

LOGOS SIGNUM

Actualizaciones en psicología organizacional

Mónica García Rubiano (Ed.)
Juan Javier Vesga Rodríguez
Jaime Ferro Vásquez
Carlos Alberto Gómez Rada
Carlos Forero Aponte

1



MÓNICA GARCÍA RUBIANO (ed.)

Doctoranda en Salud, Psicología y Psiquiatría. Magíster en Psicología, especialista en Psicología de las Organizaciones. Actualmente coordina la especialización en Psicología de las Organizaciones y dirige el grupo de investigación EUROPSIS de la Universidad Católica de Colombia. Ha escrito artículos y capítulos de libro sobre cambio organizacional relacionándolo con variables del comportamiento organizacional.

JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ

Doctor en Psicología. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Director y docente del Doctorado en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Investigador del Grupo EUROPSIS en la línea de Psicología Organizacional. Docente invitado en posgrados de las Universidades Libre y Pontificia Javeriana de Cali. Ha sido consultor de empresas en temas de Gestión Humana.

JAIME FERRO VÁSQUEZ

Magíster en Psicología. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Experiencia en dirección del área de Gestión del Talento Humano. Profesor en pre y posgrado en universidades colombianas entre las cuales está la Universidad Católica de Colombia. Director de tesis de grado en pregrado y maestría. Formador y conferencista asociado en entidades como Cámara de Comercio de Bogotá, Universidad del Rosario, AyE Organizacional, Autogestión Consultores.

CARLOS ALBERTO GÓMEZ RADA

Especialista en docencia universitaria y Magíster en Psicología. Profesor de la Universidad Católica de Colombia y San Buenaventura. Amplio conocimiento sobre el área de la psicología organizacional. Miembro del grupo investigación EUROPSIS, autor de seis instrumentos validados para población colombiana en temas de clima organizacional, calidad de vida laboral y acoso laboral.

CARLOS FORERO APONTE

Magíster en Psicología con énfasis en psicología educativa. Cuenta con formación en cursos de posgrado relacionados con estudios de población. Ha sido docente investigador en la Universidad Católica de Colombia, la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad de San Buenaventura de Bogotá; por largo tiempo ha sido docente de metodología de investigación.

LOGOS SIGNUM

La colección editorial Logos-Signum contiene la producción escrita elaborada en el marco de la docencia como apoyo fundamental al proceso de formación de los estudiantes, que ha sido una tarea relevante en la que se rescatan tradiciones y nuevos planteamientos, extensas reflexiones y conclusiones sobre determinados temas que estimulan y propician las virtudes del ser humano, entre ellas y de manera principal, la *studiositas*. En este contexto educativo, Signum destaca la enseñanza como el camino para estimular la inteligencia y facilitar la inteligibilidad de la psicología, lo mismo que la posibilidad de congelar en el tiempo las señales que se construyen en el ejercicio de la docencia, lo cual no es tarea fácil; pasar de la tiza y el tablero como primera señal, un poco menos que efímera, al documento impreso que perpetúa la producción del maestro, tampoco lo es, por la misma naturaleza de la profesión: activa, cambiante e innovadora.

COLECCIÓN **LOGOS**
SIGNUM **1**

Actualizaciones en psicología
organizacional



Mónica García Rubiano (ed.)
Juan Javier Vesga Rodríguez
Jaime Ferro Vásquez
Carlos Alberto Gómez Rada
Carlos Forero Aponte



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

García Rubiano, Mónica

Actualizaciones en psicología organizacional / Juan Javier Vesga Rodríguez, Jaime Ferro Vásquez, Carlos Forero Aponte, Carlos Alberto Gómez Rada y Mónica García Rubiano (editora académica) — Bogotá : Universidad Católica de Colombia. 2018

76 páginas; 17 x 24 cm. --(Colección Logos Signum ; no. 1)

ISBN: 978-958-5456-63-1 (impreso)

ISBN: 978-958-5456-64-8 (digital)

I. Título II. Vesga Rodríguez, Juan Javier III. Ferro Vásquez, Jaime IV. Forero Aponte, Carlos V. Gómez Rada, Carlos Alberto VI. García Rubiano, Mónica (editora)

1. Psicología del trabajo 2. Liderazgo

Dewey 158.7 ed. 21

PROCESO DE ARBITRAJE

1era evaluación

7 de noviembre de 2018

2da evaluación

13 de noviembre de 2018

© Universidad Católica de Colombia

© Mónica García Rubiano

© Juan Javier Vesga Rodríguez

© Jaime Ferro Vásquez

© Carlos Alberto Gómez Rada

© Carlos Forero Aponte

Primera edición, Bogotá, D.C.

Diciembre de 2018

DIRECCIÓN EDITORIAL

Stella Valbuena García

COORDINACIÓN EDITORIAL

María Paula Godoy Casasbuenas

CORRECCIÓN DE ESTILO

John Fredy Guzmán Vargas

DISEÑO DE COLECCIÓN

Juanita Isaza

DIAGRAMACIÓN

Andrés Mauricio Enciso Betancourt

PUBLICACIÓN DIGITAL

Hipertexto Ltda.

www.hipertexto.com.co

IMPRESIÓN

Xpress Estudio Gráfico y Digital S. A. S.

www.xpress.com.co

Bogotá, D.C., Colombia

Cómo citar esta obra

En APA:

García Rubiano, M. (Ed.). (2019). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia.

En Chicago:

García Rubiano, Mónica (Ed.). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia, 2019.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Avenida Caracas # 46-22

Bogotá, D. C., Colombia

psicologia@ucatolica.edu.co

EDITORIAL

Universidad Católica de Colombia

Av. Caracas 46-72, piso 5

Bogotá, D. C., Colombia

editorial@ucatolica.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo del editor.

CONTENIDO

PRÓLOGO.....	7
CAPÍTULO I	
Identidad colectiva: un concepto lábil en el contexto de las relaciones de trabajo en la actualidad.....	11
Juan Javier Vesga Rodríguez	
CAPÍTULO II	
La intervención en contextos organizacionales.....	23
Jaime Ferro Vásquez	
CAPÍTULO III	
Importancia de la resiliencia en el cambio organizacional.....	41
Mónica García Rubiano, Carlos Forero Aponte	
CAPÍTULO IV	
Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones	55
Carlos Alberto Gómez Rada	
CONCLUSIONES	73

La primera parte del libro hace una mirada global de la organización frente cómo entienden las personas la organización, y la intervención al interior de las organizaciones. El tema de la identidad organizacional puede ser visto desde una perspectiva individual o colectiva que permiten entender las relaciones de trabajo y la manera con los individuos entienden la organización. Con respecto a la intervención organizacional, esta cobra mucha importancia en las organizaciones, debido a la particularidad de estas y la manera como se abordan los problemas al interior de las mismas.

La segunda parte del libro tiene una mirada de la psicología desde una perspectiva positiva en relación con diversas variables del comportamiento organizacional. Desde esta perspectiva se abordan temáticas sobre resiliencia y cambio organizacional, así como de liderazgo. En relación con la resiliencia y el cambio organizacional, se destaca la relación bidireccional entre las dos variables, y de esta manera la capacidad que tiene la organización de afrontar cambios provenientes tanto del ambiente como al interior de las organizaciones. Por último, se aborda un tema que para las organizaciones es relevante y es el liderazgo, la manera como los líderes en las organizaciones asumen ciertas posturas para el logro de los objetivos organizaciones.

Palabras clave: identidad organizacional, intervención organizacional, Cambio organizacional, resiliencia organizacional, liderazgo

ABSTRACT

The first part of the book presents a global view of organizations regarding how people understand them, as well as intervention within an organization. The topic of organizational identity can be seen from an individual or a collective perspective, which allow understanding work relationships and how individuals understand the organization. With regard to organizational intervention, this becomes very important due to the particular features of different organizations and the way they address problems within them.

The second part of the book offers a view of psychology, from a positive perspective in relation to different variables of organizational behavior. From this perspective, topics on resilience and organizational change, as well as leadership, are addressed. In relation to resilience and organizational change, the study highlights the bidirectional relationship between these two variables, and, thus, the organization's capacity to face changes that come from the environment, as well as from within the organization itself. Finally, it addresses an important issue that is relevant to organizations: leadership and the way in which leaders in organizations assume certain positions in order to achieve organizational objectives.

Keywords: Organizational identity, organizational intervention, organizational change, organizational resilience, leadership

PRÓLOGO

Leady Viky Fajardo Castro*

La línea de investigación en Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha realizado un trabajo conjunto con el fin de dar a conocer a la comunidad académica avances y retos relacionados con el área organizacional. Los capítulos presentados en esta obra incluyen una diversidad de herramientas para los estudiantes de los diferentes niveles de formación, desde pregrado hasta doctorado.

El libro es el producto de un conjunto de experiencias vinculadas más con las labores académicas que investigativas. Los docentes de la Facultad de Psicología, en el marco de sus actividades habituales relacionadas con sus cátedras y proyectos de investigación, han robustecido de manera significativa la reflexión sobre la psicología y el campo de las organizaciones. Así, esta colección de manuscritos, adscrita a la línea editorial SIGNUM de la Facultad de Psicología, se convierte en la primera obra enfocada en este campo de acción de las ciencias del comportamiento. En concreto, los capítulos de este libro evidencian temáticas de alto impacto aplicadas en el contexto organizacional.

El capítulo 1: “Identidad colectiva: un concepto lábil en el contexto de las relaciones de trabajo en la actualidad”, presenta una reflexión acerca de la identidad y el campo organizacional. El concepto de identidad ha sido comprendido desde diversas perspectivas sintetizadas en dos grupos principales: por un lado, la comprensión de la identidad desde lo individual, para de esta manera caracterizar un entendimiento del proceso identificatorio como resultado de la capacidad de conciencia de un sujeto

* Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; magíster en Marketing Digital y Dirección Comercial de la Universidad ENAE Business School de España; psicóloga de la Universidad Católica de Colombia; actualmente es la Coordinadora de Extensión de la Facultad de Psicología de esta misma institución. Correo electrónico: lvfajardo@ucatolica.edu.co

abstraído de las contingencias del mundo, que es capaz de decidir cuáles experiencias y relaciones forman parte de sí y cuáles no; por otra, la concepción de la identidad como el resultado de la relación entre el contexto y los individuos, interacción que permitirá a los sujetos constituirse y sentirse parte de una comunidad. Esta propuesta ontológica dirige al lector a la reflexión respecto a las condiciones actuales del contexto laboral y cómo estas afectan tanto la construcción de identidad en el propio sujeto como la relación sujeto-organización. (El sujeto se entenderá ahora como un individuo perteneciente a una red de relaciones que lo constituyen, caracterizan y corresponden en su producción)

El capítulo 2: “La intervención en contextos organizacionales”, se enfoca en los diferentes modelos de intervención aplicados en las organizaciones. Los autores conducen al lector a identificar qué variables individuales y grupales pueden explicar las causas de un fenómeno. Para el contexto del trabajo y las organizaciones, esto se evidencia mediante la realización de un diagnóstico que identifique las causas de un problema, para así realizar un adecuado proceso de intervención individual, grupal u organizacional, en procura de realizar cambios y mejoras organizacionales. En este capítulo los autores abordan tres ejes centrales: a) el reconocimiento del diagnóstico como herramienta fundamental para la comprensión de los individuos y la organización (esta última, entendida como un objeto constituido por sujetos y sus relaciones), lo cual permite estructurar un plan de trabajo dependiendo de las necesidades; b) las técnicas de intervención individual, es decir, estrategias de acción dirigidas a cambios en sujetos específicos y sus labores dentro de una organización; c) las técnicas de intervención grupal, que son herramientas de cambio en el conjunto total, o una parte, de individuos pertenecientes a una organización, con el objetivo de ayudar a mejorar y evolucionar a la organización.

Por su parte, el capítulo 3: “Importancia de la resiliencia en el cambio organizacional”, rastrea y explica un fenómeno organizacional de gran importancia: la resiliencia, entendida como la capacidad de la institución para afrontar desafíos y cambios contextuales que les generan retos y nuevas necesidades que deben responder. El concepto en mención fue retomado de la física por parte de la psicología para referir la capacidad de conservación del carácter de la persona tras el padecimiento y afrontamiento de condiciones traumáticas y difíciles. Por tanto, las organizaciones son conjuntos de personas, constituyen procesos sociales y, al tiempo, conforman identidades y cualidades institucionales que las asemejan a los humanos (el alcance de este símil, no obstante, no puede ser visto como total). Al abstraer la organización como un homólogo humano, la resiliencia se transforma en un fenómeno que permite reconocer las fortalezas, debilidades y capacidades que una institución posee para hacer frente a las

condiciones del mercado, sociales y políticas, configurando así una oportunidad de acción que dirija los objetivos a su supervivencia.

Finalmente, el capítulo 4: “Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones”, contextualiza las diferentes teorías y modelos explicativos del liderazgo. Se presenta allí una retrospectiva histórica de los enfoques de liderazgo hasta las tendencias actuales, para de esta manera plantear una reflexión crítica: se ha traslapado el concepto de poder, que indica una influencia en la organización generalmente jerárquica, de orden vertical; por el contrario, el liderazgo influye en los individuos y en las organizaciones en distintas direcciones que no necesariamente dependen de una estructura organizacional. El liderazgo, entonces, implica un proceso de persuasión que conlleva la aceptación del otro, formar seguidores, mas no subordinados.

Los textos recopilados en este libro constituyen una pequeña muestra de los trabajos, la experticia y las experiencias de los docentes vinculados a la línea de Psicología Organizacional, con el propósito de contribuir a la construcción y formación de profesionales idóneos e integrales en este campo de conocimiento.

