llegar a los resultados, esto es, la forma en que se hacen las cosas en una organización.

Es tan importante como lo que se hace. Una serie de intervenciones del DO, conocidas como intervenciones tecnoestructurales, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que ésta funcione mejor.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del desarrollo organizacional están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella. El paradigma de los sistemas es un poderoso modelo para comprender la complejidad y emprender la acción en escenarios complejos. Desarrollo organizacional es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes (Hernández et al., 2011, págs. 22-23).

Ahora bien, entre los objetivos más importantes del DO se encuentran los siguientes:

1. Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.
2. Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.
3. Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.
4. La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad (Pinto, 2012, págs. 23-24).

Para la conducción de organizaciones líderes, el DO contribuye al logro de estos objetivos que denominamos estratégicos:

1. Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
2. Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (Know-What), el saber por qué (Know-Why), el saber cómo (KnowHow) y el saber quién (Know-Who).
3. Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
4. Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos: autodirigidos, grupos dinámicos (Hot groups) y mejores prácticas (Best Practices Replications).
5. Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes.
6. Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.
7. Coadyuvar al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: e-business (negocio electrónico) y empresa red.
8. Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento (Sánchez, 2009, pág. 248).

## 1.5 Proceso del desarrollo organizacional

La administración del proceso del DO comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan en el proceso de implementación.

De esta manera, habremos de presentar la metodología que se debe aplicar en los planes de acción para corregir las debilidades que se presenten, aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas. Esta administración del proceso representa una intervención del DO, el cual se diseña especialmente para abordar los aspectos individuales, de grupo, entre el grupo y organizacionales, de la misma manera que se evalúan diferentes procesos como la comunicación y el liderazgo.

El propósito de la administración del proceso de DO es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Por lo tanto, la administración del programa se convierte en una preocupación invariable y en una acción incesante.

Para que los resultados logrados sean óptimos, el proceso del desarrollo organizacional debe aplicarse en su totalidad, independientemente del modelo que se siga. Si omitimos el diagnóstico, corremos el riesgo de trabajar en algún aspecto o área que no requiera el apoyo, a la vez que se ignoren problemas potencialmente riesgosos; si las técnicas de DO son inadecuadas (o lo que es peor, ni siquiera se aplican), el resultado será decepcionante y el esfuerzo inútil y, por último, sin seguimiento quizás las recomendaciones se olvidarán pues el reforzamiento ayuda a la continuidad de un programa de esta naturaleza (Hernández et al., 2011, pág. 39).

### 1.5.1 Diagnóstico organizacional

El primer paso en la administración del programa de DO consiste en diagnosticar el sistema conforme al interés de la organización. Este diagnóstico inicial parte normalmente de los siguientes cuestionamientos propuestos por French y Bell: ¿Cuáles son sus puntos fuertes?, ¿Cuáles son sus problemas? ; ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas? y ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

Se puede definir el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los instrumentos de comunicación de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos y artefactos, así como comentarios que la gente de la organización formula en sus conversaciones diarias.

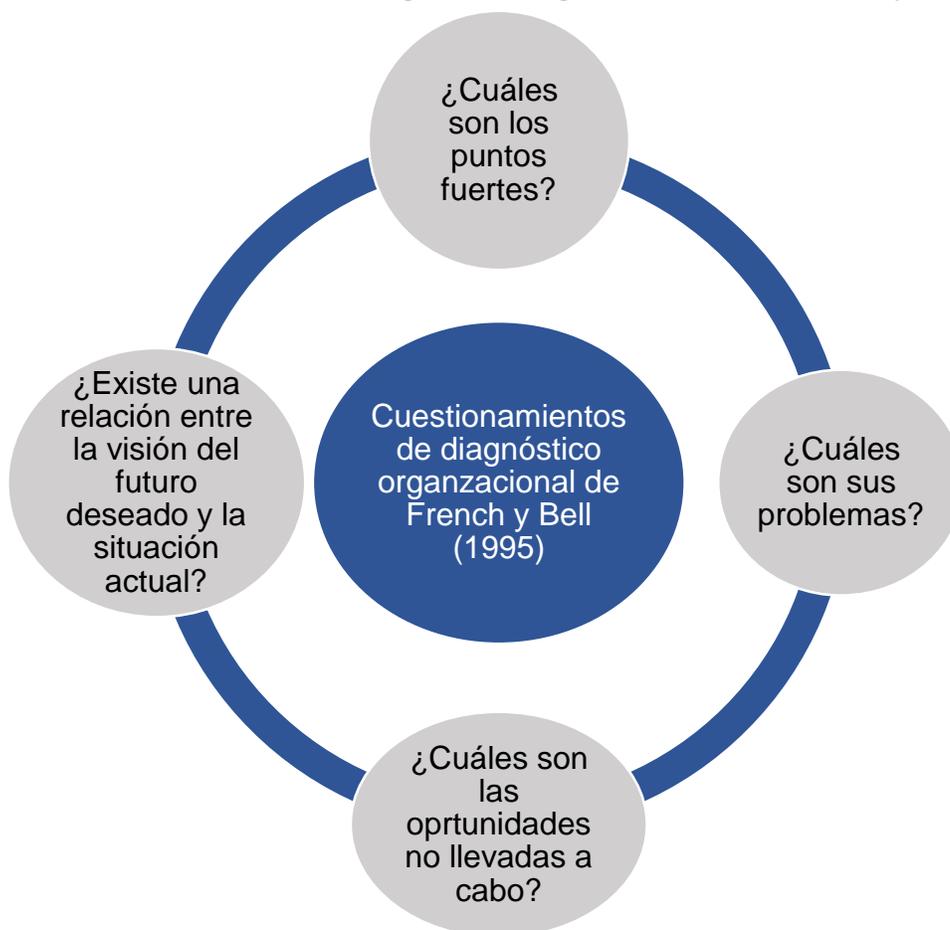
Para elaborar el diagnóstico se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar la comunicación de la organización.

Para efectuar con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos, como los siguientes:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o el grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Esto significa que los implicados deben estar dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información obtenida en forma absolutamente confidencial, por lo que entregará los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe aportar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos establecidos con el consultor (véase figura 1.2) (Hernández et al., 2011, págs. 40-42).

Figura 1.2: Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell



(Hernández et al., 2011, pág. 41)

### 1.5.2 Desarrollar planes de acción/intervenciones

El segundo paso de la administración del proceso de DO consiste en desarrollar los planes de acción/intervenciones para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener los puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del desarrollo organizacional específicamente diseñado para abordar los aspectos en el ámbito individual, de grupo, dentro del grupo o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos determinados.

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia (o plan de juego) llamada estrategia general del desarrollo organizacional. Dicha estrategia se basa en respuestas a preguntas como las siguientes:

1. ¿Cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa?
2. ¿Qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de desarrollo organizacional?
3. ¿Cuáles son los puntos ventajosos clave de los individuos y de los grupos en la organización?
4. ¿Cuáles son los problemas más apremiantes de la organización cliente?
5. ¿Cuáles son los recursos disponibles para el programa, en términos del tiempo y la energía del cliente y de los facilitadores internos y externos?

En muchas actividades de intervención hay dos metas: una de aprendizaje o educacional y otra que se refiere al desempeño de una tarea. Por otra parte, las intervenciones de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse a los problemas reales de las organizaciones decisivas para las necesidades de las mismas, más que en los problemas hipotéticos y abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros. Asimismo, las intervenciones del desarrollo organizacional utilizan varios modelos de aprendizaje, no sólo uno.

En el DO el gerente probablemente interactuaría con los empleados minoritarios con quienes tiene dificultades, pero lo haría en actividades cuidadosamente estructuradas con una alta probabilidad de ser una experiencia de éxito para ellos también.

Los programas de acción en el desarrollo organizacional están vinculados de manera íntima con metas y objetivos explícitos. El diagnóstico, el hecho de emprender una acción y el establecimiento de metas están relacionados en forma estrecha a un programa de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es un ciclo continuo que comprende los siguientes aspectos: establecimiento de metas y objetivos, recopilación de datos acerca del status quo, planificación y aplicación de acciones basadas en hipótesis y en datos y evaluación los efectos de la acción mediante una recopilación adicional de datos (Hernández et al., 2011, págs. 45-46).

### **1.5.3 Administración del desarrollo organizacional**

El tercer paso del proceso de administración del DO consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. El agente debe reunirse con el grupo asignado y realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?
2. ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?

Si la respuesta a estas cuestiones es sí, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevas y diferentes; si por el contrario, la respuesta es no, los miembros de la organización inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema. Por lo general, cuando los problemas siguen sin resolverse, la sugerencia es redefinir el problema y su área de conceptualización.

El término intervenciones/acciones se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización.

Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas.

En estas tareas, las metas están relacionadas con las metas organizacionales de forma directa o indirecta. Las intervenciones constituyen un impulso para la acción del desarrollo organizacional. El agente del DO es un experto en la teoría y práctica del desarrollo organizacional. Él lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: valores; hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros; y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas.

Las estrategias de intervención combinan el diagnóstico con las metas establecida por el sistema cliente. Las preguntas clave que deben plantearse y requieren respuesta son éstas:

1. ¿Qué tratamos de lograr?
2. ¿Qué actividades/intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?
3. ¿Cuáles son las oportunidades y secuencias apropiadas en las intervenciones?
4. ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave y de las fuentes de energía y liderazgo?

Durante toda la secuencia, la atención se dirige sobre todo a la administración del proceso de desarrollo organizacional. Se dedican la energía y los esfuerzos a asegurarse de que los miembros de la organización apoyen el proceso. También se busca que las preocupaciones prioritarias de la empresa se reflejen propuestas que se enfoquen a progresos visibles.

Como ya hemos comentado, el proceso de desarrollo organizacional tiene su primera etapa en el diagnóstico de la organización. Por lo tanto, el practicante del DO podría conocer en el proceso de administración las formas de proceder para diagnosticar y dar seguimiento al sistema y sus subsistemas (Hernández et al., 2011, págs. 47-48).

## 1.6 Tipos de intervenciones en desarrollo organizacional

Por su parte “El DO ha presentado desde sus orígenes una serie de intervenciones o herramientas de apoyo a los procesos de cambio clasificadas conforme a las cuatro grandes categorías” (véase tabla 1.1) (Guízar, 2013, pág. 136).