1

IDENTIDAD COLECTIVA: UN CONCEPTO LÁBIL EN EL CONTEXTO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA ACTUALIDAD

Juan Javier Vesga Rodríguez*

El *humán*, término usado por Mosterín (2013) para referirse al ser humano (hombre y mujer), es una bioespecie; como tal se da por sentado que este tiene “una naturaleza plasmada en su genoma. [...] El genoma humano no describe los detalles cambiantes de nuestra biografía personal, sino los rasgos permanentes compartidos que constituyen nuestra naturaleza” (pp. 45-46). En otras palabras, cada individuo, como *humán*, pertenece a una especie que comparte por naturaleza rasgos característicos, los cuales lo constituyen como un elemento parte de una colectividad.

Esta característica del *humán* como individuo perteneciente a una especie que comparte rasgos comunes, junto con el lenguaje —que es “la más notable diferencia entre los humanos y el resto de los homínidos” (Mosterín, 2013, p. 52)—, constituyen los fundamentos para hacerlo un ser social por naturaleza, lo que lo lleva a desarrollar no solo un conocimiento de sí mismo como individuo, sino una conciencia colectiva que trasciende a este y lo instituye como miembro de una sociedad, estableciendo conexiones y diferencias entre el sí mismo y la colectividad de la cual forma parte.

En el trasfondo de las discusiones filosóficas, psicológicas o sociológicas sobre el sí mismo y los demás se encuentra el concepto de *identidad*, que comprende diferentes acepciones dependiendo de la perspectiva desde la cual se aborde su significado y su definición. Este término puede entenderse, desde la filosofía, como igualdad ($A=A$) (Heidegger, 1990) o como característica de singularidad (Aristóteles, 2014); desde la psicología es una condición de idiosincrasia y particularidad de cada persona

* Doctor en Psicología de la Universidad del Valle; magíster en Psicología de esta misma institución; especialista en Talento Humano de la Universidad Libre; psicólogo de la Universidad Antonio Nariño; investigador en el campo de la psicología organizacional y del trabajo; miembro del grupo de investigación Europsis de la Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia; actualmente es el director del Doctorado en Psicología de esta misma institución. Correo electrónico: jjvesga@ucatolica.edu.co

(Pujal, 2004); desde la sociología se piensa como un proceso de construcción de sentido en función de un atributo cultural al que se le da prioridad por encima del resto de fuentes de sentido (Castells, 2004).

Igualmente, la identidad puede concebirse a partir de una perspectiva personal o individual: es un sentimiento de unicidad, de idiosincrasia y de exclusividad; también una sensación de permanencia y continuidad a lo largo del tiempo y del espacio (Pujal, 2004). Por su parte, desde una perspectiva social, se define como “aquella *parte* del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia [cursivas en el original]” (Tajfel, 1984, p. 292).

Dado que el propósito principal del presente capítulo es llevar a cabo una reflexión sobre el concepto de identidad colectiva en el contexto de las relaciones de trabajo en la actualidad, se hace necesario adoptar una perspectiva que integre lo individual y lo colectivo, y por ello el concepto se abordará desde la psicología social. Esta disciplina resulta de la intersección entre la psicología y la sociología, lo que ha derivado en dos orientaciones principales: la *psicología social psicológica*, centrada en el individuo y en los determinantes individuales de las conductas sociales, y la *psicología social sociológica*, más interesada en las colectividades humanas y en los determinantes culturales de las conductas sociales. Sin embargo, predomina en la actualidad una tendencia hacia el equilibrio, puesto que la postura de la psicología social implica un rechazo a las miradas reduccionistas tanto de las nociones individualistas como de las puramente sociológicas; se presenta, de hecho, una perspectiva de carácter integrador entre las concepciones psicológicas y sociológicas del ser humano (Garrido y Álvaro, 2007; Tirado, 2013).

De esta manera, teniendo en cuenta que la psicología social actual asume las miradas psicológica y sociológica del ser humano como complementarias, la perspectiva en mención se constituye en un referente clave para entender la identidad colectiva en el marco de las relaciones de trabajo en la actualidad.

Identidad colectiva

El concepto de *identidad* se refiere fundamentalmente a la concepción de sí mismo en relación con el contexto, por lo que definir la propia identidad es responder a la pregunta *¿quién soy yo?* (Scheibe, 1995). Sin embargo, dada la naturaleza social del humano, existe también la posibilidad de estudiar las concepciones de sí mismo en relación con la pertenencia a un colectivo social (Tajfel, 1984). Desde este horizonte, la

definición de la propia identidad está determinada en función de su pertenencia a un determinado colectivo: se constituye así lo que se conoce como *identidad colectiva*.

Brubaker y Cooper (2000) sostienen que, “entendida como fenómeno específicamente *colectivo*, la identidad denota una fundamental y consecuente *mismidad* entre los miembros de un grupo o categoría [cursivas en el original]” (p. 7). La identidad colectiva suele implicar el paso de la concepción de un *yo* (identidad personal) a un *nosotros* (identidad colectiva), por lo que desde esta óptica el individuo se define a sí mismo en función de su membresía a un determinado colectivo social, y las expresiones para referirse a sí mismo están impregnadas generalmente del pronombre personal *nosotros*, como categoría que define al colectivo con el cual se identifica. Polletta y Jasper (2001) definen de este modo a la identidad colectiva:

La conexión cognitiva, moral y emocional de un individuo con una comunidad más amplia, categoría, práctica o institución. Es una percepción de un estatus o relación compartida, que puede ser imaginado más que experimentado directamente, y es distinto de las identidades personales, aunque puede formar parte de una identidad personal. (p. 285)

Para estos autores, la característica fundamental que define la identidad colectiva es la conexión o el vínculo que llega a tener un individuo, en diferentes niveles, con un grupo social más amplio. Este último puede referirse tanto a un colectivo de humanos como a una categoría o práctica social, o incluso a una institución u organización. Respecto de las categorías sociales, este discurso se origina en los trabajos de Tajfel (1984), para quien las diferencias de poder, jerarquía, prestigio u otras divisiones en función de grupos que comparten características comunes “nos sitúa a cada uno de nosotros en una serie de categorías *sociales* que llegan a ser parte importante de nuestra *autodefinición* [cursivas en el original]” (p. 33).

Las categorías sociales son procesos de clasificación de los colectivos amplios en grupos más reducidos, como estrategia de simplificación cognitiva que da origen a la definición o autodefinición de un individuo en virtud de la categoría a la cual se le asigna su pertenencia, resultado de los atributos que comparte con el grupo de referencia. Los procesos de categorización dan origen a los estereotipos, los cuales frecuentemente (aunque no necesariamente) van acompañados de prejuicios que implican predisposiciones favorables o no hacia un miembro de una determinada categoría. Un estereotipo es una imagen mental simplificada de algún grupo, colectivo o categoría de personas, la cual suele ser compartida por muchos individuos en sus características fundamentales. Tajfel (1984) expresa en este sentido:

Los estereotipos son ciertas generalizaciones a las que llegan los individuos. En gran medida tienen origen en, o son un ejemplo del, proceso cognoscitivo general de la categorización. La función principal de este proceso es la de simplificar o sistematizar, para lograr la adaptación cognitiva o de la conducta, la abundancia y la complejidad de la información recibida del medio por parte del organismo humano. (p. 173)

Las categorías sociales y los estereotipos desempeñan un papel central en la construcción de la identidad colectiva, ya que la autodefinición de sí mismo en el sentido de quién soy yo se da en una estrecha relación con las características (estereotipos) definitorias de la categoría social a la que se pertenece o en la que el individuo se sitúa y con la cual se identifica. La identidad colectiva pasa entonces por el proceso de categorización que define la pertenencia a un grupo, lo cual implica conocer, compartir y asumir como propias las características definitorias del colectivo.

De esta manera, pertenecer a un colectivo trasciende la individualidad, porque, más que definirse como un individuo, él lo hace como miembro de una colectividad. Así, la construcción de la identidad en su sentido colectivo implica la asignación personal de características que tipifican el colectivo al que se pertenece, lo cual lleva a la inclusión de sí mismo en una categoría o clasificación social que actúa como lente a través del cual se define la propia identidad.

Relaciones de trabajo en la actualidad

Las relaciones de trabajo comprenden procesos mediante los cuales los individuos se relacionan con su trabajo y con las organizaciones con las que laboran, en términos de contratos e intercambios sociales y económicos matizados por acuerdos y conflictos; sin embargo, “las transformaciones ocurridas en las últimas cuatro décadas en diversos ámbitos han configurado un nuevo escenario mundial para la gestión empresarial” (Vesga, 2017a, p. 13); allí las dinámicas laborales se caracterizan por procesos de flexibilización en las formas de contratación e individualización en las relaciones de trabajo (Vesga, 2017c).

Respecto a las fuertes tendencias hacia la individualización en las relaciones de trabajo, es necesario partir de la mirada que hace Beck (1998) a este proceso en las sociedades actuales. Para él, la individualización es una categoría sociohistórica e histórico-sociológica referida a transformaciones sociales en las que el foco de atención e incidencia no son lo colectivo sino lo individual. “*El propio individuo se convierte en la unidad de reproducción vital de lo social, [...] de modo que los individuos [...] se convierten en los sujetos de su subsistencia, mediada por el mercado, y de su organización y planificación biográficas [cursivas en el original]*” (p. 166). Y continúa señalando este autor:

“Individualización” significa, en primer lugar, el proceso de desvinculación [*disembedding*] y, en segundo lugar, el proceso de revinculación a nuevas formas de vida de la sociedad industrial en sustitución de las antiguas, en las que los individuos deben producir, representar y combinar por sí mismos sus propias biografías. De ahí el nombre “individualización”. La desvinculación y revinculación (por utilizar los términos de Giddens) no ocurren por casualidad, ni voluntariamente, ni a través de diversos tipos de condiciones históricas, sino de una vez y en las condiciones generales del estado de bienestar en la sociedad industrial avanzada, tal como ha evolucionado a partir de los años sesenta en numerosos países occidentales. (Beck, 1997, p. 28)

En este sentido, las transformaciones sociales, políticas y económicas ocurridas en las últimas décadas han originado condiciones de desvinculación de los individuos en diferentes colectividades, para llevarlos a una responsabilización particular en relación con la satisfacción de sus propias necesidades, que antes estaban bajo el encargo de las organizaciones y el Estado. El actual estado de bienestar, como lo afirma Beck (1997), “presupone al individuo como actor, diseñador, malabarista y director de escena de su propia biografía, identidad, redes sociales, compromisos y convicciones” (p. 29).

Beck y Beck-Gernsheim (2003) sostienen que la individualización lleva impresa la filosofía del “hágalo usted mismo”, una necesidad compulsiva de vivir la propia vida, tener el dinero y el espacio propios. En consecuencia, el éxito o el fracaso son un resultado completamente individual; por ello, “los problemas sociales pueden convertirse directamente en estados anímicos: en sentimientos de culpabilidad, ansiedades, conflictos y neurosis. [...] Las crisis sociales aparecen como algo individual y ya no son percibidas —o solo de manera indirecta— en su dimensión social” (p. 73).

Una de las características de los procesos de individualización en las relaciones de trabajo actuales es el surgimiento del concepto de *empleabilidad*, “una categoría de práctica para dar cuenta de la dinámica de inclusión-exclusión de los individuos en los mercados de trabajo [cursivas en el original]” (Rentería, 2008, p. 320). Este concepto centra en el individuo el foco de análisis en lo relativo a la responsabilidad de estar ocupado o cesante en el mercado laboral, “lo cual significa que mantenerse vigente e inserto en el mercado laboral dependerá fundamentalmente de las competencias y actualizaciones permanentes del propio individuo en correspondencia con las exigencias y transformaciones de las organizaciones en el mundo del trabajo” (Vesga, 2016, pp. 242-243), más que de las oportunidades y condiciones de la oferta laboral de los mercados de trabajo.

La individualización en las relaciones de trabajo se observa también en la manera como se gestiona el talento humano frente a las diferencias entre las políticas de

gestión humana que son generales y los acuerdos individuales que se llevan a cabo con ciertos individuos, lo que ha sido denominado como *acuerdos idiosincrásicos*. En el contexto de las relaciones de trabajo, esta alternativa para entender formas de pactos particulares realizados entre las organizaciones o sus jefes y algunos de sus trabajadores fue presentada inicialmente por Rousseau (2001).

Los acuerdos idiosincrásicos “se refieren a los acuerdos voluntarios personalizados de negociaciones de naturaleza no estándar entre los empleados y sus empleadores respecto de los términos que benefician a cada parte” (Rousseau, Ho y Greenberg, 2006, p. 978). Los autores proponen cuatro características clave que definen este tipo de acuerdos:

- a) Son negociados individualmente, es decir, no son acuerdos generalizados con todos los trabajadores de una organización, como sería el caso del pacto colectivo, sino que resultan de negociaciones individuales del empleador con algún o algunos trabajadores.
- b) Son heterogéneos, lo que significa que cada acuerdo es único y tendrá por lo menos alguna diferencia fundamental con acuerdos de este tipo realizados con otros trabajadores de la organización.
- c) Benefician tanto al trabajador como al empleador, por lo que este tipo de acuerdos sirven a los intereses de ambas partes.
- d) Son variados en su alcance, por lo que pueden ir desde un solo elemento idiosincrásico en un contrato estándar hasta un contrato completamente idiosincrásico con una variedad de acuerdos especiales.

Los acuerdos idiosincrásicos son una visión individualizadora del aspecto contractual de las relaciones de trabajo y se constituyen en una forma individualizada de gestionar la relación de trabajo, hecho que constituye una característica de la gestión de recursos humanos en la actualidad. Dabos y Rivero (2012) hablan de “la presencia de términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo” (p. 3), lo cual sugiere que este tipo de acuerdos son formas particularizadas de administrar los contratos jurídicos laborales firmados entre los trabajadores y las organizaciones. Estos además representan la estructuración de acuerdos individuales y personalizados que definen beneficios particulares entre trabajadores y las organizaciones con las que trabajan. Es evidente, en consecuencia, que este tipo de acuerdos son una manifestación concreta de las fuertes tendencias de individualización en las relaciones de trabajo, pero también un reconocimiento y valoración de las características personales e idiosincráticas de los trabajadores.

La identidad colectiva en el contexto de las relaciones de trabajo

En la actualidad, la identidad colectiva se constituye en un recurso teórico clave para comprender dinámicas sociales, particularmente aquellas referidas a los movimientos sociales y el fundamentalismo religioso. En cuanto a los primeros, la identidad colectiva permite explicar cómo estos movimientos crean y mantienen el compromiso y la cohesión entre sus miembros (Flesher, 2010), y por qué los miembros de un movimiento participan de sus actividades (Polletta y Jasper, 2001). En relación con el fundamentalismo religioso, Castells (2004) sostiene que este aspecto es una fuente muy importante de construcción de la identidad en la sociedad; aunque ha existido siempre, sorprendentemente parece ser una influyente fuente de identidad en las sociedades actuales. Este autor define el fundamentalismo así:

La construcción de la identidad colectiva a partir de la identificación de la conducta individual y las instituciones de la sociedad con las normas derivadas de la ley de Dios interpretada por una autoridad definida que hace de intermediario entre Dios y la humanidad. (p. 35)

Sin embargo, en lo que respecta a la identidad colectiva en contextos de trabajo, el asunto parece comportarse de manera bien diferente. Puesto que la identidad colectiva se construye como resultado de un fuerte vínculo entre el individuo y el colectivo al que pertenece, y dadas las tendencias a la individualización en las relaciones de trabajo —lo cual produce una fragilización de los vínculos de trabajo (Malvezzi, 2011)—, las condiciones para la configuración de identidades colectivas en contextos laborales se dan solo de manera tenue.

El contexto actual de las relaciones de trabajo se representa también con la metáfora de la “sociedad red”, cuya configuración implica una interdependencia a escala global, estableciendo complejos conjuntos de interconexiones entre economías, sociedades y Estados, y creando sistemas de geometrías variables. Castells (1999) señala a este respecto:

[Una red] es un conjunto de nodos interconectados. Un nodo es el punto en el que una curva se intersecta a sí misma. [...] Las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan los mismos códigos de comunicación (por ejemplo, valores o metas de actuación). Una estructura social que se base en las redes es un sistema muy dinámico y abierto, susceptible de innovarse sin amenazar su equilibrio. (pp. 506-507)

Esta imagen que describe Castells (2004) sobre lo que es una red tipifica el funcionamiento del mundo del trabajo en la actualidad, que implica una “nueva forma de organización social” (p. 23) caracterizada por la globalización de las actividades, la flexibilidad, la inestabilidad e individualización del trabajo y una cultura de la virtualidad. Estos aspectos indudablemente tienen su consecuente efecto en las relaciones de trabajo y en la construcción de identidades colectivas, puesto que las dinámicas de redes en la gestión de las organizaciones coligen un conjunto de interconexiones con otras organizaciones a través de mecanismos de gestión como el *outsourcing* o las alianzas estratégicas de diverso tipo.

El fenómeno del *outsourcing* se define como “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía” (Rothery y Robertson, 1996, p. 4), lo que involucra a agentes externos a la organización para “hacerse cargo de ‘parte del negocio’ o de un servicio específico dentro de ella” (Rentería, 2001, p. 53). Por su parte, las alianzas estratégicas son “un acuerdo formal entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recurso, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua” (Thompson *et al.*, 2012, p. 187).

La conformación de redes constituye un espacio ampliado de relaciones donde los individuos crean y disponen de múltiples oportunidades de contacto, comunicación, interacción e intercambios. Además, están continuamente expuestos a una gran variedad de eventos presentes en su contexto laboral que afectan directa o indirectamente diversos aspectos en su desempeño laboral, como sus identidades, roles, tareas y expectativas. Malvezzi (2013) formula que en las redes “las personas están más sujetas a la influencia de agentes, incluso desconocidos, que pueden desestabilizar hasta los vínculos de cooperación mutua” (p. 10).

En una economía fundamentada en la red, el espectro de las interconexiones empresariales puede ampliarse de manera indefinida e impulsar el uso de estrategias colaborativas entre empresas, mediante fusiones, coaliciones y alianzas estratégicas de todo tipo (Vasconcellos y García, 2010). En este panorama, la empresa como unidad central de análisis comparte su protagonismo con una nueva unidad de gestión: *el proyecto*, que actúa como nodo de interconexión entre diversas unidades organizacionales en el mundo del trabajo. En palabras de Castells (1999):

La unidad operativa actual es el proyecto empresarial, representado por una red, y no las empresas concretas o grupos de empresas. Los proyectos empresariales se aplican a campos de actividad que pueden ser cadenas de productos, tareas de organización o ámbitos territoriales [cursivas en el original]. (pp. 193-194)

Por su parte, Boltanski y Chiapello (2002) indican: “El proyecto se ajusta a un mundo en red, precisamente porque es una forma transitoria: *la sucesión de proyectos, al multiplicar las conexiones y provocar su proliferación, tiene como efecto la extensión de las redes* [cursivas en el original]” (p. 166). Las organizaciones forman alianzas, muchas de ellas temporales, para configurar proyectos en torno a los cuales unen sus capacidades, recursos y competencias más relevantes, mediante mecanismos de cooperación interempresarial, y de esta manera actuar como una gran unidad productiva o comercial en función de los proyectos que las convocan; de este modo, llevan a cabo sus actividades a través de múltiples proyectos.

El desarrollo de las actividades laborales a través de proyectos o las vinculaciones laborales mediante contratos temporales o *outsourcing* configuran escenarios en los que la construcción de identidades colectivas de los trabajadores tiende a debilitarse. En otras palabras, al incrementarse la transitoriedad en la construcción de los vínculos con las organizaciones, o al ser estos configurados en una dinámica de red, pierde relevancia la identificación del trabajador con un determinado colectivo, en medio de la movilidad y paso del trabajador por diversos proyectos y organizaciones.

A modo de conclusión

En la actualidad, el mundo del trabajo tiene importantes implicaciones negativas para la perpetuación de los vínculos laborales de un individuo con una misma colectividad, ya que los contratos indefinidos han perdido su predominio; en su lugar, se han transformado en formas atípicas de trabajo, como los contratos a término fijo, el trabajo provisional o de tiempo parcial (Castel, 1997). Malvezzi (2004) sugiere al respecto:

La experiencia del trabajo se tornó más compleja porque deja de estar localizada en un espacio conocido y visible, de relativamente fácil control, para ser transferida hacia un mundo caracterizado por las propiedades del hipertexto, donde la ambigüedad e incerteza son exponentes. (p. 15)

En este orden de ideas, la configuración de la identidad en el marco de las condiciones laborales significa una experiencia principalmente individual y transitoria, lo que lleva a que se dé una permanente reactualización en función de las circunstancias en que se desarrollan las experiencias de trabajo. Como lo afirma Beck (1998), en la medida en que la progresiva individualización lleva a los individuos a estar cada vez más separados de los lazos sociales, se produce, por una parte, que las formas de percepción sean más privadas y ahistóricas, es decir, el horizonte temporal de la percepción de la vida se reduce cada vez más y todo gira en torno al propio yo; por otra parte,

aumentan las restricciones que obligan a configurar la propia vida precisamente en los aspectos en los que esta no es más que el producto de las circunstancias y de las condiciones que se viven a cada momento.

En tal sentido, la identidad colectiva como concepto definitorio en función de grupos o colectividades con los que un individuo se identifica por su pertenencia tiende a constituirse en una categoría central de la conceptualización de movimientos sociales o del fenómeno religioso, especialmente en la perspectiva del fundamentalismo. Sin embargo, en relación con los contextos laborales, la creciente individualización de las relaciones de trabajo y la fragilización de los vínculos de los trabajadores con las organizaciones produce a su vez un efecto de debilitamiento en la configuración de identidades colectivas laborales, ya que estas se basan en la fuerza de los vínculos de los individuos con las organizaciones a las que pertenecen, los cuales son cada vez más frágiles. Puede afirmarse, entonces, que la identidad colectiva se constituye actualmente en un concepto lábil en el marco de las relaciones de trabajo.

Ante estos hechos que caracterizan el mundo del trabajo en la actualidad, la gestión de personas en las organizaciones debe tomar más en cuenta las diferencias individuales en el desarrollo de políticas orientadas a la motivación y el involucramiento de los trabajadores con su trabajo y con la propia organización. Igualmente, en términos de investigación y producción de conocimiento científico en el ámbito de la psicología organizacional, se legitima lo singular como espacio de construcción de saberes disciplinares con base en la vivencia contextualizada y la importancia de los microlugares (González, 2007; Spink, 2008), lo que pone de relieve la utilización de diseños como los estudios de caso, que faciliten estudios para el conocimiento en contexto de las experiencias específicas de las personas en espacios de trabajo (Vesga, 2017b).

Referencias

- Aristóteles (2014). *Metafísica* (19.^a ed.). Ciudad de México: Porrúa.
- Beck, U. (1997). La reinención de la política: hacia una nueva teoría de la modernidad reflexiva. En U. Beck, A. Giddens y S. Lash (Eds.), *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno* (pp. 13-73). Madrid: Alianza.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Beck, U. y Beck-Gernsheim, E. (2003). *La individualización. El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. Barcelona: Paidós.
- Boltanski, L. y Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Brubaker, R. y Cooper, F. (2000). Beyond “identity”. *Theory and Society*, 29, 1-47.
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.

- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (vol. 1). Ciudad de México: Siglo XXI.
- Castells, M. (2004). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (vol. 2, 5.ª ed.). Ciudad de México: Siglo XXI.
- Dabos, G. E. y Rivero, G. A. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28, 3-12.
- Flesher, C. (2010). Collective identity in social movements: Central concepts and debates. *Sociology Compass*, 4(6), 393-404.
- Garrido, A. y Álvaro, J. L. (2007). *Psicología social. Perspectivas psicológicas y sociológicas* (2.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Heidegger, M. (1990). *Identidad y diferencia*. Barcelona: Anthropos.
- Malvezzi, S. (2004). Prefacio. En J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade y A. V. Bittencourt (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 13-17). Porto Alegre: Artmed.
- Malvezzi, S. (2011). A gestão dos contratos psicológicos. *Revista do Instituto de Marketing Industrial*, 53, 66-73.
- Malvezzi, S. (2013). A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3, 6-17.
- Mosterín, J. (2013). *Ciencia, filosofía y racionalidad*. Barcelona: Gedisa.
- Polletta, F. y Jasper, J. M. (2001). Collective identity and social movements. *Annual Review of Sociology*, 27, 283-305.
- Pujal, M. (2004). La identidad (el self). En T. Ibáñez *et al.*, *Introducción a la psicología social* (pp. 93-138). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Rentería, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias de trabajo actuales. En Asociación Iberoamericana de Postgrado, *Vinculación universidad-estado a través del postgrado: pautas y lineamientos* (pp. 51-61). Barcelona: Asociación Iberoamericana de Postgrado.
- Rentería, E. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes Psicológicos*, 10, 65-80.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1996). *Outsourcing*. Ciudad de México: Limusa.
- Rousseau, D. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D., Ho, V. y Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *The Academy of Management Review*, 31(4), 977-993
- Scheibe, K. E. (1995). *Self studies. The psychology of self and identity*. Westport: Praeger.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, J. A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

- Tirado, F. J. (2013). Presentación. En T. Ibáñez *et al.*, *Introducción a la psicología social* (pp. 13-51). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Vasconcellos, G. y García, H. (2010). Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 722-737.
- Vesga, J. J. (2016). Retos para la POT derivados de las transformaciones en la institucionalización del trabajo. En J. Orejuela, V. Andrade y M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (pp. 235-250). Cali: Bonaventuriana.
- Vesga, J. J. (2017a). Articulación de repertorios teóricos y transformaciones del trabajo. *Equidad & Desarrollo*, 29, 13-25.
- Vesga, J. J. (2017b). El contrato psicológico: un concepto multidimensional. En E. Rentería, *Entre lo disciplinar y lo profesional. Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamérica* (pp. 297-311). Cali: Universidad del Valle.

2

LA INTERVENCIÓN EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

Jaime Ferro Vásquez*

Uno de los aspectos centrales de aplicación de los procesos de diagnóstico en una organización es el diseño e implementación de planes, programas y actividades de intervención que, en coherencia con las problemáticas identificadas, aporten al mejoramiento desde una visión preventiva y correctiva organizacional. Estas acciones de diagnóstico e intervención desde la psicología organizacional y del trabajo (en adelante, POT) contemplan cuatro niveles para su análisis: el individuo, el grupo, la organización y el contexto (Romero, 2013). En este capítulo se abordarán en específico los niveles individual y grupal de algunas técnicas de intervención en contextos organizacionales; primero se relaciona el diagnóstico con la intervención y luego se presentan algunas técnicas de intervención organizacional.