Tabla 1.1: Tipos de intervenciones clásicas del DO

	Nivel organizacional básicamente afectado		
	I	G	O
<b>• Intervenciones en procesos humanos</b>			
Grupos T	X	X	
Consultoría de procesos		X	
Intervención de la tercera parte		X	
Formación de equipos		X	
Ensayos o encuestas de retroalimentación		X	X
Reuniones de confrontación	X	X	X
Relaciones intergrupo			X
Enfoques normativos	X	X	X
<b>• Intervenciones tecnoestructurales</b>			
Diferenciación e integración		X	X
Diseño estructural		X	X
Organización colateral		X	X
Calidad de vida en el trabajo	X	X	X
Diseño del trabajo	X	X	X
<b>• Intervenciones en administración de recursos humanos</b>			
Instalación de objetivos y metas	X	X	X
Sistema de recompensas	X	X	X
Planeación y diseño de la carrera	X		
Administración del estrés	X	X	
<b>• Intervenciones estratégicas</b>			
Planeación de sistemas abiertos		X	X
Cultura corporativa			X
Administración del cambio estratégico			X
I= Individuo			
G= Grupo			
O= Organización			

(Guízar, 2013, pág. 138)

### **1.6.1 Intervenciones en procesos humanos**

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones (Guízar, 2013, pág. 136).

### **1.6.2 Intervenciones tecnoestructurales**

Las intervenciones tecnoestructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para ligarlas con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Estas herramientas son conocidas como tecnoestructurales porque se enfocan, como su nombre indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo (Guízar, 2013, pág. 137).

### **1.6.3 Intervenciones en administración de recursos humanos**

Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el desarrollo organizacional (Guízar, 2013, pág. 137).

#### **1.6.4 Intervenciones estratégicas y del medio**

Las intervenciones estratégicas y del medio están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan suyos, en plena fase de recongelamiento, los procesos de desarrollo organizacional (Guízar, 2013, pág. 137).

## Capítulo dos: Intervenciones en procesos humanos

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones (Guízar, 2013, pág. 136).

### 2.1 Grupos T (training group)

El nombre de grupos T proviene del inglés training, que significa entrenamiento. Fue una de las primeras intervenciones que se utilizaron en organizaciones pioneras como ESSO y Union Carbide con base en las experiencias obtenidas por Kurt Lewin en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en Estados Unidos (MIT). En el DO moderno, los consultores siguen aplicando este tipo de intervención, pero han disminuido la frecuencia de su aplicación. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, sea de manera positiva o negativa.

Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorio o grupos de encuentro, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que se expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar la función de líder que, por el contrario, debe rechazarse abiertamente (véase tabla 2.2) (Guízar, 2013, pág. 138).

Tabla 2.2: Diferencias entre los grupos T y la formación de equipos

Grupos T	Formación de equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordan aspectos relacionados directamente con las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo aborda aspectos relacionados con asuntos laborales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo aprende de la experiencia del propio grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo aprende cómo enfrentar problemas y obtener metas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra un mayor conocimiento intra e interpersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra un mayor conocimiento del propio grupo de trabajo y de la organización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son voluntarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se integran como una actividad incluida en función de trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son temporales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser de larga duración</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones no estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser estructuradas (lo más común)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa intrínsecas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa extrínsecas</li> </ul>

(Guízar, 2013, pág. 139)

También recibe otros nombres como laboratorio de entrenamiento, entrenamiento en sensibilización, grupos de entrenamiento (grupos T). En el fondo, todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que los participantes discuten sobre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un profesional del comportamiento. El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden gracias a la observación y la participación, en lugar de hacer sólo lo que se les ordena. El profesional crea el ambiente para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes (Hernández et al., 2011, pág. 112).

El entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. En este caso, los grupos llamados T (grupos de capacitación, en inglés T-groups) incluyen alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Un laboratorio de sensibilidad es una comunidad en la cual los participantes residen temporalmente y que está estructurada de acuerdo con sus requisitos de aprendizaje. El término laboratorio significa que la capacitación tiene lugar en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental.

Los nuevos patrones de comportamiento se inventan y ensayan en un clima que favorece el cambio, en el cual los participantes están protegidos contra las consecuencias prácticas de la acción innovadora. La parte central de este tipo de capacitación es una innovación educativa llamada grupo T no estructurado, en el cual los individuos participan como aprendices (Chiavenato, 2007, págs. 422-423).

Es un método de cambio del comportamiento por medio de la interacción no estructurada de un grupo. También se le conoce como entrenamiento de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupos de entrenamiento). Es una técnica que reúne a las personas en un ambiente libre y abierto para hablar de sí mismas y de sus procesos de interacción, con el propósito de que adquieran conciencia de su propio comportamiento y de cómo lo perciben otros, a fin de reforzar su sensibilidad al respecto.

Con ayuda de un mediador o consultor, el grupo se concentra en los procesos que llevan a las personas a aprender con base en la observación y la participación. Los órdenes, los mandos y las instrucciones están prohibidos. El mediador fomenta la libre expresión de ideas, actitudes y convicciones para mejorar la capacidad de escuchar y comprender a las personas, tolerar las diferencias individuales y desarrollar la habilidad de resolver conflictos y antagonismos (Chiavenato, 2009, págs. 437-438).

### **2.1.1 Objetivos de los grupos T**

Los objetivos de los grupos T son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los resultados específicos que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un grupo T eficiente genera una percepción más realista de ellas mismas, mayor cohesión del grupo y reducción de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Más aún, puede lograr una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas (Guízar, 2013, pág. 138).

Los objetivos de los grupos de entrenamiento son proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento, cómo los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los otros y una mayor comprensión de los procesos de grupo.

Los resultados específicos buscan incluir una mayor capacidad para sentir empatía por los demás, mejores habilidades para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades de solución de conflictos.

Si los individuos carecen del conocimiento de cómo los perciben los demás, el grupo de entrenamiento exitoso puede producir percepciones propias más realistas, una mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Además, dará como resultado, idealmente, una mejor integración entre el individuo y la organización (Hernández et al., 2011, pág. 112).

### **2.1.2 Requisitos de los grupos T**

Para lograr el éxito de estos grupos debemos cumplir con tres importantes requisitos, a saber:

1. Deben estructurarse de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización, y estar atento a los resultados que se obtienen.
2. El grupo T debe vigilar el desarrollo del programa de DO.
3. El grupo T es más eficaz en organizaciones en las que se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y a la resolución de conflictos.

Cuando se logran estas condiciones, los grupos T pueden mejorar tanto el desempeño individual como el grupal (Guízar, 2013, pág. 139).

### **2.2 Consultoría de procesos**

Ninguna organización funciona a la perfección. Muchas veces los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, por lo general un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

La consultoría de procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos T), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales.

Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

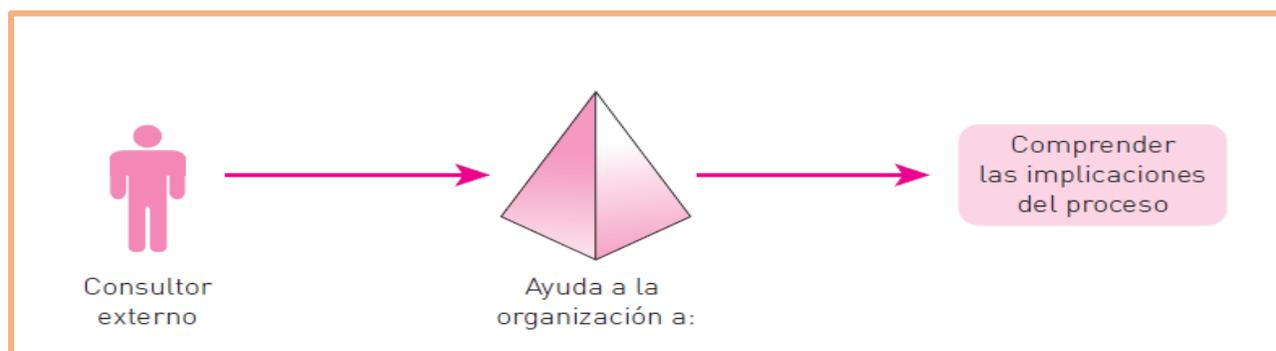
Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con los demás. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan y, por último, recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que este adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se ha marchado.

Además, cuando se logra que el cliente participe de manera activa en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia será menor cuando se aplique el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría de procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, este debe ayudar a encontrar a un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso (véase figura 2.3) (Guízar, 2013, págs. 139-140).

Figura 2.3: Flujo de trabajo de la consultoría de procesos



(Guízar, 2013, pág. 140)

Ninguna organización opera en forma perfecta. En ese aspecto, los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar qué puede mejorarse y cómo deben hacerlo. Por ello se recurre a un consultor externo, quien se convierte en una herramienta que ayuda a un cliente, usualmente un gerente, a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso con los cuales tiene que tratar.

Esto podría incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. Los consultores de proceso dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente.

Es necesario resaltar que los consultores no solucionan los problemas de la organización, pues más bien son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas.

El consultor trabaja en unión con el cliente, diagnosticando los procesos que necesitan mejorarse. Al hacer participar activamente al cliente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de opciones, habrá una mayor comprensión del proceso y el remedio, así como también una menor resistencia al plan de acción escogido.

Es importante señalar que el consultor de procesos no debe ser un experto en la solución del problema particular identificado. La utilidad del consultor radica en la elaboración del diagnóstico y en desarrollar una relación de ayuda.

Si el problema específico descubierto requiere de un conocimiento técnico diferente a los del cliente y el consultor, éste ayuda al cliente a localizar a dicho experto y a instruirlo en cómo puede obtener un mejor aprovechamiento de los conocimientos y las habilidades de ese experto (Hernández et al., 2011, pág. 113).

Es la asesoría brindada por un consejero (capacitado) para ayudar a los integrantes de una organización a percibir, comprender y actuar en acontecimientos de los procesos que suceden en el ambiente laboral.

Los acontecimientos de proceso son las formas en que los empleados realizan su trabajo, incluido la conducta de las personas en las reuniones; encuentros formales e informales entre empleados en el trabajo y en general cualquiera de los comportamientos incluidos al desempeñar una tarea (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 27-28).

Con esta técnica, también llamada consultoría de procesos, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información. Éste opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones del equipo que tienen el objeto de volverlo más sensible a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad.

El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo, a mejorar los medios con los que trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas y que les permitirán aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración (Chiavenato, 2007, pág. 424).

La consultoría de procesos, o de desarrollo organizacional, es un proceso de asesoramiento y acompañamiento de una organización por parte de un consultor, con el objetivo de que la organización encuentre por sí misma y en sí misma las respuestas a las cuestiones que le preocupan en un momento puntual.

El uso del término consultoría para referirse a este tipo de asesoramiento y acompañamiento suele crear ciertas confusiones entre la consultoría de procesos y lo que se denomina las consultorías técnicas.

Algunas de las características básicas distintivas de la consultoría de procesos son:

1. Involucra al cliente desde el principio en el proyecto de consultoría: las soluciones se cocinan en casa del cliente y con el cliente; no hay catering ni delivery.

2. Se centra en los problemas que aún quedan sin resolver una vez se han solventado los problemas técnicos, puesto que está enfocada en los procesos humanos, que son el auténtico centro del engranaje de cualquier organización.
3. Contribuye a desarrollar y activar los talentos y energías latentes dentro de la organización.
4. Con frecuencia, debe poner especial énfasis en lo que Robert Marshak denomina Procesos Ocultos (Marshak, 2006), permanentemente activos y poderosamente influyentes en la dinámica de una organización.
5. Es multidisciplinar: Los consultores de procesos necesitan tener una formación y experiencia que incluya un amplio abanico de áreas, como Gestión Empresarial, Márketing, Sociología, Psicología, Dinámica de Grupos, Semiótica, Pensamiento Oriental, Arte Dramático, Interiorismo, Pedagogía, entre otras (Ribal, 2017, párr. 1-8).

### **2.2.1 Clases de procesos**

Existen diferentes clases de procesos, los más importantes son los siguientes:

1. Comunicación.
2. Funciones y papeles de los miembros del grupo.
3. Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.
4. Autoridad y liderazgo.
5. Competencia y cooperación entre grupos (Guízar, 2013, pág. 140).

#### **2.2.1.1 Comunicación**

Uno de los procesos clásicos que se presenta a diario en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable a la organización.

Como se afirma en todos los textos de administración, la comunicación es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye si se compara la organización con el cuerpo humano, el aparato circulatorio que permite que la sangre (información) fluya por todas sus áreas.

Los estudiosos del área han descubierto una herramienta valiosa que el consultor puede utilizar para detectar con más claridad los procesos de comunicación entre el personal de la empresa: la ventana de Johari (Jhonson y Harris).

Esta herramienta ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal, analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas acerca de uno mismo, por lo cual constituye un importante medio de retroalimentación. En un nivel personal, grupal u organizacional, la ventana de Johari sirve para identificar sentimientos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones y apariencias (Guízar, 2013, pág. 140).

### ***2.2.1.2 Funciones y papeles de los miembros de un grupo***

La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de los miembros hacia su propia persona. Más adelante, esta orientación se inclina hacia la información de un clima solidario dentro del grupo. Edgar H. Schein (1990) describe dos fases para acelerar este proceso:

1. Fase 1. Problemas al ingresar en un grupo. Comportamiento auto orientado.
2. Fase 2. Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo (Guízar, 2013, pág. 142).

### ***2.2.1.3 Solución de problemas y toma de decisiones en grupo***

El consultor de procesos debe identificar las diferentes funciones internas de los miembros del grupo. El proceso de solución de problemas y toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no solo de su naturaleza, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella.

Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que sea capaz de elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida (Guízar, 2013, pág. 142).

#### ***2.2.1.4 Autoridad y liderazgo***

Autoridad es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y verificando que se cumplan. Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legal, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra subordinado a él y debe acatar sus órdenes. El anterior es un proceso importante que suele presentarse en las organizaciones y que el consultor de procesos debe analizar cuidadosamente (Guízar, 2013, pág. 144).

#### ***2.2.1.5 Competencia y cooperación entre grupos***

Cuando un grupo trabaja durante determinado periodo, desarrolla normas o estándares de comportamiento acerca de lo que es bueno o malo, permitido o prohibido, correcto o incorrecto. Debería ser una norma explícita que los miembros del grupo se sientan libres para expresar sus ideas y sentimientos, pero por lo general una de sus normas típicas implica contradecir los puntos de vista del líder del grupo.

El consultor de procesos puede ayudar al grupo a entender y articular sus propias normas, así como a determinar si estas son útiles o entorpecen su desarrollo.

Cuando el grupo internaliza este procedimiento puede crecer y sortear con mayor eficiencia las exigencias de su ambiente, utilizar de manera óptima sus recursos y aprender de sus propias experiencias (Guízar, 2013, pág. 144).

### 2.2.2 Resultados de la consultoría de procesos

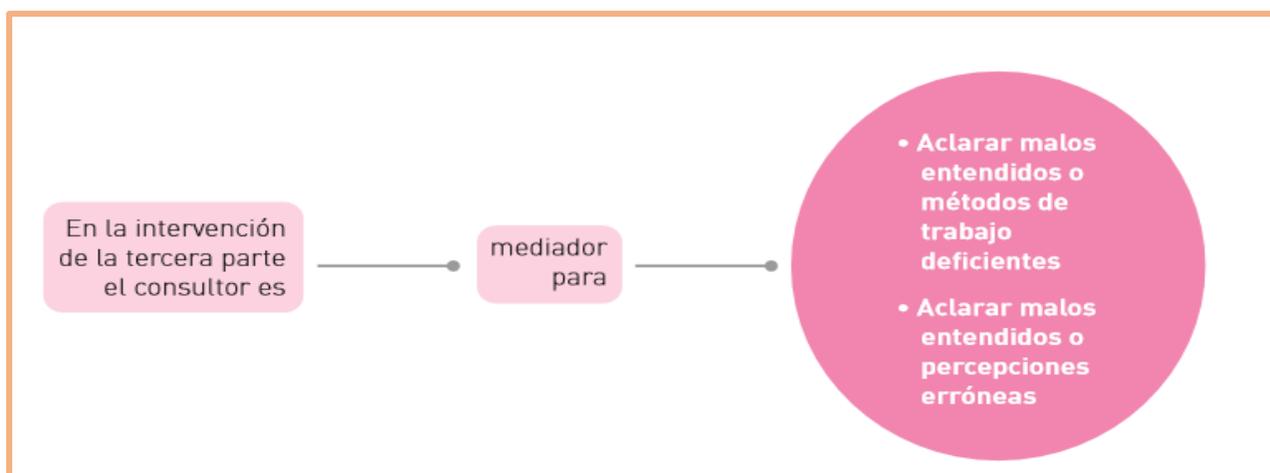
La consultoría de procesos constituye una parte importante del desarrollo organizacional y se ha practicado ampliamente en los últimos 40 años. No obstante, existen pocos estudios sobre el efecto de esta intervención en la eficiencia de los grupos y en la modificación de su comportamiento.

La escasez de estudios ha producido pocas evidencias de su eficacia. Los investigadores sostienen que la consultoría de procesos es una disciplina imprecisa, especialmente cuando se relaciona con tareas de transformación o cambio de actitudes (Guízar, 2013, pág. 145).

### 2.3. Intervención de la tercera parte

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe de manera errónea a otros miembros de la organización (véase figura 2.4).

Figura 2.4: Intervención de la tercera parte



(Guízar, 2013, pág. 147)

Debido a que el conflicto planeado conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones. Por el contrario, la polarización y el conflicto intergrupales pueden originar la aparición de estereotipos muy negativos. Por eso, actitudes como: ellos tuvieron la culpa, nos están obstaculizando, no conseguimos que nadie de ese grupo nos auxilie, etc., son disfuncionales, ya que tienden a romper el equilibrio del sistema organizacional e impiden la resolución de problemas mutuos y la realización de tareas conjuntas.

La estrategia básica de las técnicas de DO para mejorar las relaciones interdepartamentales e intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue un curso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones. La estrategia básica de las técnicas de DO para mejorar las relaciones intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos. Por todo lo anterior, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿es posible que el conflicto sea de carácter proactivo? La respuesta, sin duda, es afirmativa.

Cuando se menciona el término conflicto, de inmediato se le relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, distanciamiento, etc., pero según el DO, el conflicto también puede tener un contenido proactivo que permita lograr resultados positivos para la organización. Ello se puede comparar con el ejemplo del vaso medio lleno o medio vacío.

La conducta que debe adoptarse cuando se manifiesta un conflicto que requiera de la intervención de la tercera parte (el consultor) es la de ganar-ganar, en la que del conflicto que surgió en una situación determinada se deriven consecuencias positivas para la organización y para las personas involucradas en él. Por ejemplo, el que esto escribe recuerda que en ocasiones surgían malentendidos o problemas de interpretación de hechos en su etapa de estudiante de preparatoria. Ante ello, dialogaba con su padre, y con la intervención de un tercero como mediador —su hermano o su madre—, lograba obtener resultados favorables para todos. Es importante, como más adelante comentaremos, que exista la confianza que permita un diálogo productivo para todos los que intervienen en esta técnica.

El objetivo fundamental del diálogo consiste en manejar el conflicto mediante su solución o control, para reducir su costo, así como para mejorar la calidad de la relación de trabajo.

Una buena relación de trabajo debe basarse en: identificación de metas comunes, funciones aceptadas de común acuerdo, respeto y confianza mutuos, normas y expectativas compartidas, y respeto a las diferencias individuales.

Por ello es esencial que en esta intervención, como ya mencionamos, también participe un observador, la tercera parte de estos procesos, que ayude al grupo a llegar a una mejor comprensión de los personajes o percepciones y actitudes del otro, y a explorar los modos de mejorar las relaciones (Guízar, 2013, págs. 145-146).