Del diagnóstico a la intervención organizacional

Se puede entender el *diagnóstico organizacional* como un proceso que, comparado con el diagnóstico médico y su exigencia de eliminar del problema, implica realizar cambios y tomar nuevos caminos para ayudar al mejoramiento y evolución de la organización. Dentro del diagnóstico organizacional es importante tener en cuenta el contexto en el que esta se desarrolla. Las organizaciones son sistemas abiertos y todo lo que está a su alrededor puede afectar sus actividades diarias; por esta razón, es fundamental que las personas encargadas del diagnóstico conozcan el tipo de organización al que se enfrentan, de forma tal que las decisiones que se tomen para la elección de modelos y teorías sean las adecuadas (Hamit *et al.*, 2011).

* Magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia; especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz; psicólogo y profesor de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: jferro@ucatolica.edu.co

En el diagnóstico organizacional conviene resaltar dos conceptos claves: la *viabilidad* y la *variedad*. El primero hace referencia a la capacidad que tiene la organización para mantener su existencia a pesar de los cambios, y para ello se requiere la capacidad de autorregulación, aprendizaje y evolución. El segundo es entendido como el número de estados posibles que puede presentar una empresa (Pérez, 2010).

Analizar una organización parte de la idea de un modelo, una abstracción de la realidad que permite concebirla de manera holística y dentro de un marco conceptual, excluyendo los aspectos particulares de un fenómeno e incluyendo los aspectos generales. El modelo, por tanto, tiene valor ordenador e interpretativo del funcionamiento organizacional. Pérez (2010) sostiene que “los modelos diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones” (p. 51) que indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional (Rodríguez, 2015).

Existen diferentes modelos al momento de realizar un diagnóstico organizacional. Uno de estos es el Six Box, planteado por Marvin R. Weisbord en 1976, en el que se proponen seis categorías de análisis para la elaboración de un diagnóstico: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles. Para este proceso es fundamental la recolección de datos y la elaboración de conclusiones por medio de la asignación de significados y la priorización de relaciones. La información recolectada debe incluir lo relacionado con la misión, la visión, las perspectivas, las estructuras, los tipos de relaciones entre los individuos, los sistemas de recompensas, entre otros aspectos. Se puede afirmar que este modelo utiliza una estrategia deductiva, pues va desde la generalidad de la organización hasta la especificación de la problemática por estudiar.

El modelo de Burke y Litwin conocido como Organizational Performance and Change (OP&C), propuesto en 1992, contempla la relación de los factores externos en un proceso de retroalimentación permanente con el desempeño organizacional e individual, afectados por los *factores transformacionales*: el liderazgo, la estructura organizacional y la cultura organizacional. Estos, a su vez, mantienen una relación de mutuo impacto con los *factores transaccionales*: la estructura, las prácticas de gestión, las políticas y procesos organizacionales y el clima organizacional, los cuales influyen en la motivación y el desempeño organizacional e individual. La estructura guarda relación mutua con las competencias y los requerimientos individuales necesarios para la ocupación y los procesos y políticas relacionados con los valores y las necesidades individuales (Stone, 2015).

Para efectos prácticos de aplicación del diagnóstico organizacional, este modelo debe proporcionar las herramientas necesarias para profundizar en la intervención organizacional como estrategia de mejoramiento. Esta intervención organizacional se

comprende como una forma de cambio planificado, que, soportado en el diagnóstico, puede responder a tres preguntas sobre el cambio organizacional: ¿qué es lo que cambia en las organizaciones?, ¿por qué cambian las organizaciones? y ¿cómo cambian las organizaciones? (Acosta, 2002).

En la intervención organizacional se presentan los agentes de cambio, que, de acuerdo con Purser y Petranker (2005), tienen un conjunto de creencias o expectativas sobre el futuro, o en ocasiones inician las acciones de mejoramiento sin tener en cuenta los resultados del diagnóstico. Por su parte, Theodore (2013) propone que esta intervención debe seguir tres pasos: a) el diagnóstico, que permitirá identificar los elementos por evaluar en cada una de las áreas; b) la presentación de los resultados; c) la implementación de las propuestas por medio del cambio planificado. Este autor propone además una serie de áreas que son claves dentro de la intervención organizacional, pues posibilitan un desarrollo continuo a través de un cambio transformador, a saber: políticas, procedimientos, formación y desarrollo de los recursos humanos, comunicación y liderazgo.

Las políticas y los procedimientos están relacionados con las metas, la misión y la visión de la organización, que a su vez brindan la orientación para el trabajo diario y la toma de decisiones. El objetivo principal de intervenir en las políticas y los procedimientos es buscar estrategias que permitan la contratación y el desarrollo de recursos que conduzcan a un mejor clima organizacional y estén acordes con las necesidades de la organización. La segunda área indicada por Theodore (2013) es la evaluación del talento humano, con la cual se pretende obtener personal que permita aumentar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las tareas, para así mantener y mejorar el rendimiento. Otra área de intervención es la estructura y diseño de la organización, cuyo objetivo es el desarrollo de funciones de posición y relaciones que generen eficiencia en las tareas y responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos.

Asimismo, este autor propone que la intervención en las áreas de formación y desarrollo de los recursos humanos busca ayudar a la administración en la consolidación de relaciones humanas y técnicas y habilidades conceptuales que apoyen a los empleados para el desarrollo de sus tareas funcionales con mayor eficacia y eficiencia. Por otra parte, el objetivo de intervención en la comunicación hace referencia al desarrollo de estrategias y procesos comunicativos dentro de un mismo o varios departamentos, con el fin de obtener una mayor claridad de las funciones y los roles dentro de la organización. La efectividad de las intervenciones está relacionada con sus fundamentos, en particular con los principios psicológicos que buscan una mejora en el bienestar y la productividad de los colaboradores dentro de las organizaciones (Proudfoot *et al.*, 2009).

Los procesos de intervención se pueden especificar desde las dimensiones de abordaje en el POT. Así, al revisar lo relativo a la conducta individual, Romero (2008) menciona tres aspectos específicos:

- a) *Lo intelectual*: cómo opera la percepción del individuo y cómo ella es pieza clave para la articulación entre las características de este y la naturaleza de la organización; mediante la percepción se organiza el proceso cognoscitivo y conceptual del individuo en la organización.
- b) *Lo emocional*: el sentido de la motivación es incorporado como la manera en que el individuo asume su comportamiento frente al trabajo, las personas y la organización. Desde esta perspectiva, se evidencia la intensidad del vínculo del individuo con la organización, y cómo esta última desarrolla puntos de articulación con el trabajador. Uno de los problemas en la organización es cómo motivar a los trabajadores, generar la expectativa de aumentar fuertemente su productividad, pues está la creencia de que un trabajador motivado es una persona con un alto nivel de eficacia.
- c) *Lo comportamental*: la acción o conducta en la que el aprendizaje es considerado el proceso mediante el cual la persona se comporta en términos de lo esperado en su trabajo, en sus relaciones con los compañeros y, en general, en la organización.

El comportamiento de los individuos es fundamental dentro de las organizaciones y se considera un factor crítico de su éxito o fracaso; esto se hace aún más relevante cuando una conducta particular es alentada o permitida por la organización (Levine, 2010). En una línea similar, Romero (2010) manifiesta que el concepto *grupo* se configura como un elemento integral de la organización, articulado a partir de los conceptos de *proceso* y *estructura*. Así, el grupo permite comprender la articulación entre los enfoques sociales y los individuales; pero, como lo expresa Romero (2008), la naturaleza de lo humano es definida desde la cultura, por intermedio de la acción que los grupos ejercen sobre los individuos. Una vez esos individuos se han integrado como miembros a su cultura y a sus grupos, actuarán sobre otros individuos ejerciendo ese mismo papel, de manera tal que la relación individuo-grupo se vuelve siempre cíclica.

Una vez revisada la relación entre el diagnóstico y la intervención en las organizaciones, y especificados algunos aspectos importantes de las dimensiones *individuo* y *grupo* de la organización, a continuación se identificarán los elementos principales de algunas técnicas de intervención organizacional, en las dos dimensiones de análisis ya referidas.

Técnicas de intervención en la dimensión *individuo*

Mentoring

Una de las técnicas implementadas como intervención individual en las organizaciones ha sido la del *mentoring* o mentoría, consistente en una relación entre dos personas, donde uno de ellos es más experimentado, usualmente mayor, y actúa como guía, consejero, modelo, tutor y profesor de otra persona con menos experiencia, generalmente más joven. Asimismo, es un proceso planteado a largo plazo, es decir, el “pupilo” no solo mejorará su desempeño actual, sino que se le preparará para su desempeño futuro (Núñez-Cacho y Grande, 2012).

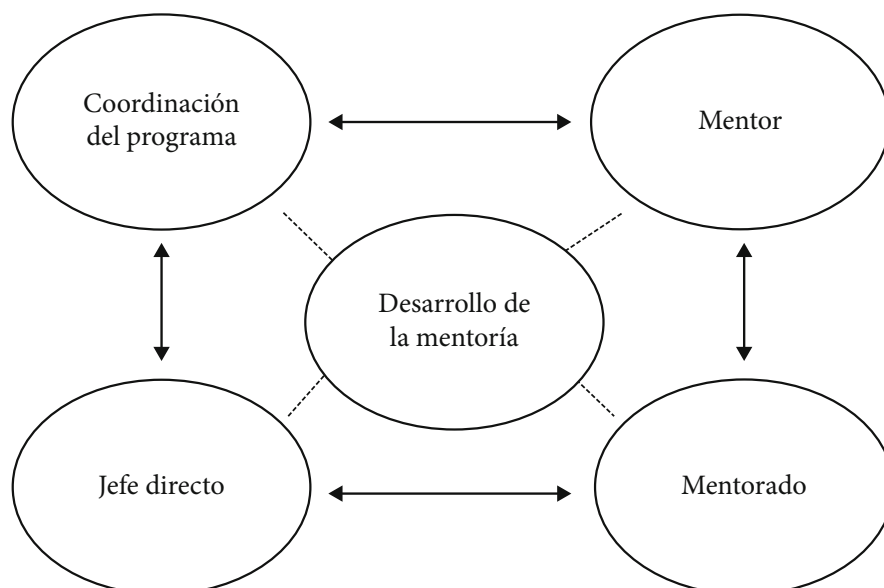
Para García *et al.* (2014), la mentoría se basa en la ayuda y apoyo brindados por alguien con más experiencia o conocimiento en un tema específico, y está dirigida a la consecución del aprendizaje en un menor tiempo y con mayor facilidad que como se podría hacer por uno mismo. Los principales roles que se crean en el proceso de la mentoría son la persona principiante en el entrenamiento —denominado *mentorado*— y la persona experimentada, que tiene la capacidad de actuar como líder, maestro, preparador y evaluador —llamado *mentor*—. Ambos actores se encuentran en un plano de igualdad, pues se asocian, comparten dificultades y necesidades de aprendizaje, experiencias recientes de diferentes ámbitos, empatía y ayuda mutua.

Es de vital importancia que el mentor cumpla con varias características para destacarse en su rol de manera eficiente, ya que puede contribuir de una manera más fácil al proceso de aprendizaje y a desplegar efectivamente sus funciones como mentor (Álvarez y García, 2002). Algunas de las funciones que el mentor debe realizar son: dirigir y apoyar cualquier retroalimentación; examinar y alimentar las tendencias del mentorado; agilizar el foco introductorio en el ámbito que se quiere aprender; ser pieza clave de transformación; adicionar metodologías eficaces en cuanto a pedagogía; retroalimentar al mentorado de manera clara y concisa; tener excelentes bases de conocimiento (académica y experiencial); saber actuar en puntos con falencias dentro de alguna fase en el proceso de aprendizaje; originar propuestas propias del mentorado; realizar fases de rastreo del participante, y presentar aportes con análisis cualitativos y cuantitativos del proceso, a corto, mediano y largo plazo (Orland-Barak y Klein, 2005).

El proceso de la mentoría está afectado por la cultura y el clima de la organización, los propósitos y la estructura del esquema de mentoría que se siga y las experiencias y expectativas tanto del mentor como del mentorado. La literatura presenta varias propuestas para el diseño y desarrollo de los programas de mentoría en una

organización. Por ejemplo, “Ageless at work: Work package one – Mentoring”, de Age Concern Training, propone el diseño de un programa de mentoría que potencia el aprendizaje del mentorado mediante una guía durante el trabajo cotidiano en la empresa, a través de una relación de enseñanza por parte del mentor y el aporte del jefe directo o de línea; es un programa diseñado de manera intencional para el desarrollo de tareas específicas en el trabajo (figura 1).

Figura 1. Partes en el diseño de un programa de mentoría



Fuente: Barmer (2006)

Training

En razón de que el aprendizaje es una variable del nivel individual e implica el aporte particular para el logro de objetivos, el *training* se considera una técnica individual que puede aplicarse de manera personalizada o grupal. Se define como el entrenamiento que puede aplicarse para el desarrollo de cualquier tipo de habilidad que necesite de la práctica. Es una actividad ligada claramente con la educación y el aprendizaje y va de la mano con la formación de los empleados en el puesto de trabajo. El reto principal es cubrir las necesidades de aprendizaje que necesitan los empleados por medio de programas de capacitación para el crecimiento y desarrollo personal. En este sentido, la formación laboral se entiende como un proceso dinámico y sistemático cuya operación está dirigida a validar y desarrollar en las personas aptitudes y

capacidades que les permitan, a través de diferentes formas de educación, prepararse para el desempeño eficiente de una actividad profesional o laboral que relacione sus intereses y promueva el desarrollo de una cultura productiva y creadora que reconozca el sentido social del trabajo.

Ibáñez y Castillo (2011) realizaron una investigación que tuvo como propósito implantar lineamientos para la formación de competencias laborales del talento humano en una empresa; se enfocaron en las variables *saber conocer*, *saber hacer* y *saber ser*, entendiendo que la integración de estos tres saberes se puede considerar como la estructura de una competencia. La formación de competencias implica un alto nivel de complejidad que también conlleva una responsabilidad que deben asumir tanto la empresa como el individuo. Los objetivos específicos de la investigación incluyeron el diagnóstico de las necesidades de formación para las competencias de cada uno de los trabajadores, por medio de la técnica de lluvia de ideas y las siguientes preguntas: ¿cómo podemos mejorar nuestro trabajo? y ¿cuáles son los problemas que se presentan en nuestro trabajo y que a su vez requieran formación? Además, se requirió de la observación no participante y una entrevista estructurada.

Con base en esta información, se diseñaron veintiún cursos orientados al saber hacer y ocho cursos dirigidos al saber ser, todos con la convicción de que el fortalecimiento de las competencias del talento humano puede forjar personas de acciones con un máximo sentido moral que les permita el desarrollo individual y de sus competencias. La investigación mostró la importancia de los procesos de *training* para el desarrollo de competencias.

Por su parte, Schneider y Preckel (2017), en un metaanálisis sobre las metas en la formación de adultos en la educación superior, encontraron que las variables más importantes son en su orden: la evaluación del aprendizaje, incluyendo coevaluación, evaluación del profesor y autoevaluación; la preparación cuidadosa por parte del profesor de cada sesión de aprendizaje, con objetivos y demandas del curso claras; las presentaciones comprensibles; el estímulo del interés de los estudiantes en relación con el fomento de la participación y la discusión con preguntas abiertas y claras; la disposición del profesor a ayudar, y un adecuado manejo del público por parte del instructor. En cuanto al estudiante, una variable crítica es aplicar unas adecuadas estrategias de aprendizaje que le motiven y le ayuden a comprender y aplicar los temas estudiados.

Coaching

El *coaching* se reconoce hoy en día, en las empresas de todos los tamaños, como una herramienta de desarrollo para los líderes y directivos. La complejidad del *coaching*

se debe a su naturaleza, al estilo del *coach* y a los diferentes obstáculos que tienen que vencer los participantes de este proceso. Por esta razón, es importante identificar cuáles son los tipos de *coaching* que actualmente existen y cuáles son sus diferencias. Son varias las definiciones que se pueden encontrar para la palabra *coaching*, cada una con sus matices, una línea de estilo semejante o una influencia formativa distinta.

La Federación Internacional de Coaching (2014) concibe el coaching profesional como “un proceso de reflexión y creatividad que inspira a maximizar el potencial del personal. El aprendiz profundiza sus conocimientos y mejora el rendimiento”. Entre tanto, la Sociedad Francesa de Coaching (2014) afirma que es una ayuda para “desarrollar el potencial y la experiencia a través de metas”. Por su parte, el Consejo Europeo de Mentoring y Coaching (EMCC, 2014) lo define como “la consecución de objetivos personales o profesionales, a través de una colaboración de empoderamiento en forma de una asociación dinámica donde el aprendiz puede eliminar los obstáculos de su desarrollo, reforzar habilidades, mejorar el rendimiento y desarrollar su potencial”.

Desde su uso lingüístico, la palabra *coaching* tiene varios significados. En inglés, *coach* es ‘entrenar’, ‘preparar’, ‘apoyar’ y ‘motivar’. En francés, la palabra *coach* tiene dos acepciones: por un lado, es el conductor que lleva a una persona de un punto a otro; por otro, metafóricamente, es quien transporta a las personas del lugar donde están hasta el punto al que quieren ir (Dilts, 2004). En resumen, se define al *coaching* como el proceso en el cual, a través del diálogo y el aprendizaje de habilidades, el *coachee* encuentra soluciones por sí mismo que lo llevan a lograr los objetivos y cambios esperados. Asimismo, si el comportamiento se adquiere y se desarrolla a lo largo de la vida, el *coaching* se torna en una herramienta que puede producir cambios en las creencias y los valores, así como nuevas herramientas de trabajo, competencias y conductas (Villa y Caperán, 2010).

Sin embargo, Barrón (2014) sostiene que el *coaching* no es una oportunidad para corregir la conducta de alguien; de hecho, sería un gran error considerarlo como un proceso sustituto a la psicoterapia. El *coaching* no es un proceso comprometido, pues requiere de grandes dosis de implicación y responsabilidad por parte del *coachee*. Si este no aplica las distintas herramientas que el *coach* pone a su disposición, difícilmente se superará con éxito el proceso.

Existen varias clasificaciones en cuanto a los diferentes tipos de *coaching*, según los objetivos que busca el *coachee* o según las escuelas, las influencias o los métodos utilizados por el *coach*. Los siguientes tipos de *coaching* hacen referencia al tipo de especialización que el *coachee* requiere:

- *Coaching ejecutivo*: se enfoca en optimizar el rendimiento del directivo en sus distintas fases de liderazgo. Este proceso está enmarcado por el ámbito laboral y con indicadores que combinan las expectativas de la empresa con las del líder (Benett y Bush, 2009).
- *Coaching ejecutivo individualizado*: inserto en la anterior tipología, está centrado en desarrollar el potencial de un individuo en la empresa. Su objetivo se relaciona con la actitud y las competencias de la persona: toma de decisiones, manejo de conflictos, estrés, desarrollo de competencias organizacionales, cambios de cultura organizacional, planes de acogida y apoyo a promociones.
- *Coaching individual para líderes*: busca que los directivos desarrollen sus competencias de cara a asumir un liderazgo efectivo en su empresa (Vidal, Cordon y Ferrón, 2011).
- *Coaching individual empresarial*: está orientado a aquellas organizaciones que quieren ser mejores, desarrollarse y crecer a partir de su misión, visión y valores. Este tipo de *coaching* pretende desarrollar eficazmente la organización, generar una cultura de excelencia empresarial y compatibilizar las exigencias empresariales con la calidad de vida de los colaboradores (St-Onge y Gins, 2011).
- *Coaching empresarial*: técnica o herramienta que permite el desarrollo del potencial profesional del trabajador para obtener una mayor eficacia y rentabilidad para la empresa (St-Onge y Gins, 2011). Aunque la referencia es la persona y se trabaja a través de ella, los objetivos son distintos, por lo que el *coach* tiene las funciones de detectar el potencial de los individuos en el lugar de trabajo, descubrir las barreras internas o externas que impidan hacer aflorar dicho potencial, motivar e innovar. Este tipo de *coaching* está enfocado en alcanzar los siguientes logros: más claridad de objetivos, mejor comunicación interna, más entusiasmo en el trabajo, más confianza en las propias capacidades y más interés en el uso de herramientas y sistemas.
- *Coaching personal*: también conocido como *coaching vital* o *life coaching*, este tipo de *coaching* se centra en el desarrollo de habilidades que le facilitan a la persona una relación sana y fructífera consigo misma, partiendo de sus recursos y proyectándose hacia un plan de acción para ajustarse mejor al entorno (Van y Brunner, 2013). Los ámbitos de actuación relacionados con este tipo de *coaching* son: la eficacia personal (por ejemplo, saber los motivos por los que se posterga algo), la imagen personal, la gestión de situaciones, los problemas de relación, la comunicación con los demás y consigo mismo, la gestión del estrés, la estimulación de la creatividad y la gestión del tiempo.

La escuela chilena o escuela de coaching ontológico es muy conocida en todo el mundo. Se basa en las ideas y el trabajo de Fernando Flores, que posteriormente Echeverría (1994) desarrolló en su libro *Ontología del lenguaje*. Durante los ochenta, Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla trabajaron aplicando sus principios al liderazgo empresarial. De este grupo precursor, Echeverría ha sido el autor que más ha escrito y difundido los principios de la ontología del lenguaje.

Ravier (2014) manifiesta que dentro de esta escuela hay tres postulados: a) el lenguaje es lo que hace a los seres humanos un tipo particular de seres; b) el lenguaje es generativo, sirve para describir la realidad, por lo que al hablar se forja la identidad y el mundo en que vivimos; c) los seres humanos tienen la habilidad de inventarse a sí mismos a través del lenguaje, concepción esta que da un enorme poder y la capacidad de desempeñar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que alguien quiere convertirse.

Bono *et al.* (2009) realizaron una investigación sobre las intervenciones de *coaching* ejecutivo individual en las organizaciones empresariales. Estos autores plantean un debate partiendo del papel que tiene la psicología en el *coaching* individual y comparando las prácticas utilizadas por los psicólogos y los no psicólogos, incluyendo los *coach* de diversas disciplinas psicológicas. Los autores consideran que hay poca uniformidad en las prácticas utilizadas para el *coaching*. Su investigación incluyó a los miembros de diferentes organizaciones, como la Federación Internacional de Coaching, la Sociedad de Consultoría la Psicología, la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional, la Organización de Profesionales de Psicología Aplicada al Trabajo de Minnesota y la Asociación de Formadores Profesionales de Estados Unidos. Las personas contactadas fueron representantes de organizaciones ubicadas en distintos lugares del mundo, como Reino Unido, Hong Kong, Australia, Francia y Alemania.

Los investigadores enviaron un correo a 6961 miembros de dichas organizaciones, solicitando que, además de contestar la encuesta, se identificaran como *coaching ejecutivo*, *coaching empresarial* o *coaching personal*. Se encontraron algunas diferencias en las prácticas entre *coach* psicólogos y no psicólogos: los primeros usan técnicas con enfoques de validez empírica, además de utilizar múltiples métodos, como la observación, entrevistas a terceros y diversas fuentes de evaluación. Se concluye que el uso de técnicas con validez empírica benefician enormemente la acción realizada por los psicólogos.

En cuanto a las competencias importantes para el *coach* psicólogo y el *coach* no psicólogo, se encontraron diferencias significativas. Ambos grupos mencionaron que la capacidad de establecer una buena comunicación es clave para el *coaching*; sin

embargo, los psicólogos hicieron una lista de los conocimientos y de la comprensión de la conducta humana como competencias clave; entre tanto, los no psicólogos calificaron el conocimiento de las prácticas de negocios, incluyendo la estrategia, la cultura y el liderazgo, como la competencia más importante. Cabe señalar que la percepción de las competencias claves de los *coach* puede no reflejar sus fortalezas reales, sino que son un signo de aprecio por el valor de los conocimientos de negocios. Otra competencia mencionada por los psicólogos son las prácticas de evaluación de necesidades, como, por ejemplo, el uso de datos o de herramientas de medición, análisis y planificación; mientras que los no psicólogos hicieron una lista más amplia, con competencias de evaluación menos específicas y de poca intervención, como el cuestionamiento o el sondeo de habilidades, usando una caja de herramientas flexibles (Bono *et al.*, 2009).

En cuanto a la razón de ser del *coaching*, esta investigación señala que algunos *coaches* se centran en los resultados de negocio, con el objetivo de obtener cambios de comportamiento; otros se centraron en la escucha, con un enfoque más evidente en el crecimiento personal del individuo. Sin embargo, esta investigación refleja claramente dos modelos diferentes: la reflexión vs. la intervención, y la de competencias empresariales vs. la del crecimiento personal. Los datos recolectados muestran que estos modelos no están alineados con la educación o la formación del *coach* (Bono *et al.*, 2009).

Finalmente, los autores concluyen que el psicólogo *coach* tiene más ventajas sobre el *coach* no psicólogo, debido a que el primero busca mejorar el rendimiento y la calidad de vida de la persona, y acude a la técnica en mención por medio de herramientas y métodos que ha aprendido desde el conocimiento más profundo durante sus estudios universitarios y su experiencia profesional. En este punto puede afirmarse que actualmente coexisten varias escuelas de *coaching* y esto no significa que sus teorías sean totalmente independientes; de hecho, parecen alimentarse mutuamente y sus enfoques no difieren tanto en la práctica y en los resultados como en la explicación teórica de sus propios fundamentos (Bono *et al.*, 2009).

Técnicas de intervención en la dimensión *grupo*

Coaching grupal

Es una de las técnicas que más controversia genera para entendidos y estudiosos del tema, ya que unos relegan su origen a las dimensiones individuales y otros sostienen que la mayor fuerza radica en el potencial de esta técnica para el desarrollo de equipos que quieren alcanzar resultados y un alto margen de calidad en sus procesos.

Ahora bien, el *coaching* es una técnica alternativa que, pese a su eficiencia, carece de un marco teórico lo suficientemente sólido para ser considerado como paradigma o disciplina (Useche, 2004). El *coaching* grupal opera apoyando a un conjunto de personas que persiguen una misma meta y tienen objetivos intrínsecos respecto a la construcción colectiva de conocimiento y resultados. Esta técnica, además, genera visiones que fomentan la construcción de un pensamiento sistémico propio del accionar organizacional (Mangas, 2013).

Estudios en distintas organizaciones han indicado que las conductas de los profesionales pueden ser modificadas vía procesos de *coaching*, al proporcionar nuevos marcos de referencia y *feedback* correctivo, al tiempo que se incrementa la eficacia autopercebida y la eficacia en las reuniones. El estudio de Perkins (2009) fue realizado en cuatro organizaciones y hace una homologación de información mediante instrumentos que miden la eficacia laboral, la asertividad del *feedback* correctivo y las reuniones efectivas para la articulación de metas medibles y su eficacia. En este estudio se comprobó que las empresas que utilizan el *coaching* como parte de su proceso metodológico e integran grupos estratégicos de las organizaciones son más efectivas en el ámbito laboral, los equipos de trabajo reciben más y mejor el *feedback* correctivo y sus reuniones son cortas pero efectivas.