### **2.3.1 Etapas de operatividad**

Un enfoque formalizado y más completo del problema comprende las siguientes etapas de operatividad:

1. Se logra el acuerdo entre los dos grupos para trabajar directamente en la mejora de las relaciones mutuas.
2. Cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y el propio.
3. Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos expone las percepciones anotadas durante la etapa anterior. En esta fase solo pueden hablar dos representantes, ya que el objetivo fundamental es asegurar que las percepciones y actitudes se presenten de la manera más exacta posible y evitar la actitud defensiva y la hostilidad que puede surgir si se permite que los dos grupos hablen sin restricciones entre sí.
4. Los dos grupos se separan, cada uno de ellos con cuatro juegos de documentos: dos que representan las percepciones que tiene un grupo de sí mismo y del otro, y otros dos que contienen las percepciones del segundo grupo sobre sí mismo y el primero. En este punto se pone de manifiesto un gran número de discrepancias, malentendidos y percepciones erróneas entre ellos.

5. La tarea del grupo (casi siempre con la ayuda de un observador de procesos —la tercera parte—) consiste en analizar y examinar las razones de las discrepancias. Dicho de otro modo, el observador se esfuerza para que el grupo se afane en comprender el motivo por el cual el otro grupo ha llegado a la percepción que tiene. Por ejemplo: ¿Cuáles son las acciones de su parte en las que basan ese conjunto de percepciones?, ¿cómo llegaron a ellas?. Por lo tanto, es necesario hacer hincapié en la resolución de problemas en lugar de insistir en una actitud defensiva.
6. Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir tanto las discrepancias que se han identificado, como el análisis de las razones de ellas. En este paso se debe concentrar la atención en el comportamiento que fundamenta las percepciones. Al llegar a este punto, pueden hablar los representantes formales o hacerlo directamente los grupos.
7. Si intervienen solo los representantes formales, la etapa siguiente debe permitir establecer una discusión más abierta entre los dos grupos con el fin de reducir las percepciones erróneas y aumentar la armonía entre ambos (Guízar, 2013, pág. 146).

## **2.4 Formación de equipos**

Actualmente las organizaciones se apoyan cada vez más en equipos para desempeñar sus tareas. La integración de equipos utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo. La integración de equipos se aplica dentro de grupos a nivel intergrupar donde las actividades son interdependientes. Como resultado, nuestro interés tiene que ver con las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mandos), así como a los comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tarea. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, lo que dará como resultado un incremento en el desempeño del equipo.

Las actividades consideradas en la integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y las responsabilidades de los miembros, y el análisis de proceso del equipo.

Una actividad más de la integración de equipos es similar a la desarrollada por el consultor de procesos, esto es, analizar los procesos claves que ocurren dentro del conjunto, para identificar la forma en que se realiza el trabajo y cómo podrían mejorarse esos procesos para conformar un equipo más efectivo (Hernández et al., 2011, págs. 113-114).

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el desarrollo organizacional presta mucha atención a este aspecto. Desde la óptica del DO, un grupo de trabajo se compone de un número específico de personas que generalmente reportan a un jefe común, tienen cierto grado de interdependencia de sus actividades e interactúan de manera directa, cara a cara; todo esto con el fin de alcanzar las metas de la organización.

Sin embargo, se considera que un equipo tiene sus orígenes en el grupo. La diferencia es que posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, enfatizando sobre todo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. Se considera, por lo tanto, que un equipo conforma un nivel avanzado o con mayor madurez que un grupo.

La formación de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes. Con el fin de lograr una mejor exposición, en primer lugar, se estudiará el desarrollo intragrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupar. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos para tareas específicas (Guízar, 2013, pág. 147).

Por otra parte “Es un proceso mediante el cual los integrantes de un grupo de trabajo o equipo diagnostican la forma en que trabajan juntos y planean cambios para mejorar su efectividad” (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 26).

Es un método de cambio del comportamiento destinado a crear y motivar a equipos, así como a mejorar su desempeño, para lo cual aumenta la confianza y la apertura entre los participantes. Implica definir objetivos de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes, analizar las funciones y la responsabilidad de cada uno, así como de los procesos internos del equipo (Chiavenato, 2009, pág. 438).

## **2.5 Ensayos o encuestas de retroalimentación**

Es una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, así como para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias. Cada persona en una organización puede participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental.

Por lo general, todos los miembros en la organización o unidad responden a un mismo cuestionario. A los miembros de la organización se les podría pedir que sugieran preguntas o se les podría entrevistar para determinar qué temas consideran relevantes.

El cuestionario típico pregunta a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio rango de temas, incluidas las prácticas de toma de decisiones; la efectividad de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato (Hernández et al., 2011, pág. 113).

El ensayo de retroalimentación es quizás el más popular de esta categoría (sistemas de proceso amplio); y consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios. Una vez sintetizados, los datos se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos, y con ellos se retroalimenta a los miembros de la organización. Diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta.

Por otra parte, los medios que más se utilizan para determinar la dimensión de las organizaciones son: el cuestionario de diagnóstico de las organizaciones y el ya clásico cuestionario organizacional Michigan (Guízar, 2013, pág. 164).

Consiste en recopilar información de integrantes de una organización o grupo de trabajo y en organizar información de forma comprensible y útil retroalimentación a los empleados que la brindaron. Por otra parte debido a su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuesta suele utilizarse como parte de programas de cambio en gran escala, a largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 24-25).

### **2.5.1 Desarrollo de una encuesta de retroalimentación**

El desarrollo de una encuesta puede seguir ciertos pasos:

1. Los miembros de la organización, incluyendo a la alta dirección, deben estar involucrados en la planeación preliminar y contar con la asistencia de un consultor, de preferencia externo. El instrumento de ensayo (el cuestionario) debe ser aplicado a todos los miembros de la organización o departamento involucrado.
2. Por lo general, el consultor externo debe analizar los datos obtenidos, tabularlos, sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, entrenar personal interno y ayudar a analizar los datos.
3. La retroalimentación informativa debe dirigirse, en primer lugar, a la alta dirección, o bien, al administrador principal, al equipo de ejecutivos o los miembros de una determinada fuerza de trabajo.
4. Cuando la información se envía al ejecutivo principal, debe llevarse a cabo una reunión urgente con los colaboradores inmediatos para analizar e interpretar los datos.
5. Con frecuencia, especialmente en las organizaciones grandes, los grupos de los niveles inferiores reciben cataratas o cascadas de datos de retroalimentación (Guízar, 2013, pág. 164).

## 2.6 Reuniones de confrontación

La reunión de confrontación es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios, así como blancos o centros de huracán que permitan detectar los mismos. Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.

El conflicto proactivo genera resultados o consecuencias positivas para la organización; por ejemplo, llevar a cabo una reunión departamental para sugerir, a través de un proceso de focus group (grupos de enfoque), medidas para el ahorro de materia prima o mejoras en la calidad de un producto, etc.; mientras que el conflicto reactivo genera consecuencias negativas.

De hecho, al término conflicto siempre se le relaciona con choque, enfrentamiento, discrepancia, desacuerdo, etc.; por ejemplo, cuando la organización presenta inexplicables porcentajes de ausentismo, problemas entre grupos, malentendidos, etc. En estos casos es conveniente provocar el conflicto para que se puedan ventilar las situaciones que lo provocaron y encontrar sus posibles soluciones (Guízar, 2013, pág. 167-168).

Se trata de una técnica para modificar la conducta a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos y en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) son tratados por medio de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si se colocara ante un espejo.

En estas reuniones, un grupo presenta los resultados de las evaluaciones al otro y se le hacen preguntas relativas a sus percepciones. A continuación viene una discusión, que inicia muy acalorada, pero con una posición de comprensión y entendimiento recíproco en cuanto a la conducta de las partes involucradas.

El consultor facilita la confrontación, con ánimo totalmente imparcial, pondera las críticas, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales (Chiavenato, 2007, págs. 425-426).

Es un método de modificación del comportamiento en el cual un asesor interno o externo (mediador o tercero) trabaja con dos grupos antagónicos o en conflicto para reducir las barreras entre ellos y mejorar las relaciones intergrupales. Cada grupo hace una reunión para elaborar una lista de las ideas que tiene de sí mismo, del otro grupo y de cómo piensa que éste lo ve.

A continuación, los grupos comparan las listas y discuten semejanzas y diferencias para identificar las causas de las discrepancias. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico cuya finalidad es mejorar la salud de la organización incrementando la comunicación y la relación entre diferentes grupos o áreas (Chiavenato, 2009, pág. 438).

## **2.7 Relaciones intergrupo**

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que suelen romper el equilibrio del sistema. Esto se puede lograr mediante las relaciones intergrupales.

El conflicto intergrupar no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones en las que existe poca interdependencia entre los departamentos.

En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad. Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.

Se explican las diferentes estrategias existentes para resolver conflictos entre grupos, desde soluciones del comportamiento hasta la solución o cambio de actitud.

1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción.
2. Se permite la interacción, aunque los objetivos ya se encuentren fijados de antemano, así como las reglas para la toma de decisiones.
3. Se mantienen separados los grupos, pero se hace participar a personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de los problemas comunes.

4. Se finalizan negociaciones directas entre los representantes de cada grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición neutral ante el conflicto, pero que aprecian los valores del grupo.
5. Se realizan negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes.
6. Se intercambian temporalmente los integrantes de los grupos con el fin de que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo, para que luego informen al suyo.
7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el comportamiento del otro grupo (Guízar, 2013, pág. 170).

## **2.8 Enfoques normativos**

A diferencia de los teóricos de la contingencia, los teóricos normativos sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Los principales exponentes de los enfoques normativos son Likert y Blake y Mouton.

Básicamente estos enfoques se encauzan al análisis de los estilos de mando que prevalecen en las organizaciones a partir del nivel individual (Guízar, 2013, pág. 171).

### **2.8.1 Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert)**

Rensis Likert clasifica las organizaciones en cuatro diferentes estilos de liderazgo, que se agrupan en lo que se conoce como sistema 4 de Likert; a saber:

1. Sistema 1. Administración autocrática, imperativa, explotadora.
2. Sistema 2. Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora.
3. Sistema 3. Administración consultiva (consulta a los empleados respecto de problemas y decisiones, pero es ella la que toma las decisiones).
4. Sistema 4. Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso).

El enfoque de DO de Likert puede medirse y representarse en una gráfica. Para comenzar, debe aplicarse un cuestionario llamado perfil de las características organizacionales, que comprende seis importantes aspectos: liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas, control.

Su versión más reciente, conocida como estudio de organizaciones, requiere que los miembros de la organización contesten preguntas sobre cada uno de los temas poniendo la letra A en uno de los 20 puntos de la escala que mejor represente su opinión actual y una P (de previous, previa) en el punto que exprese su opinión anterior, es decir, lo que pensaban de la organización uno o dos años antes.

En ciertas ocasiones, el consultor pide a los miembros de la organización que empleen una I en lugar de una P, para indicar lo que considerarían ideal para cada una de las preguntas; es común que los perfiles organizacionales queden dentro de los sistemas 2 o 3, pero si se utiliza la respuesta ideal, por lo general el perfil quedará a la derecha del perfil actual, se aproximará al sistema 4 o se situará en él. En estos casos, se establece el sentido del cambio: hacia el sistema 4.

Cuando alguien afirma que existe un modo mejor en este caso los administradores del sistema 4, a menudo hay otros que piden pruebas de ello. Likert sostiene que cualquiera que sea la contingencia, el sistema 4 es el mejor, lo cual respalda con investigaciones propias y de terceros (véase tabla 2.3) (Guízar, 2013, págs. 171-172).

Tabla 2.3. Representación esquemática del sistema 4 de Likert

Área	Situaciones	Sistemas			
		1	2	3	4
Liderazgo	¿Cuánta confianza se muestra en el equipo de trabajo?  Cuánta libertad siente el equipo de trabajo para hablar con sus superiores acerca de sus tareas?	Ninguna  No del todo	Condescendiente  Más o menos (relativo)	Sustancial  Más libre	Completa  Completamente libre
Motivación	¿En qué nivel jerárquico de la empresa se percibe la responsabilidad para motivar el cumplimiento de las metas?	Primordialmente en el primer nivel (alta dirección)	Alta dirección y nivel medio	Casi en toda la organización	En todos los niveles
Comunicación	¿Cuál es la dirección del flujo de información?	De abajo hacia arriba (niveles)	Primordialmente en los niveles operativos	Abajo y arriba	Hacia todos los niveles horizontales y verticales
Toma de decisiones	¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional empleado en la toma de decisiones?	Alta dirección	Alta dirección y nivel medio	Casi en toda la organización	En toda la organización

(Guízar, 2013, pág. 173)

## 2.9 Conferencias de investigación

Las conferencias de investigación implican reunir a toda la organización con la finalidad de aclarar los valores clave de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización. Esta intervención es una poderosa herramienta para crear conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales, así como para evaluar las directrices para llevar a cabo acciones futuras.

La operatividad de esta intervención implica la participación de todos los miembros de la organización, así como de los accionistas. Se debe realizar fuera del lugar de trabajo y en día no hábil, en sesiones que pueden durar dos o tres días.

Ello no significa que los participantes deban estar recluidos los tres días, pues ello incrementaría los costos y dificultaría la operatividad de la intervención. Estas sesiones se pueden llevar a cabo en horarios matutinos o vespertinos, lo cual permite que el personal retorne a su casa para continuar al día siguiente. La empresa debe facilitar la transportación durante el desarrollo de la intervención para eliminar los tiempos muertos o de inactividad.

El objetivo de la reunión es reflexionar sobre los logros y fracasos de la organización y analizar las causas de ello. Así se aquilatarán las experiencias anteriores y se podrá apreciar con más objetividad la situación actual e investigar las posibles alternativas y estrategias que la empresa puede seguir.

De esta manera, gran cantidad de la energía del personal se canaliza hacia el panorama futuro, el cual lo compromete en la consecución de los logros. Esto significa que se crean escenarios que indican hasta dónde quiere llegar la empresa y llevar a cabo acciones que permitan lograr esas expectativas.

La intervención representa una combinación de análisis del ambiente, desarrollo de ejercicios de visión de futuro, y la aplicación de conceptos relacionados con el enfoque del sistema abierto. La secuencia en la que se debe aplicar esta intervención comprende los siguientes pasos:

1. Preparación para la conferencia: sensibilización del personal por parte del consultor.
2. Conducción de la conferencia: el consultor debe ser lo suficientemente hábil para coordinar la sesión de todo el personal de la empresa.
3. Seguimiento de las expectativas creadas en la sesión de reflexión: esta tarea compete tanto al consultor como a la alta dirección de la empresa (Guízar, 2013, págs. 299-300).

Este tipo de intervención implica reunir a toda la organización con la finalidad de clarificar los valores claves de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización.

Esta intervención es una poderosa herramienta para crear conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales, así como para evaluar las directrices para llevar a cabo acciones futuras.

La operatividad de esta intervención implica la participación de todos los miembros de la organización, así como a los accionistas. Se debe realizar fuera del lugar de trabajo y en día no hábil, en sesiones que puedan durar dos o tres días. Ello no significa que los participantes deban estar recluidos esos días, dado que ello incrementaría los costos y dificultaría la operatividad de la intervención.

Estas sesiones se pueden llevar a cabo en horarios matutinos o vespertinos, lo cual permite al personal que retorne a su casa para continuar al día siguiente. El objetivo de esta reunión es reflexionar sobre los logros y fracasos de la organización y analizar las causas de ello. Así se verificarán las experiencias anteriores y se podrá apreciar objetivamente la situación actual e investigar las posibles alternativas y estrategias que la empresa puede seguir.

Esta es una intervención reciente y representa una combinación de análisis del medio ambiente, desarrollo de ejercicios de visión al futuro, y además aplicar conceptos relacionados con el enfoque del sistema abierto.

La secuencia en que se debe aplicar esta intervención comprende los siguientes pasos:

1. Preparación para la conferencia: sensibilización del personal por parte del consultor.
2. Conducción de la conferencia: el consultor debe ser lo suficientemente hábil para coordinar la sesión de todo el personal de la agencia.
3. Seguimiento de las expectativas creadas en la sesión de reflexión: esta tarea compete tanto al consultor como a la alta dirección de la empresa (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 92-103).

## 2.10 Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo

La administración de la diversidad de fuerzas de trabajo es un programa de cambio que pretende diseñar ciertas prácticas de recursos humanos enfocadas a satisfacer diversas necesidades humanas. Importantes tendencias, como el incremento del número de mujeres que trabajan, el desplazamiento de la población rural hacia las ciudades y los cambios en el nivel de escolaridad de los obreros, son factores que obligan a concretar con urgencia la práctica de políticas flexibles que permitan que la empresa se adapte a los cambios cada vez más acelerados del entorno.

Es indudable que el nivel de escolaridad, edad, sexo o incluso la región a la que se pertenezca, son factores que modifican el comportamiento del personal y, por ende, la manera en la que se debe abordar determinada situación laboral.

En el libro *Counseling the Culturally Different*, de Sue Sue (1990), se comentan casos específicos en los que el consultor debe interpretar ciertos mensajes que el cliente le transmite durante la consultoría, los cuales con frecuencia son no verbales.

Por ejemplo, el latinoamericano por lo general espera que el consultor tome la iniciativa en las sesiones, mientras que el anglosajón lo interpretaría como una falta de educación del consultor, pues como cliente desea tomar la iniciativa.

La organización debe implantar planes que permitan satisfacer en lo posible las necesidades y expectativas del cliente. Por ejemplo, si cada vez es mayor el índice de mujeres casadas que trabajan, la empresa puede añadir a su paquete de prestaciones canastillas para bebé en caso de que éste nazca mientras la madre trabaja en la compañía.

En el caso de muchos países latinoamericanos existen organizaciones gubernamentales que han implantado servicios para satisfacer las famosas necesidades de primer orden o fisiológicas de los empleados, como citaba Maslow, que les permitan lograr un mejor desempeño en su trabajo, como el Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores y el Instituto Mexicano del Seguro Social, en el caso de México, o la Secretaría de Salud de la República Dominicana, que lleva a cabo programas de capacitación aunados a mejoras en las condiciones laborales del personal.

Por lo tanto, la organización y el consultor deben diseñar un atractivo programa de apoyo a los empleados que les ayude a desempeñar su trabajo de manera más adecuada. (Guízar, 2013, págs. 300-301).

Este programa de cambio pretende diseñar ciertas prácticas de recursos humanos enfocados a satisfacer diversas necesidades humanas. Importantes tendencias tales como el incremento del número de mujeres que trabajan, el desplazamiento de la población rural hacia las ciudades y los cambios en el nivel de escolaridad de los obreros, son factores que obligan a concretar con urgencia la práctica de políticas flexibles que permitan que la empresa se adapte a los cambios cada vez mas acelerados del entorno.

Es indudable que el nivel de escolaridad, sexo, edad e incluso la región a la que pertenezca, son factores que modifican el comportamiento del personal y por ende, la manera en la que se debe abordar determinada situación laboral. Tanto la organización como el consultor deben diseñar un atractivo programa de apoyo a los empleados que les ayude a desempeñar de manera más adecuada su trabajo (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 104-107).

## Capítulo tres: Intervenciones tecnoestructurales

Conforme más aprendemos acerca del comportamiento en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan más el uso de modelos de apoyo. La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización más humana y más abierta. Generalmente también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor del interés entre las necesidades del empleado y las de la organización (Garzón, 2005, pág. 60).

### 3.1 Diferenciación e integración

Este tema también se conoce como teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, quienes fueron los primeros en proponer el diagnóstico de la necesidad de cambio en una empresa basándose en determinadas dimensiones de la organización: la diferenciación e integración, la estructura y las relaciones entre grupos.

Ellos sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

Por ello, es necesario conocer la aplicación de su teoría de la contingencia para realizar el diagnóstico de la empresa. Debemos tener presente que los conceptos primordiales de esta teoría son la diferenciación y la integración. Ambos conceptos representan la paradoja de cualquier diseño de organización, ya que el trabajo ha de ser diferenciado, dividido, e integrado, unido, al mismo tiempo.

Por lo tanto y para fines de diagnóstico, se deben examinar las dimensiones organizacionales que el cliente juzgue pertinentes. Estas dimensiones son: demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos, contrato empleado-administración (Guízar, 2013, pág. 194).

Este tema también se conoce como teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsh, quienes fueron los primeros abogados de la contingencia, ya que no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Sin embargo, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las más importantes. Sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanzar su meta y objetivos (Ruiz, 2011, párr. 2-4).