En general, los resultados empíricos muestran que la intervención del *coaching* grupal no es suficiente, pero sí deja algo claro: la evidencia empírica es necesaria para la comprobación de la eficacia de la técnica en el interior de las organizaciones y en los ejecutivos y personas que las conforman; a pesar de que la investigación científica es escasa, la eficacia es la motivación para seguir investigando y poco a poco soportar la evidencia empírica de una técnica en la validez de un accionar disciplinar por parte del *coaching* grupal e individual.

Técnica de grupo nominal (TGN)

Es un proceso en el que los resultados de los esfuerzos individuales se combinan para la resolución de un problema (Lloyd, 2011). Para Delbecq, Van de Ven y Guatafon (1975), sus creadores, la TGN es una técnica creativa que permite, mediante el análisis de problemas, generar ideas para obtener una conclusión o decisión final. En esta técnica, un moderador asegura la participación de los integrantes del grupo, aprovechando sus conocimientos y experiencias.

Delbecq *et al.* (1975) utilizaron este método para establecer la remuneración que deben recibir los CEO de una organización por los logros obtenidos. En su aplicación se siguieron cinco pasos para llegar a la toma de decisiones: generación silenciosa de ideas individuales, retroalimentación de ideas, aclaración de ideas en grupo, votación

individual para clarificar ideas y discusión sobre los resultados del proceso de votación. Luego de desarrollados estos pasos, se procedió a determinar la curva de transformación, la cual asigna valores en una escala común que puede ir de 0 (peor desempeño) a 10 (mejor rendimiento posible). Así, la técnica combina el análisis individual con la discusión grupal y procedimientos estadísticos para llegar a una decisión de grupo.

La TGN se puede aplicar de manera sincrónica o asincrónica por medio de plataformas (*software*) desarrolladas para registrar las experiencias de los participantes en el grupo; en general, se busca llegar a la toma de decisiones por medio de la transferencia de conocimientos desde las siguientes pautas: intercambio de conocimiento, gestión de conocimiento y grupo de apoyo de toma de decisiones (Bourne, Harris y Mayadas, 2005, citados en Kuo-Hung *et al.*, 2006).

Para el desarrollo de la plataforma TGN en línea se debe contar con los parámetros que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Desarrollo de Plataforma TGN en línea

Elementos	Pasos	Etapas
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales o expertos que son creadores de conocimiento • Medios de comunicación o plataforma en línea • Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar e invitar a los miembros de la sesión • Presentar y discutir el tema a través de correo electrónico y establecer comunicación en línea • Utilizar la plataforma por parte de los participantes, a la hora de realizar los foros • Comenzar chat en línea; el moderador confirma respuestas • Aclarar respuestas y eliminar duplicados • Asignar letras o número para cada respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa: creación e intercambio; los participantes navegan por la web para obtener información sobre las preguntas iniciales • Segunda etapa: interacción de transferencia de conocimiento; las ideas obtenidas se discuten en el chat y son conducidas por el moderador • Tercera etapa: interiorización; se realiza este proceso dos veces; dado que las ideas o soluciones se han revisado, es posible que el proceso se lleve con éxito

Fuente: Brown y Meade (1997)

Tormenta de ideas (TI)

Isaksen y Gaulin (2005) conciben la tormenta de ideas como la herramienta más conocida en la generación de ideas en grupo; sostienen que funciona muy bien para realizar evaluaciones críticas. De acuerdo con Gobble (2014), la tormenta de ideas o

brainstorming es una herramienta útil y sencilla para generar una idea genial. El autor la describe como una reunión de entre 10 y 12 personas en mesa redonda, donde se les hace una pregunta y se permite que expresen de manera libre y abierta sus opiniones, mientras una persona designada hace una lista con todas las ideas. La intención es obtener la mayor cantidad, no calidad de ideas; es un paso para la consecución de una idea, ya que una sección puede llegar a ser muy productiva, pero sin llegar a ser un elemento resolutivo para la generación de un proceso.

La TI es una herramienta sencilla que puede ser usada en cualquier escenario tanto para resolver problemas como para generar nuevas líneas de negocio o hacer una mejora en un proceso organizacional. En la innovación, la definición del problema y lo esperado en una TI van de la mano con la cantidad apropiada de participantes y un buen facilitador, ya que este es quien hace que prospere la sección de manera positiva y evita que se desvíen del tema; de preferencia, el facilitador debe ser una persona externa al proceso o problema a tratar.

Método Delphi

Es una técnica que busca obtener la opinión más consensuada posible de un grupo de personas, consideradas expertos, en relación con objetivos de investigación (León y Montero, 2003). El método Delphi permite estructurar el proceso de comunicación grupal, de forma tal que se pueda revisar y decidir sobre problemas complejos. Durante un Delphi, cada experto desconoce la identidad de los demás integrantes del panel. Esto tiene una serie de aspectos positivos: impide que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría (la única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos); permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen; el experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que, en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros (Landeta, 1999, citado en Gil y Pascual, 2012).

Conclusiones y recomendaciones

Es posible utilizar diferentes técnicas en los procesos de cambio intencional en las organizaciones, en función de hacer modificaciones en el individuo y el grupo. Lo anterior va ligado a una acción previa de diagnóstico que permita identificar de manera diferencial problemas que lleven al diseño de acciones de intervención planeadas y programadas en detalle. Esta relación permitirá también definir procesos de evaluación que evidencien el impacto en las personas y los grupos en términos de cambio.

Una de las metas del futuro próximo en el campo disciplinar de la psicología de las organizaciones y del trabajo debe ser investigar empíricamente el aporte de las técnicas de intervención organizacional, revisar los fundamentos epistemológicos de estas, proponer la conceptualización de modelos de intervención relacionados con los modelos de diagnóstico y formar profesionales competentes para responder a organizaciones que así lo requieren.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Álvarez, V. y García, E. (2002). Orientación del aprendizaje en la enseñanza universitaria. En V. Álvarez y A. Lázaro (Eds.), *Calidad de las universidades y orientación universitaria* (pp. 215-248). Málaga: Aljibe.
- Barmer, J. (2006). *Mentoring. Developing and sustaining nursing leadership best practice guideline* (2.ª ed.). Toronto: Books Movie.
- Barrón Aráoz, R. A. (2014). Más allá del liderazgo empresarial: el coaching. *Quipukamayoc*, 17(34), 141-150.
- Bennett, J. y Bush, M. (2009). Coaching in organizations. *OD Practitioner*, 41(1), 2-7.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. y Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
- Brown, R. M. y Meade, N. L. (1997). Nominal group technique for determining CEO incentive pay. *Review of Business*, 18, 25-30.
- Coach Federation (2014). Why ICF. Recuperado de <https://coachfederation.org/why-icf>
- Consejo Europeo de Mentoring y Coaching (EMCC) (2014). Notre missin. Recuperado de <https://www.helloasso.com/associations/emcc-france-association-europeenne-coaching>
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H. y Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to the nominal group and Delphi processes*. Chicago: Scott-Foresman.
- Dilts, R. (2004). *Coaching, herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: LOM.
- García García, M., Carpintero Molina, E., Biencinto López, C. y Núñez del Río, M. C. (2014). La evaluación del proyecto SOU-estuTutor: percepción de los mentores. *Revista Complutense de Educación*, 25(2), 433-455.
- Gil-Gómez, B. y Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología*, 28(2), 1011-1020.
- Gobble, M. M. (2014). The persistence of brainstorming. *Research technology. Management*, 57, 64-66.

- Hamit, R., Siadat, S., Reza, O., Arash, S., Ali, N. y Azizollah, A. (2011). The analysis of organizational diagnosis on based six box model in universities. *Higher Education Studies*, 1(1), 84-92.
- Isaksen, S. G. y Gaulin, J. P. (2005). A reexamination of brainstorming research: Implications for research and practice. *The Gifted Child Quarterly*, 49(4), 315-329.
- Kuo-Hung, T., Shi-Jer, L., Diez, C. R. y Hung-Jen, Y. (2006). Using online nominal group technique to implement knowledge transfer. *The Research Journal for Engineering Education*, 95(4), 257-349.
- León, O. y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación* (3.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Levine, E., (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 4-17.
- Lloyd, S. (2011). Applying the nominal group technique to specify the domain of a construct. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(1), 105-121.
- Mangas, M. G. (2013). *Análisis de la efectividad del coaching ejecutivo en las organizaciones*. Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/11672?ln=es>
- Núñez-Cacho Utrilla, P. y Grande Torraleja, F. A. (2012). The human resources development through mentoring: The Spanish case. *Intangible Capital*, 8(1), 1-31.
- Orland-Barak, L. y Klein, S. (2005). The expressed and the realized: Mentors' representations of a mentoring conversation and its realization in practice. *Teaching and Teacher Education*, 21(4), 379-402.
- Pérez, J. (2010). Models of organizational cybernetics for diagnosis and design. *Kybernetes*, 39(9-10), 1529-1550.
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness. *Consulting Psychology Journal*, 61(4), 298-318.
- Proudfoot, J., Corr, P., Guest, D. y Dunn, G., (2009). Cognitive-behavioral training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46, 147-153.
- Purser, R. E. y Petranker, J. (2005). Unfreezing the future: Exploring the dynamic of time in organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 182-203.
- Ravier, L. (2014). *Arte y ciencia el coaching: su historia, filosofía y esencia* (2.ª ed.). Madrid: Unión Editorial.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional* (8.ª ed.). Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Romero, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 1, 51-60.
- Romero, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 27-38.

- Romero, D. (2013). Conceptualización del comportamiento de la organización. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 6(2), 17-26.
- Schneider, M. y Preckel, F. (2017). Variable associated with achievement in higher education: A systematic review of meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 143(6), 565-600.
- Sociedad Francesa de Coaching (2014). La référence du coaching professionnel. Recuperado de <http://www.sfcoach.org/coaching-professionnel/definition.html>
- St-Onge, S. y Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 17(42), 89-113.
- Stone, K. B. (2015). Burke-litwin organizational assessment survey: Reliability and validity. *Organization Development Journal*, 33(2), 33-50.
- Theodore, J. (2013). Organizational development interventions in learning organizations. *International Journal of Management & Information Systems*, 17(1), 65.
- Useche, M. C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 105, 125-132.
- Van Mullem, P. y Brunner, D. (2013). Developing a successful coaching philosophy: A step-by-step approach. *Strategies. A Journal for Physical and Sport Educators*, 26(3), 29-34.
- Vidal-Salazar, M., Cerdón-Pozo, E. y Ferrón-Vilchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 31, 82-101.
- Villa, J. P. y Caperán, J. A. (2010). *Manual de coaching: cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430.

3

IMPORTANCIA DE LA RESILIENCIA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Mónica García Rubiano*

Carlos Forero Aponte**

Actualmente, las organizaciones tienen una gran labor para enfrentar la gran variedad de transformaciones que las obligan a cambiar por diversas causas, tanto las internas, que tienen que ver con el desarrollo evolutivo de la organización, como las externas, relacionadas con la globalización, la competencia y las exigencias del medio (Acosta, 2002).

El cambio organizacional ha estado comúnmente asociado a un proceso de adaptación que surge como necesidad ante una demanda del contexto de las organizaciones; sin embargo, hoy la supervivencia de estas no depende únicamente de su capacidad de adaptación al ambiente, sino de su potencial para generar valor a largo plazo, es decir, de su capacidad de proyectar y sustentar la rentabilidad por mucho tiempo. Lo anterior quiere decir que el proceso de cambio tradicional, aquel que surge como respuesta al ambiente, actualmente no es suficiente para que las organizaciones permanezcan funcionando, sino que es necesario que estas gestionen una estrategia de cambio constante que les permita anticiparse a las transformaciones del ambiente y, paralelamente, generar valor a largo plazo sobre la competencia (Sandoval, 2014).

Responder a las circunstancias adversas e imprevistas que el medio genera en las organizaciones se denomina *resiliencia organizacional* (Minolli, 2000). La resiliencia, por tanto, consigue que los sujetos, los grupos o una organización alcancen una

* Doctoranda en Salud, Psicología y Psiquiatría de la Universidad de Almería; magíster en Psicología, especialista en Psicología de las Organizaciones y psicóloga de la Universidad Católica de Colombia; investigadora en el campo de la psicología organizacional y del trabajo; miembro del grupo de investigación Euroopsis de la Universidad Católica de Colombia; actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones de esta misma institución. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

** Magíster en Psicología y psicólogo de la Universidad Católica de Colombia; miembro del grupo de investigación ENLACE de esta misma institución. Correo electrónico: cforero@ucatolica.edu.co

mejor adaptación al entorno, así como el enfrentamiento a situaciones complicadas y, sobre todo, de cambio (Luthans *et al.*, 2008).

Cambio organizacional

El cambio organizacional es definido por Grama y Todericiu (2016) como una transformación observable en el tiempo que afecta temporal o permanentemente la estructura y el funcionamiento de una organización. García y Forero (2016) lo entienden como un conjunto de transformaciones que se producen por fuerzas internas o externas a las organizaciones, que generalmente buscan incrementar su efectividad. Rodríguez y Mladinic (2016) lo conciben como un cambio deliberadamente planificado en la estructura formal, los sistemas, los procesos o el dominio mercado-producto de una organización, dirigido a mejorar el logro de uno o más objetivos organizacionales.

Rivera (2013) aborda cómo los conceptos de *organización* y *cambio organizacional* han evolucionado a lo largo del tiempo. Este autor sugiere inicialmente que las organizaciones comenzaron a preocuparse por el tema desde los setenta, cuando el concepto de organización era únicamente asociado a un negocio comercial y, en consecuencia, el de cambio organizacional era considerado como una reacción ante situaciones externas a la empresa. Posteriormente, en los ochenta, empezó a entrar en juego la lógica del desarrollo humano, y con ello el concepto de cambio organizacional fue asociado por primera vez a elementos humanos y psicológicos.

En los noventa es cuando probablemente ocurren la mayor cantidad de cambios en el contexto de las organizaciones: la apertura de mercados, las tecnologías de la información, el fenómeno de la globalización, entre otros. Estos factores contextuales modificaron completamente el funcionamiento de las organizaciones, causaron abruptamente un incremento en la importancia del concepto de cambio organizacional y abrieron su definición a un fenómeno más flexible y dinámico, imprescindible para adaptarse a los cambios del mercado (Armenakis y Bedeian, 1999).

En términos teóricos, el concepto se ha mantenido relativamente estable desde los noventa, aunque actualmente representa mayor reconocimiento en las organizaciones, debido a su relación directa con la implementación de la estrategia de la organización (Rivera, 2013). El cambio se puede generar por diversas razones: el desarrollo de nuevos productos o servicios, el efecto de las nuevas tendencias administrativas, las presiones del entorno, los problemas financieros, el acomodamiento desde el área de mercadeo como respuesta a alianzas estratégicas, la adquisición de tecnología, la

transformación de los escenarios, la política mundial, la regionalización de los países, la competencia global o los desastres naturales (García y Vélez, 2009).

De acuerdo con lo anterior, para que el cambio sea efectivo, en primer lugar se ha de tener en cuenta a los colaboradores de la organización, pues diversas investigaciones han demostrado que el éxito de cualquier cambio depende de los empleados, ya que las organizaciones solo anuncian el cambio, mientras que la implementación es llevada a cabo por ellos (Appelbaum *et al.*, 2017).

Gramá y Todericiu (2016) señalan que los empleados de una empresa no ejercen un rol pasivo frente a las estrategias de cambio organizacional, sino que, por el contrario, asumen un rol activo que podría llegar a definir el curso de estas. Los autores sugieren que la actitud que toman los trabajadores con respecto a las estrategias de cambio propuestas es fundamental para la consecución del éxito. Según Appelbaum *et al.* (2017), otros factores importantes en el entorno organizacional que deben considerarse al momento de iniciar un cambio son las distancias jerárquicas, la comunicación de la alta dirección, la influencia de la gerencia intermedia en el proceso de cambio y la cultura organizacional. Estos factores impactan el compromiso de cambio en una organización, y las relaciones entre estos deben ser cuidadosamente comprendidas y evaluadas.

Para Contreras y Barbosa (2013), el fenómeno del cambio organizacional presenta tres características fundamentales que deben ser consideradas a la hora de implementar un proceso de esta naturaleza: la velocidad (frecuencia con que deben ser implementadas las estrategias de cambio), la magnitud (considera tres aspectos: el volumen, la frecuencia y la complejidad) y la naturaleza del cambio (tiene en cuenta la actitud y la percepción)

Tipos de cambio

Cada organización es diferente; se puede encontrar una gran variedad de empresas que se diferencian ya sea por su actividad, estructura, tamaño o estilo. Por esta razón, para implementar un cambio se debe organizar, estructurar, hacer un análisis y evaluación detallada sobre el proceso que se va a implementar y las posibles consecuencias que ello contraiga. Asimismo, dado que existen diversos tipos de organización, también hay diferentes tipos de cambio que se acoplan y se adecúan dependiendo de las necesidades específicas.

En algunas organizaciones, los cambios se producen de manera rápida e inesperada, pero lo ideal es que estos tomen su tiempo y se planeen con anterioridad, para así garantizar de manera eficaz una transformación organizacional positiva. De acuerdo

con García y Forero (2016), existen dos tipos de cambio: el planeado y el no planeado. El primero apunta a la consecución de metas, es más organizado y tiene más control y relación con temas financieros como los costos que se generan. El segundo hace referencia a las acciones que se realizan como respuesta a la exigencia de variables externas tales como nuevos direccionamientos o dinámicas del mercado.

Sandoval (2014) propone el cambio planeado y lo define como aquel en el que el proceso de cambio está determinado por los resultados de una reflexión y un ajuste gradual en las organizaciones. El cambio emergente, por su parte, es aquel que se relaciona con la capacidad de la organización para responder rápidamente a las situaciones inesperadas que puedan presentarse en el entorno organizacional. En general, este autor plantea que el cambio emergente no debería ser considerado como un proceso de cambio organizacional, sino más bien como un proceso adaptativo, pues el proceso de cambio siempre debe ir acompañado de una estrategia planeada que oriente el proceso en la dirección deseada.

Legg, Snelgrove y Wood (2016) sugieren que existen dos tipos de cambio organizacional: el convergente y el radical. En el primero, la organización mantiene su modelo y el cambio se produce sobre este, mientras que en el cambio radical la organización debe cambiar su modelo, la transformación ocurre únicamente después de esto.

García, Arias y Gómez (2012) clasifican el cambio organizacional en cambio episódico y cambio continuo. Estos cambios son impulsados desde adentro y pasan por etapas de congelamiento, desbalanceo y recongelamiento. Los autores tienen en cuenta la teoría de Lewin, incluyéndola en su teoría sobre los tipos de cambio, sin dejar de lado las variables *tiempo* y *durabilidad*.

Por su parte, Kerber y Buono (2010) estudian los cambios a nivel micro, meso y macro. El cambio organizacional a nivel micro busca comprender la naturaleza del cambio mismo y las numerosas formas en que se puede tratar, con el objetivo de mejorar la disposición y capacidad de los miembros de la organización frente a determinadas coyunturas o contingencias. En el nivel medio se establece que dirigir un cambio implica decirle a la gente lo que debe hacer y cómo, con poca o ninguna oportunidad para la modificación de la meta del cambio o el proceso. Un aspecto fundamental del cambio dirigido es la capacidad de responder a la pregunta *¿para qué estamos cambiando?* Por ello, es importante asegurarse de que todos los miembros de la organización logren entender la razón, la lógica y lo esperado del cambio. Sin embargo, aunque este enfoque es eficaz en situaciones de baja incertidumbre, puede limitar gravemente el desarrollo de una organización que se enfrenta con más cambios complejos e inciertos.

En el nivel macro, las organizaciones generalmente buscan destacar la estabilidad, la previsibilidad y la ejecución a la hora de elaborar un cambio, pero es a través de la cultura de la organización como se abarca la fluidez, la apertura y el aprendizaje. Esto conlleva la posibilidad de transformar a una organización tradicional, más allá de las normas y los procedimientos operativos habituales. Pero para dirigir el cambio es necesario impulsarlo desde la parte superior de la organización, con base en la autoridad, la persuasión y el cumplimiento. Los líderes son los encargados de instaurar y anunciar el cambio y de tratar de convencer a los demás miembros de la organización para aceptarla sobre la base de las necesidades del negocio, las apelaciones emocionales y la credibilidad personal del líder (Kerber y Buono, 2010).

Finalmente, Quirant y Ortega (2006) mencionan tres tipos de cambio que se pueden dar en una organización y que le permiten adaptarse a los cambios generados tanto en su entorno como en su interior: evolutivo, revolucionario y sistemático. En el cambio evolutivo, el *statu quo* varía de forma mínima, el cambio es lento y moderado; en el cambio revolucionario, el *statu quo* varía de forma abrupta y transforma las expectativas de los involucrados, generando resistencia; por último, en el cambio sistemático el *statu quo* se transforma de manera pausada, ya que se utilizan mecanismos que permiten analizar cada paso y se puede preparar a las personas para recibir el cambio de manera adecuada.

Modelos de cambio organizacional

Kurt Lewin es uno de los autores pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, pues estableció la base que ha sustentado por muchos años las investigaciones y los sistemas de acción en este campo, a través de su modelo de los tres pasos:

- a) *Descongelamiento*: la organización y los empleados toman la decisión de cambiar, lo que implica un proceso de transformación para enfrentar y responder a la resistencia.
- b) *Cambio*: se pone en marcha el proceso de cambio, lo que implica tener claridad sobre todos los procesos que se alinean con el desarrollo de la estrategia de cambio.
- c) *Recongelamiento*: es la apropiación e institucionalización del proceso de cambio por parte de los colaboradores, donde se asumen nuevos comportamientos, actitudes, valores, etc. (Sandoval, 2014).

Por otra parte, hay varios aportes que modifican la concepción teórica de Lewin, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio, como el caso de

la denominada teoría del cambio planificado (Zuinaga, 2014). En este sentido, también se explica la teoría del cambio planificado de Shein (1988), que parte del supuesto según el cual las organizaciones deben lograr continuamente adaptación externa e interna, incorporando a las tres etapas planteadas por Lewin algunas conjeturas que buscan guiar y facilitar el proceso:

- a) Cualquier cambio en el proceso implica no solo aprender algo nuevo, sino en este caso olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad.
- b) Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que este opere.
- c) Los cambios organizacionales (las nuevas estructuras, sistemas de incentivos, etc.) acontecen solo gracias a cambios que operan en miembros claves de la organización.
- d) La mayoría de los cambios que operan en una persona implican cambios de actitud y valores en ella.
- e) El cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación.
- f) Todas las etapas deben ser negociadas de alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio sea dado.

Otras de las teorías que bien se ajustan a esta etapa de cambio en la empresa tienen su origen en el análisis de problemas de hábitos y de salud en el individuo (por ejemplo, el alcoholismo o la drogadicción); ellas son tomadas como eje central para estudiar los fenómenos de actitudes y comportamientos dentro de una organización, como bien se explica en el modelo transteórico o de etapas de cambio de Prochaska y Di Clemente (1983), relacionado con la disposición de los individuos al cambio o, en todo caso, a su intento de transformarse para lograr comportamientos saludables. De igual modo, el modelo ofrece una serie de estrategias completas de diagnóstico y acción para avanzar en el proceso, pero su aplicación depende de la etapa en que se encuentre la persona. Así, una estrategia puede ser provechosa para una etapa, pero no para otra; la clave de todo esto es saber en qué etapa se encuentra la persona, evaluarla y, en función de ello, elegir la estrategia más adecuada y pasar a la siguiente etapa (Zuinaga, 2014).

Resiliencia organizacional

El contexto actual de las organizaciones está caracterizado por la alta competitividad y la adversidad del mercado, lo que supone momentos críticos para las organizaciones que deben ser superados adecuadamente para que estas sobrevivan y se

mantengan estables. Sin embargo, aunque el contexto adverso es común para todas las organizaciones de un mismo sector, solo una proporción de estas logra sobrevivir en el mercado. La capacidad que presentan las organizaciones para renovarse y fortalecerse después de verse afectadas por una crisis es lo que se conoce como *resiliencia organizacional* (Meneghel, Salanova y Martínez, 2013).

Este concepto es una variante del concepto clásico utilizado en la psicología, definido por varios autores como el proceso de adaptación exitoso frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes de alto estrés. Asimismo, la psicología toma este concepto de la física, disciplina que considera a la resiliencia como la capacidad que tiene la materia para volver a su estado natural cuando se ve forzada a deformarse (Cordero *et al.*, 2014).

Piña (2015) sugiere que la resiliencia es un término confuso y ambiguo que presenta problemas conceptuales. Una parte de esa dificultad está relacionada con que el concepto es utilizado en muchas disciplinas además de la psicología, como la economía, la sociología o la física. El autor menciona que hay una confusión conceptual propia de la psicología en torno al término, ya que algunos consideran a la resiliencia como un atributo propio de la persona que se presenta de manera estable, con lo cual la confunden con un rasgo de la personalidad. En contraste, hay autores que no conciben la resiliencia como un atributo permanente, sino como un factor actitudinal cambiante que responde a situaciones específicas del contexto, como la presentación de adversidades y crisis que puedan afectar a la persona.

Para comprender el concepto de resiliencia organizacional, es preciso rastrear los orígenes y antecedentes históricos del término. Según Cordero *et al.* (2014), el concepto de resiliencia en la psicología aparece en los setenta, cuando un grupo de investigadores del campo del desarrollo analizaron la variabilidad de las respuestas en el desarrollo psicosocial de niños y niñas que habían vivido experiencias adversas en los planos individual, familiar y comunitario. Así, evidenciaron que algunos de ellos lograban reponerse con mayor facilidad, sin presentar algún tipo de secuela grave.

Se tiene, entonces, que el concepto de resiliencia psicológica constituye la base sobre la que se fundamenta el de resiliencia organizacional. Meneghel, Salanova y Martínez (2013) consideran que este último hace referencia al “logro y la conservación de una adaptación positiva, por parte de las organizaciones, frente a situaciones adversas”, o bien, a “la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una capacidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas” (p. 14).

Cordero *et al.* (2014) conciben que las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto a nivel interno como externo, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad; incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas o imprevistas.

Por su parte, Medina (2012) sugiere que la resiliencia es la capacidad que presentan las organizaciones para absorber cambios vislumbrados como una serie de crisis repentinas y aun así conservar su funcionalidad esencial. Una organización resiliente será aquella que posee un conjunto de capacidades orientadas a la realización de acciones de manera robusta frente a una condición específica y de transformación, casi siempre generada por el encuentro con acontecimientos inesperados y de gran alcance, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo.

En una línea similar, Oliveira *et al.* (2015) argumentan que la resiliencia organizacional es la capacidad de las organizaciones para hacer frente a los cambios inesperados del entorno que supongan una adversidad para su funcionamiento. Además, permite que las organizaciones se adapten a estos cambios, reconstruyendo múltiples aspectos de su funcionamiento para aprovechar positivamente las crisis.