### **3.1.1 Demandas ambientales**

Las demandas ambientales constituyen la primera dimensión. Se refieren a los aspectos que giran alrededor de la empresa, como los factores políticos, económicos y sociales, que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar una organización.

Existen dos tipos de enfoques que deben considerarse en esta dimensión: la planeación estratégica y la planeación operativa. Es importante destacar que muchas organizaciones que no tuvieron en consideración las demandas ambientales han desaparecido o han enfrentado graves problemas para subsistir.

Las empresas latinoamericanas se enfrentan cada vez con mayor frecuencia a un ambiente turbulento, por lo que han adoptado estrategias para subsistir. Ya no es posible seguir administrando las organizaciones solo con el sentido común o con corazonadas. Un caso clásico de la importancia que tiene para las organizaciones considerar el entorno es la crisis que ha afectado al mundo desde 2008, o bien la crisis de varios países europeos que ha repercutido en Latinoamérica. O incluso considerar situaciones climáticas como el preocupante sobrecalentamiento de nuestro planeta.

Por ello, para mantener su competitividad, las empresas deben: efectuar ajustes que les permitan adecuarse a los múltiples cambios del entorno, prevenir escollos en el camino y evaluar las oportunidades que se les presenten (Guízar, 2013, págs. 194-195).

Las demandas ambientales se refieren a todos aquellos aspectos que giran en el entorno, tales como los factores políticos, económicos y sociales que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar una organización. Existen dos tipos de estrategias que se deben considerar dentro de esta dimensión: la planeación estratégica y planeación operacional.

Planeación estratégica: fuente y origen de planes específicos posteriores, es conducida por la alta dirección, marca pautas para establecer un panorama general de la empresa; la información se obtiene de fuerzas internas y externas. Se elabora con vista a largo plazo.

Planeación operativa: es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica, es conducida primordialmente por el nivel medio de la empresa, gerentes y jefes de departamentos, contempla un área o actividad específica de la empresa; por lo general, maneja información interna; se elabora con vista corto y mediano plazo (Ruiz, 2011, párr. 11-13).

### **3.1.2 Diferenciación**

La segunda dimensión ambiental es la diferenciación, que significa que cada departamento debe tener claramente determinadas la función o funciones que desempeña, las cuales, por ningún motivo, deben duplicarse o sobreponerse. Además, este concepto también contempla la diferencia de conocimientos y emociones que se manifiestan entre los ejecutivos de los diversos departamentos que conforman la empresa. Podrían evitarse muchas horas-hombre y fugas de todo tipo si se estableciera con claridad la diferenciación. Además, ésta implica que el trabajo se divida de manera que satisfaga las demandas del medio (Guízar, 2013, pág. 197).

Plantea “La segunda dimensión ambiental es la diferencia: Significa que cada departamento debe tener claramente determinada la función o funciones que desempeña” (Ruiz, 2011, párr. 15).

Por otra parte “La diferenciación es el grado en el cual las actividades se dividen en subactividades, las cuales son realizadas por individuos con habilidades especializadas. La diferenciación tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades” (Hitt, Black, Porter, 2006, pág. 231).

### **3.1.3 Integración**

La tercera dimensión ambiental, la integración, significa que las actividades o funciones que desempeña cada departamento deben estar enfocadas hacia un fin común. Es decir, se debe evitar que cada departamento tenga objetivos, metas y estrategias particulares que obstruyan el fin para el que la empresa fue creada. ¿Cuál es este fin? Sin duda, ¡el cumplimiento de la misión! Por lo tanto, cuanto más dudosa sea la información con que cuenta la organización (un ambiente cada vez más turbulento), más flexible debe ser para enfrentarse a ese complejo entorno (Guízar, 2013, pág. 197).

Por otra parte “La tercera dimensión ambiental, la integración: Las actividades o funciones que se desempeñan en cada departamento deben ser enfocadas a un fin común” (Ruiz, 2011, párr. 16).

En contraste con la diferenciación, la integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico (Hitt et al., 2006, pág. 231).

### **3.1.4 Manejo de conflictos**

La cuarta dimensión ambiental, el manejo del conflicto, se refiere a las políticas que se utilizan para soslayar los problemas entre los departamentos. Esta dimensión es muy importante para organizaciones con alto grado de integración y diferenciación, debido a que cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar esfuerzos, surgen inevitablemente los conflictos. El éxito en el uso de esta herramienta depende, en gran medida, de la manera en la que los individuos resuelven estos conflictos.

Lawrence afirma que las organizaciones que operan en ambientes diversos han comprobado que se logra el manejo eficaz de un conflicto cuando los individuos abordan el problema de frente hasta encontrar una respuesta óptima para las metas de la organización. Además, las personas que coordinan dicho manejo y están involucradas en el proceso de integración deben tener influencia basada en sus conocimientos y habilidades reconocidas, así como capacidad para resolver problemas (Guízar, 2013, pág. 197).

Plantea “La cuarta dimensión ambiental, la administración: Se refiere a las políticas utilizadas para manejar los problemas entre los departamentos” (Ruiz, 2011, párr.17).

### **3.1.5 Contrato empleado-administración**

La última dimensión ambiental, el contrato empleado-administración, está relacionada con las expectativas que el individuo tiene respecto de la organización a la cual pertenece. En este sentido, esta quinta demanda ambiental depende del contrato psicológico, esto es, la proyección que el empleado espera que la organización le ofrezca aparte del salario, como son, por ejemplo, reconocimiento, pertenencia a un grupo y autorrealización; necesidades de orden superior de acuerdo con la jerarquía de Maslow.

En cuanto a su aplicación, este modelo lo utilizan generalmente organizaciones que llevan a cabo tareas de investigación. Su estrategia de implantación consta de las siguientes cuatro etapas:

1. Diagnóstico: consiste en la recolección de datos relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos. A partir de ello se pueden descubrir las causas del problema o las oportunidades de la organización. Se obtiene información respecto de la naturaleza del entorno y el diseño de cada departamento.

2. Planeación de la acción: en esta etapa se desarrollan planes para resolver problemas identificados mediante el diagnóstico. Los planes incluyen identificación de métodos particulares de cambio y dirección de las acciones por adoptar. En ciertas circunstancias se puede llegar a modificar la estructura de la organización.
3. Implantación: esta etapa se relaciona con la transición de los cambios planeados dentro de las acciones de la organización.
4. Evaluación: grado de satisfacción obtenido por la implantación de los programas.

El diagnosticador organizacional debe buscar el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional. Cuanto mayor sea la complejidad ambiental, tanto más complejo debe ser el diseño interno. Si los mercados de la organización cambian con rapidez y son difíciles de predecir, y el ambiente general muestra demasiada fluctuación, la estructura interna debe estar relativamente descentralizada, de modo que muchos empleados estén en contacto con el ambiente y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios.

En estas condiciones puede conservarse una alta diferenciación, pero se debe asignar un premio a la integración. Es necesario que la empresa cuente con suficientes mecanismos de integración, de modo que la comunicación fluya de manera adecuada hacia las diversas subunidades para que la alta dirección se mantenga bien informada.

Asimismo, sostienen que cuanto más se enfrentan los miembros y departamentos a sus diferencias y trabajan por resolverlas, en lugar de atenuarlas o sofocarlas mediante órdenes de los mandos superiores, tanto más eficiente tiende a ser la organización (Guízar, 2013, págs. 197-198).

Por otra parte “La quinta dimensión ambiental, el contrato empleado-administración: Está relacionado con las expectativas que el individuo se ha formado respecto de la organización a la cual pertenece” (Ruiz, 2011, párr. 18).

## **3.2 Diseño estructural**

La intervención de diseño estructural implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones. El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

Las diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones son: departamental, matricial, por proyectos, por unidades estratégicas de negocios, o nodal (Guízar, 2013, pág. 198).

Esta intervención implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones. El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

- 1.- La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
- 2.- La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total (Ruiz, 2011, párr. 5-8).

### **3.2.1 Organización departamental**

La organización departamental consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan y puede presentarse en:

1. Departamentalización por funciones, o estructura funcional, que es la que se presenta con mayor frecuencia.
2. Departamentalización por procesos o por enfoque productivo, que se diferencia de la anterior pues considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos.

3. Departamentalización geográfica, por productos o clientes, que, como sus nombres lo indican, consideran las zonas geográficas, los productos que se elaboran o el tipo de clientes que atienden (Guízar, 2013, págs. 198-199).

### **3.2.2 Organización matricial**

La organización matricial combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico, lo cual forma, como su nombre lo indica, una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.

Es característico de esta estructura que el director de algún proyecto o investigación tenga autoridad sobre los departamentos funcionales de la empresa y se coordine con ellos para recabar datos, realizar pruebas, diseñar y verificar resultados, etc. Además, es responsable de la obtención de los resultados finales.

Para implantar este tipo de estructura en una empresa se requiere que los empleados tengan un alto grado de madurez, ya que es posible que surjan conflictos entre los directores funcionales y el encargado del proyecto, pues no tan fácilmente aceptan esta doble función.

Además, debe establecerse con claridad, entre los objetivos y la misión de la empresa, una visión sistemática y un amplio conocimiento de las relaciones interdepartamentales, la definición exacta de las tareas y responsabilidades de cada integrante de la estructura, así como las aplicaciones del trabajo en equipo y las reuniones, las cuales se llevan a cabo con frecuencia. Por ello, no en todas las organizaciones funciona con éxito este tipo de estructura.

Los siguientes factores ayudan al consultor a decidir cuál estructura es mejor entre la funcional, la matricial y la de por producto para enfrentar una situación determinada.

1. Una organización pequeña con productos estándar y clientes diversos puede considerar que la estructura funcional es la más apropiada.

2. Por el contrario, una organización con complejos, importantes y diversos productos, podría considerar que la estructura por producto es la más adecuada.
3. Una compañía del área farmacéutica cuya producción se basa en una compleja tecnología quizá consideraría la estructura matricial como la más eficiente.

Por lo tanto, la elección depende de la situación. Además, es posible utilizar de manera simultánea las tres estructuras en la misma organización (Guízar, 2013, págs. 200-201).

### **3.2.3 Organización por proyectos**

Durante el ciclo de vida de una empresa puede presentarse la necesidad de realizar un proyecto específico, para lo cual deba adoptar una estructura adecuada. Por lo tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, apoyándose —obviamente— en otras divisiones para realizar su función.

Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece. Así trabaja una organización por proyectos (Guízar, 2013, pág. 202).

### **3.2.4 Organización por unidades estratégicas de negocios**

Esta modalidad de organización por unidades estratégicas de negocios consiste en estructurar pequeños negocios dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador que se hace cargo de ella. La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se delega a la UEN (unidad estratégica de negocios) al administrar sus propios recursos y ser autosuficiente.

Con el amparo de la empresa madre con la que se relaciona a través de líneas staff que le prestan asesoría y apoyo, se mantienen los beneficios de las pequeñas empresas en cuanto a brindar una atención individualizada, ya sea a las personas o a los productos. Además, es menester que exista una comunicación constante y estrecha (Guízar, 2013, pág. 202).

### **3.2.5 Organización nodal**

La organización nodal es otro ejemplo de organigrama diferente a los clásicos. En esta estructura se considera que hay un eje central que opera con personal interno —el estrictamente indispensable— en áreas clave como finanzas, recursos humanos, informática y producción, y se rodea de una red o tejido de organizaciones externas que suelen subcontratarse para desarrollar diversos proyectos que les sean solicitados.

Actualmente a este concepto se le denomina outsourcing. Con esto se garantiza que se acude al despacho de consultoría con el expertise que se requiere para desarrollar el proyecto. Incluso se pueden llevar a cabo licitaciones para poder comparar propuestas y seleccionar, obviamente, la mejor (Guízar, 2013, pág. 203).

### **3.3 Organización colateral**

Una organización colateral es una estructura paralela a la organización formal (funcional, por producto o matricial), y que el administrador puede emplear para apoyar la estructura formal. La organización colateral atiende situaciones que difícilmente consideraría la organización formal. Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego desaparece. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, que se utilizan para identificar y resolver problemas relacionados con la organización formal que aparentan no tener solución (Guízar, 2013, pág. 204).

Por otra parte “Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego se disuelve. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, las cuales son utilizadas para identificar y resolver problemas aparentemente insolubles relacionados con la organización formal” (Ruiz, 2011, párr. 9-12).

### **3.3.1 Características**

Este tipo de estructura, integrada por el mismo personal de la organización formal, tiene las siguientes características:

1. Los canales de información están abiertos para que todos los administradores se puedan comunicar directamente sin utilizar los canales institucionales, por lo cual el intercambio de información relevante es completo y rápido.
2. Sus normas estimulan un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos de la organización.
3. Desde el momento en el que ambas organizaciones permanecen intactas, los inputs de la organización formal son los outputs de la organización colateral. La problemática o situación que priva en la organización formal (inputs) alimenta a la organización colateral, lo cual se refleja en la solución de problemas (outputs). Las decisiones finales se toman dentro del contexto de la organización formal.
4. Una característica importante es que los administradores de la organización formal pueden ayudar a resolver problemas que afectan a la estructura informal.

La organización colateral provee la flexibilidad necesaria y la oportunidad de respuesta para resolver problemas definidos, lo cual le permite a la empresa manejar el cambio e innovación sin romper la estructura formal y los mecanismos necesarios para el manejo de tareas repetitivas (Guízar, 2013, pág. 204).

### **3.4 Calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización.

Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y participación de éstos en el diseño de los puestos.

Aparte de los programas destinados a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de CVT suelen basarse en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. A lo largo de su desarrollo, la CVT utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo humano, el personal incrementó sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual satisface necesidades más elevadas, en vez de trabajar sólo para ganar lo necesario (Guízar, 2013, pág. 212).

Calidad de vida en el trabajo: se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de puestos (Ruiz, 2011 párr. 19-21).

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo.

Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

La CVT representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares (Chiavenato, 2007, págs. 349,351).

Son actividades que una organización lleva a cabo para mejorar las condiciones que afectan la experiencia de un empleado con una organización. Muchos programas de calidad de vida se ocupan de la higiene y seguridad, participación en decisiones, oportunidades para utilizar y desarrollar talentos y habilidades, control sobre el tiempo o lugar de trabajo, entre otros temas.

Los programas se volvieron populares como respuesta a las demandas de los empleados mediante el uso de programas de trabajo alternativos que incluyen (dar a los empleados ciertos control sobre sus propios horarios de trabajo), el empleo de medio tiempo, empleos compartidos o el trabajo, en el hogar (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 29-31).

### **3.4.1 Trabajo humanizado**

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir las necesidades básicas de los empleados, así como las de niveles superiores. Busca aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y ofrecer un ambiente que le estimule a mejorarlas.

La CVT se basa en el principio de que los empleados constituyen el capital humano que debe ser desarrollado y no meramente utilizado. De acuerdo con este enfoque, las condiciones laborales no deben ser negativas ni ejercer una presión excesiva, y nunca perjudicar o degradar el aspecto humano de los empleados. En cambio, sí debe contribuir a que cada trabajador se realice en otras actividades vitales, como ciudadano, cónyuge o padre.

En lo fundamental, el trabajo humanizado supone ofrecer lo mejor para los trabajadores: empleo, tecnología y ambiente. No es una acción única que se mantiene de manera indefinida. Al contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener el equilibrio.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos es enfocar los equipos de trabajo. Cuando un puesto está diseñado de tal manera que desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad, se denomina como un módulo natural de trabajo.

El trabajo fluye en forma natural desde el principio hasta el fin y proporciona al empleado la sensación de identificación y significado de la tarea. De manera similar, pueden integrarse varios puestos dentro de un equipo natural, que desempeñe una unidad completa de trabajo. Por ello, los empleados cuyas tareas requieran trabajar con otros están más capacitados para aprender de los demás y formar equipos.

Los equipos naturales de trabajo, además, permiten que aquellos que desempeñan una labor rutinaria desarrollen más sensibilidad para dar significado a su tarea y se sientan unidos a un equipo mayor con una función importante. Así, resulta sorprendente que nuestro deseo de lograr especialización conduzca con frecuencia a la exclusión de personas que son necesarias para integrar equipos naturales de trabajo.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos y los equipos naturales de trabajo son los sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados, en los cuales toda la organización o una parte de ella crean un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un enriquecimiento total del trabajo, que requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.

El proceso completo de producción podría requerir una reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas, mientras que otros establecimientos necesitarían cambios para poder propiciar el trabajo en equipo. El objetivo fundamental es diseñar un sistema completo que sirva tanto a las necesidades de las personas como a los requerimientos de la producción (Guízar, 2013, págs. 213-214).

### **3.5 Diseño del trabajo o enriquecimiento del trabajo**

También considerado como enriquecimiento del trabajo, el diseño del trabajo cobra especial importancia por el interés actual sobre la calidad de vida en el trabajo. Existe una estrecha relación al respecto. Herzberg acuñó este término basándose en la investigación de los factores de motivación e higiénicos en la década de los cincuenta en el siglo XX.

Enriquecimiento del trabajo significa agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Sin embargo, el término ha sido aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo; asimismo, es una ampliación del concepto de expansión del trabajo que busca dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía.

La diferencia entre estas dos ideas permite suponer que el enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer las necesidades del más alto orden, mientras que la expansión se concentra en agregar tareas a la labor del empleado con el fin de incrementar su variedad. Los dos enfoques pueden mezclarse, aumentando el número de tareas y añadiendo motivadores en un doble intento por mejorar la CVT (Guízar, 2013, pág. 216).

Diseño del trabajo: se define como el conjunto de técnicas y metodologías que permiten analizar el trabajo realizado con todos sus contextos e identifique sistemáticamente todos los factores que influyen sobre la eficiencia y la economía de la actividad realizada (Ruiz, 2011, párr. 13).

#### **3.5.1 Beneficios del diseño del trabajo**

El diseño o enriquecimiento del trabajo genera muchos beneficios:

1. Su resultado general es un enriquecimiento de la función que estimula el crecimiento y la autorrealización.
2. El trabajo se presenta de tal manera que impulsa la motivación interna, debido a la cual el desempeño mejora, lográndose así un trabajo más humano y productivo.

3. Ciertos síntomas negativos, como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo improductivo tienden a reducirse.
4. El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y realizado, por lo que está capacitado para participar en todas las actividades vitales con mayor eficacia.
5. La sociedad se beneficia de una persona que actúa con más eficiencia y ejerce mejor su trabajo (Guízar, 2013, pág. 216).

### **3.5.2 Aplicación del diseño del trabajo**

Visto en términos de los factores de motivación de Herzberg, el enriquecimiento o diseño del trabajo ocurre cuando una misma labor es más interesante, se alienta el logro y existe oportunidad de crecimiento, así como responsabilidad, progreso y reconocimiento. Sin embargo, los empleados tienen la última palabra acerca de qué es lo que enriquece su trabajo. Lo único que puede hacer la administración es incorporar técnicas y métodos enriquecedores, y experimentar con ellos dentro del sistema laboral, para que finalmente los empleados concluyan si hubo tal enriquecimiento del trabajo (Guízar, 2013, pág. 217).

## **Capítulo cuatro: Intervenciones estratégicas**

Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales; para que una organización sea eficiente y eficaz requiere alinear esos tres sistemas entre sí. Para lo cual se requiere tener una estructura organizacional que soporte la misión y la estrategia de la organización, utilizando procesos administrativos optimizados (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 1).

### **4.1 Administración del cambio estratégico (Teoría de Tichy)**

Desarrollada por Tichy (1993), la teoría de la administración del cambio estratégico significa un importante esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas. Se pretende encontrar una liga o relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional. Por ello, la eficacia organizacional depende de la forma en que las organizaciones administren esas alineaciones o ligas.

Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas con las que cuentan, como estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, pueden utilizarse para alinear esos tres sistemas entre sí y con el medio (Véase tabla 4.4).

Tabla 4.4: Modelo de administración del cambio estratégico

A		B	
	Misión/estrategia.	Estructura de la organización.	Administración de recursos humanos.
Sistema técnico	Análisis del ambiente y de la organización. Definición de misión y ajuste de recursos.	Diferenciación e integración. Alineamiento de estructura y estrategia.	Ajuste del personal a las funciones. Medidas del desempeño.
Sistema político	Determinación de aquellos que influyen en la misión y la estrategia. Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas.	Distribución del poder. Balance de poder a través de grupos y funciones.	Políticas de sucesión. Diseño y administración de sistemas de recompensas.
Sistema cultural	Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia. Desarrollo de cultura alineada con misión y estrategia.	Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura. Desarrollo de subculturas para apoyar las funciones. Integración de subculturas para formar la cultura de la empresa.	Selección de personal para reforzar la cultura. Desarrollo de modelos para reforzar la cultura organizacional.
A= Áreas administrativas. B= Herramientas administrativas.			

(Guízar, 2013, pág. 299).

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos.

Tichy afirma que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico utilizando sólo una perspectiva y olvidando otras. Algunos ven el problema o la situación a la que se enfrenta la organización como un conflicto de producción, de sistemas o político, por lo cual es importante considerar las tres formas en las que el medio afecta a la empresa.

Los sistemas técnico, político y cultural están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor. La administración del cambio estratégico implica mantener los tres sistemas balanceados o alineados para enfrentar las presiones del ambiente. Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, y no trabajar de manera aislada e independiente (Guízar, 2013, pág. 296).

Esta teoría significa un esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas. Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas con que cuentan, tales como estrategia organizacional, estructura y administración del talento humano, pueden ser utilizadas para alinear estos tres sistemas entre sí y con el medio.

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos. Además de afirmar que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico utilizando únicamente una perspectiva y olvidando a otras.

Los sistemas técnicos, políticos y culturales están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor, ya que algunos consultores ven el problema o situación a la que se enfrenta la empresa como un problema de producción, de sistemas o político, por lo cual es importante mantener los tres sistemas alineados para enfrentar las presiones del ambiente. Lo que significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, no trabajar de manera aislada e independiente (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 79-83).

#### **4.1.1 Pasos para lograr el cambio (según la teoría de Tichy)**

En la teoría de Tichy se proponen los siguientes pasos para lograr cambios:

1. Implementar mecanismos para incrementar la comunicación multidireccional.
2. Sistemas de sugerencias (opiniones fundamentadas) dando beneficios reales acordes con los cambios y logros organizacionales.
3. Flexihorarios.
4. Rediseño de puestos (contenido y actividades de los trabajadores).
5. Creación de comités Obrero-Patronales.
6. Círculos de calidad.
7. Comité de calidad de vida en el trabajo.
8. Grupos autónomos de trabajo (requieren alto nivel tecnológico y de capacitación), puestos intercambiables y alta participación de ingresos.

9. Programa de reparto de utilidades directo.
10. Cooperativas.
11. Representación en el consejo de administración.
12. Copropiedad en las empresas (Guízar, 2013, pág. 296).

#### **4.1.2 Herramientas para modificar o ajustar los sistemas técnicos, políticos y culturales**

Tichy presenta tres herramientas básicas para alinear los sistemas técnicos, políticos y culturales:

1. La misión y estrategia de la organización.
2. La estructura y procedimientos administrativos.
3. Las prácticas de administración de recursos humanos.

Estas herramientas pueden usarse para modificar o ajustar cualquiera de los tres sistemas y suelen presentarse en ciclos. Existen organizaciones como Toyota que invierten mucho tiempo y recursos en estructurar y ajustar sus sistemas de producción. El ya célebre sistema de producción Toyota, da como resultado excelentes automóviles y excelentes ejecutivos. ¿El secreto? Es un sistema de experimentos concertados por medio de los cuales las operaciones van mejorando de manera continua.

Esto implica que tanto los colaboradores como los ejecutivos de todos los niveles jerárquicos son capaces de vivir esos principios y enseñar a otros su aplicación.

Tichy recomienda los siguientes tres pasos para cambiar una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro:

1. Desarrollar una imagen de la organización deseada con su correspondiente alineamiento de los sistemas técnico, político y cultural (armar escenarios).
2. Analizar de manera separada cada uno de los tres sistemas.
3. Elaborar un plan para unir de nuevo los tres sistemas (Guízar, 2013, págs. 297-298).

## 4.2 Desarrollo transorganizacional

Las tendencias en el mundo actual están orientadas hacia la globalización. Esta tendencia impulsa a diversos países a unirse para incrementar su competitividad. Se han creado bloques comerciales como la Unión Europea, la Cuenca del Pacífico o tratados de libre comercio entre países como México, Estados Unidos y Canadá, México-Costa Rica, México-Chile o México-Colombia.

Este fenómeno también influye sobre el desarrollo transorganizacional, mediante el cual diversas organizaciones concretan convenios de colaboración mutua. Estos acuerdos se conocen como alianzas estratégicas. Grandes corporaciones como General Motors y Toyota han formalizado este tipo de alianzas que les han permitido ser altamente competitivas.

Los convenios de colaboración son cada vez más comunes, ya que permiten apreciar de manera integral la problemática de las organizaciones involucradas. Estas tendencias se han extendido hacia las instituciones educativas que realizan convenios con organismos empresariales que benefician a ambas partes, ya que los alumnos pueden realizar prácticas o su servicio social en las empresas y éstas se mantienen actualizadas.

En la actualidad es común ver alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones. Como ejemplos se pueden citar a Nissan, que adquirió Renault (automotriz); HP y Compaq (computación), y BBVA-Bancomer (bancos de España y México, respectivamente). El procedimiento para analizar esta intervención se muestra a continuación (véase tabla 4.5) (Guízar, 2013, pág. 301).

Tabla 4.5: Procedimiento para implantar la intervención. Desarrollo transorganizacional.

Identificación	Análisis	Organización	Evaluación
¿Quién debería participar en el desarrollo transorganizacional?	¿Debería ser aplicado el desarrollo transorganizacional?	¿Cómo organizar las actividades?	¿Qué resultados logra el desarrollo transorganizacional?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades relevantes (conocimientos)</li> <li>Accionistas claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis costo – beneficio</li> <li>Percepción de la tarea</li> </ul>	Considerar: <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Estructuras</li> <li>Comunicación</li> <li>Políticas y procedimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de interacción</li> <li>Satisfacción de los miembros de la organización</li> </ul>

: (Guízar, 2013, pág. 301)

Cummings considera al desarrollo transorganizacional como una forma importante del proceso de cambio para los sistemas transaccionales (ST). Los ST se componen de alianzas de negocios, consorcios o alianzas de redes formados para propósitos como la coordinación de servicios al público.

Llevar a cabo investigaciones y desarrollos conjuntos, los vínculos entre los miembros son ligeramente acoplados o indirectos. El poder y el liderazgo son dispersos más que jerárquicos, y pueden existir grandes fluctuaciones en el compromiso con la colaboración a lo largo del tiempo.

Cummings ve tres fases en la práctica común del desarrollo transorganizacional:

1. Fase 1: se identifica a la organización miembro potenciales: los practicantes del desarrollo transorganizacional ayudan a los primeros miembros a formar un comité directivo, estableciendo criterios para la membrecía, y tal vez sirviendo como intermediarios para presentar a los socios potenciales unos con otros.
2. Fase 2: se reúne a las organizaciones miembros. Se reúnen los representantes de las organizaciones miembro, en ocasiones en una conferencia de búsqueda para evaluar lo deseable y lo viable del crear un ST.

3. Fase 3: se organiza el ST. Una vez que se han generado propósitos comunes si la suficiente motivación, los practicantes del desarrollo transorganizacional ayudan a los miembros a crear roles, estructuras y mecanismos necesarios para coordinar los esfuerzos de colaboración de los miembros del ST (Ortega y Nalvay, 2011, párr. 108-113).

## Conclusiones

En síntesis pudimos definir las generalidades, características, objetivos y el proceso de desarrollo organizacional como una herramienta fundamental de las organizaciones para enfrentar la resistencia al cambio y de esta forma poder alcanzar mejores niveles de productividad y eficacia.

De igual manera describimos los elementos del modelo de intervención en procesos humanos el cual se dirige principalmente al aspecto humano de la organización, con la finalidad de cambiar las percepciones y la conducta para una mejor comprensión entre los miembros dando como resultados este modelo una mejor integración entre el individuo y la organización.

En el modelo de intervención tecno estructural identificamos como la estructura de la empresa y las exigencias ambientales influyen en el desempeño de las metas y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así mismo, comprendimos que el modelo de intervención estratégica y del medio, está orientado a la formulación de estrategias en la organización para obtener una ventaja competitiva en el medio, siendo la pauta de estas estrategias las exigencias del constante cambio en el medio competitivo.

Para finalizar logramos darnos cuenta de la importancia que tienen los modelos de intervención en el desarrollo organizacional, debido a que detectando el conflicto o problema específico dentro de cada organización, se utilizan las diferentes herramientas que brindan estos modelos de manera que den solución a la problemática que se presente, logrando alcanzar la eficiencia y eficacia en sus miembros, así como mejorando sus procesos de interacción. Además la aplicación de estos modelos contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales para el crecimiento y productividad de las empresas.

## Bibliografía

- Alvarez, M. (07 de Abril de 2011). <https://www.elblogsalmon.com>. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de <https://www.elblogsalmon.com>: <https://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La diámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Garzón, C. M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (Primera ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., Espinoza, J. D. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W. (2006). *Administración* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Ortega, T., y Nalvay, A. (Viernes 17 de Junio de 2011). <http://doadministraciondelcambio.blogspot.com>. Recuperado el Lunes 9 de Octubre de 2017, de <http://doadministraciondelcambio.blogspot.com>: <http://doadministraciondelcambio.blogspot.com/2011/06/administracion-del-cambio-estrategico.html>
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Ribal, J. (13 de Enero de 2017). <https://es.linkedin.com>. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de <https://es.linkedin.com>: <https://es.linkedin.com/pulse/la-consultor%C3%ADa-de-procesos-o-desarrollo-josep-maria-ribal>
- Root III, G. N. (s.f.). <http://pyme.lavoztx.com>. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com>: <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-del-desarrollo-organizacional-5131.html>

Ruiz, J. (Miércoles 22 de Junio de 2011). <http://tiposdeintervencionesjnr.blogspot.com>.

Recuperado el Jueves 28 de Septiembre de 2017, de

<http://tiposdeintervencionesjnr.blogspot.com>:

<http://tiposdeintervencionesjnr.blogspot.com/2011/06/tipos-de-intervenciones.html>

Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Espinardo: Universidad de Murcia.