Desde la teoría general de sistemas, una de las definiciones comúnmente asociadas al concepto de resiliencia sugiere que esta es la capacidad dinámica de aprendizaje, autoorganización y adaptabilidad de un sistema cuando es afectado por eventos imprevistos. Según esto, la resiliencia brinda capacidad al sistema para responder adecuadamente a los eventos imprevistos que pueden comprometer su funcionamiento; por ello, se trata de una característica de suma importancia para asegurar la supervivencia de un sistema (Herrera y Rodríguez, 2017).

Todas estas definiciones tienen algunos aspectos similares que son fundamentales para comprender el concepto de resiliencia organizacional: a) es una capacidad que presentan las organizaciones, por lo que se puede afirmar que existen organizaciones que son resilientes y otras que no lo son; b) esta capacidad le permite a la organización adaptarse a su ambiente, manteniendo su funcionamiento ante una situación de crisis y aprovechando dichos momentos para mejorar algún aspecto de su estructura y funcionamiento.

Las definiciones presentadas sugieren que la resiliencia presenta dos dimensiones o características fundamentales: a) está relacionada con la capacidad que tiene la organización de mantener la efectividad de su estructura y funcionamiento frente a las

situaciones adversas (Cordero *et al.*, 2014); b) es la capacidad para aprovechar las situaciones adversas para generar algún impacto positivo sobre la organización.

Normandin y Therrien (2016) sostienen que la resiliencia organizacional presenta también dos características definitorias similares: a) es un proceso mediante el cual una organización logra alcanzar cierto grado de estabilidad que favorece su funcionamiento; b) tiene un efecto transformador sobre el funcionamiento de la organización. Herrera y González (2017) también coinciden con las dos características fundamentales de la resiliencia abordadas por otros autores: a) la resiliencia estática, o sea, la dimensión de la resiliencia relacionada con la capacidad del sistema de mantenerse en funcionamiento; b) la resiliencia dinámica, relacionada propiamente con el proceso de recuperación que realiza el sistema después de sufrir algún evento imprevisto.

Modelos explicativos

La teoría general de sistemas, junto con la de la complejidad y el caos, brindan muchas herramientas para analizar los fenómenos de una manera más integral con respecto a aquellas que ofrecían las teorías más lineales y simples. Para Normandin y Therrien (2016), la resiliencia organizacional es un fenómeno que necesariamente debe ser abordado desde el modelo de la complejidad y la teoría general de sistemas, ya que la dinámica de su funcionamiento implica la interacción constante entre dos elementos conceptuales:

- a) La *negentropía*, referida al orden y la estabilidad; consiste en la capacidad que tiene la organización para estabilizar su funcionamiento ante cualquier crisis para responder adecuadamente a las demandas del contexto.
- b) La *entropía*, referida al caos y el cambio; indica la capacidad que presenta la organización para aprovechar el caos provocado por las situaciones de crisis, cambiando su modelo de funcionamiento y mejorando su estructura para responder de una mejor manera a las demandas del contexto.

Los autores explican que estos dos elementos interactúan con la organización de manera constante y permanente, y que el equilibrio entre estas es precisamente lo que define a una organización resiliente. Por ello, en la práctica se puede evidenciar que muchas organizaciones no solamente han superado las crisis manteniendo su funcionamiento intacto durante la adversidad, sino que adicionalmente aprovechan las crisis para transformarse y mejorar algún aspecto de su funcionamiento. Otra forma de explicar el funcionamiento de la resiliencia en las organizaciones es por medio de los elementos conceptuales de la resiliencia psicológica aplicada a las organizaciones. No se trata de un modelo teórico, pues no es un cuerpo teórico unificado, sino de

tomar las dimensiones comúnmente utilizadas para definir la resiliencia psicológica y adaptarla al contexto empresarial.

A este respecto, Castellano (2014) sugiere que la capacidad de resiliencia de una organización está determinada por la interacción entre cuatro dimensiones:

- a) *El desempeño del sistema*: los recursos económicos y humanos con los que cuenta la organización.
- b) *El grado de elasticidad*: los umbrales de cambio que puede soportar la organización sin que se afecte drásticamente su funcionamiento.
- c) *La adaptabilidad*: las estrategias con las que cuenta la organización para administrar adecuadamente sus recursos.
- d) *La voluntad colectiva*: el componente actitudinal que facilita la implementación de las estrategias de cambio.

Estudios sobre resiliencia organizacional

Los modelos explicativos ofrecen una hipótesis acerca de cómo funciona la resiliencia de una organización; sin embargo, estos modelos no abordan los factores asociados a la capacidad de resiliencia de una organización, es decir, cuáles son los factores asociados al desarrollo y fortalecimiento de esta capacidad.

De acuerdo con el modelo explicativo de la teoría de sistemas, Herrera y Rodríguez (2017) realizaron un estudio en el que identificaron los factores internos y externos que contribuyeron a la capacidad de resiliencia organizacional de una comunidad específica, ya que se asume que la organización es un sistema abierto que se ve afectado por dichos factores. En su investigación se analizó el caso de una comunidad ecuatoriana que sufrió las consecuencias de un desastre natural que afectó drásticamente su sector económico, por lo que fue necesario implementar una serie de estrategias que permitieran recuperar la actividad económica de la zona y estabilizar el funcionamiento de la comunidad. El proceso de recuperación de esta comunidad fue tan exitoso que la Organización de Naciones Unidas decidió declarar a esta ciudad como “resiliente a erupciones volcánicas”.

Estos mismos autores sugieren que el análisis del caso permite identificar a la visión empresarial, el emprendimiento, el ambiente empresarial, el comportamiento de la empresa y la actividad empresarial femenina como los factores que posibilitaron el nivel de resiliencia para la recuperación de esta ciudad. Además, los factores que contribuyen con la capacidad de resiliencia de un sistema pueden estar relacionados

con factores relativos al funcionamiento y desempeño del sistema, así como a factores propios del ambiente y la comunidad donde se desenvuelve el sistema.

Por su parte, Oliveira *et al.* (2015) sugieren que existe una relación directa entre la resiliencia y la innovación organizacional, pues esta última es un proceso que le brinda a la organización la capacidad de recrearse ante una adversidad inesperada. Para estos autores, la innovación es el factor clave que determina el éxito o el fracaso de un proceso de adaptación al cambio; sustentan su hipótesis mediante un análisis en el que compararon indicadores financieros entre un grupo de organizaciones innovadoras y otro que no lo eran. Los resultados muestran que las organizaciones innovadoras han pasado por numerosas crisis en el transcurso de su historia, y las estrategias de innovación que implementaron les permitieron continuar funcionando y creciendo, lo que las convierte en organizaciones resilientes.

Otro estudio que permitió identificar algunos factores asociados a la resiliencia fue el desarrollado por Castellano (2014), que analizó el caso del gobierno de Venezuela mediante una simulación que suponía un entorno caótico y cambiante, para determinar de qué manera aquel podría llegar a ser afectado por el entorno de caos en el que se encuentra inmerso actualmente. Para llevar a cabo esta simulación, los investigadores definieron cada una de las variables teniendo en cuenta múltiples factores y dimensiones; en concreto, los investigadores tuvieron en cuenta cuatro factores clave que permitían establecer una medida del grado de resiliencia que presentaba este gobierno:

- a) El desempeño del funcionamiento del sistema, representado en algunas cifras e indicadores relativos a la condición económica, social o financiera del país.
- b) El grado de elasticidad del sistema, para lo cual se tuvo en cuenta un indicador relativo al grado de cambio que podía soportar el sistema sin que llegara a colapsar.
- c) La adaptabilidad, como los recursos y las estrategias con que cuenta cada sector para soportar los cambios que puedan afectar al país.
- d) La voluntad colectiva para cambiar, representada por indicadores de resistencia al cambio y otros aspectos actitudinales relacionados.

Estos estudios permiten comprender que los factores que pueden contribuir con el desarrollo de la resiliencia de una organización pueden ser, en primer lugar, factores internos, como el funcionamiento, el desempeño, las estrategias de innovación o la apertura al cambio por parte de los trabajadores; y, en segundo lugar, factores externos, como el sector económico al que pertenece la empresa, o la comunidad en la que esta se desenvuelve.

Relación entre resiliencia y cambio organizacional

Definido el concepto de resiliencia organizacional, identificadas sus características esenciales y mencionados algunos de los modelos explicativos de su funcionamiento, es pertinente abordar las implicaciones y aplicaciones que tiene este fenómeno en el contexto actual de las organizaciones. En primer lugar, es importante mencionar que cualquier aspecto relacionado con las organizaciones está directamente asociado al contexto actual de estas, caracterizado por el alto nivel de competitividad del mercado, el fenómeno de la globalización, las nuevas tecnologías de la información y algunos otros factores que configuran un ambiente caótico en el que constantemente se presentan eventos inesperados que amenazan su funcionamiento (Legg, Snelgrove y Wood, 2016). Ciertamente, las estrategias con que una organización afronta las adversidades del contexto pueden determinar la supervivencia de esta en el mercado en un momento específico; en otras palabras, las estrategias de afrontamiento son fundamentales en el ciclo de funcionamiento de una organización.

Con respecto a las herramientas y estrategias con las que cuenta una organización para afrontar las adversidades de su entorno, Navarro (2015) realizó un estudio en el que analizaron el caso de las organizaciones que componen el sector de producción agroalimentaria de la ciudad de Murcia, España. De acuerdo con su análisis, estas organizaciones cuentan con un alto nivel de resiliencia organizacional, debido a la capacidad que han tenido para superar las crisis que han afectado al sector económico en los últimos años. Este estudio permitió evidenciar que la resiliencia organizacional está directamente asociada con la sostenibilidad de la empresa, ya que supone que esta se adapta adecuadamente a los cambios de su entorno y, en consecuencia, puede funcionar continuamente y permanecer en el tiempo.

Conclusiones

La resiliencia y el cambio organizacional no deben asumirse de manera unidireccional, sino bidireccional; en la medida en que la organización evidencia la capacidad para adaptarse a su ambiente, puede mantener su funcionamiento ante situaciones críticas y sacar provecho de estas situaciones, modificando o reconstruyendo algún aspecto de su operación y así responder de forma eficiente a las demandas de su contexto (Normandin y Therrien, 2016).

En este sentido, la resiliencia organizacional es un factor importante en la determinación de la sustentabilidad y la consolidación de una organización en el mercado, ya que contribuye positivamente sobre su capacidad de adaptarse a las situaciones críticas que amenazan su funcionamiento, además de facilitar la implementación de

estrategias de cambio que surgen de la superación de una situación crítica. Asimismo, es un factor directamente relaciona con el proceso de gestión del cambio organizacional, pues se evidencia que las organizaciones resilientes logran superar las crisis y situaciones inesperadas de manera adecuada, al poder adaptarse al entorno.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse un cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Appelbaum, S., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R. y Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: A case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213-230.
- Armenakis, A. y Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Cordero, P., Núñez, J., Hernández, O. y Arana, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Revista de Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481-498.
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90.
- García, M. y Vélez, H. (2009). Cambio organizacional: factores e incidentes. En *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: ASCOFAPSI.
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 1(9), 81-95.
- Gramma, B. y Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- Herrera, G. y Rodríguez, G. (2017). Turismo y sistemas empresariales resilientes: factores críticos de adaptabilidad en Baños de Agua Santa-Ecuador. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(1), 1-25.
- Kerber, K. y Buono, A. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228434309_Building_organizational_change_capacity
- Legg, J., Snelgrove, T. y Wood, L. (2016). Modifying tradition: Examining organizational change in youth sport. *Journal of Sport Management*, 30, 369-381.
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B. y Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.

- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 41, 29-39.
- Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia organizacional: una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte*, 31(2), 13-24.
- Minolli, B. (2000). Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas. Recuperado de http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- Navarro Pedreño, S. (2015). *En busca del fuego en la intervención social: vindicación de lo comunitario, artesanía de lo relacional*. Recuperado de http://www.rayuelareactiva.com/images/stories/pdf/int_social_fuego.pdf
- Normandin, J. y Therrien, M. (2016). Resilience factors reconciled with complexity: The dynamics of order and disorder. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(2), 107-118.
- Oliveira, A., Ribeiro, I., Brito, C. y Cintra, R. (2015). Organizational resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-69.
- Piña, J. (2015). Un análisis crítico del concepto de resiliencia en la psicología. *Anales de Psicología*, 31(3), 751-758.
- Prochaska, J. O. y DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of selfchange of smoking: Toward and integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-395.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 18, 50-63.
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y Estrategia*, 44, 93-105.
- Rodríguez, V. y Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhé*, 25(1), 1-17.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109.
- Zuinaga, S. (2014). La resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector industrial. *Telos*, 16(2), 226-242.

4

LIDERAZGO O PODER EN LAS ORGANIZACIONES: PERSPECTIVAS TEÓRICAS, ANÁLISIS CRÍTICO E IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

Carlos Alberto Gómez Rada*

Sin duda alguna, el liderazgo constituye una de las temáticas de mayor interés en el estudio del comportamiento humano en la organización, en buena parte determinado por el papel primordial que se le ha asignado a este mecanismo en la productividad y el desarrollo de las organizaciones. En virtud de esto, numerosos científicos del comportamiento humano han abordado su estudio y explicación desde diferentes enfoques, con una tradición que cumple alrededor de un siglo.

Las primeras teorías, centradas en el estudio de rasgos a comienzos del siglo XX, fueron seguidas por las teorías conductuales en postrimerías de la Segunda Guerra Mundial y la mitad de siglo. Posteriormente, en los sesenta aparecen las teorías situacionales del liderazgo o de la contingencia, que constituyen uno de los enfoques más nutridos y donde ha habido una mayor diversidad de planteamientos. Más recientemente han aparecido otras teorías como el liderazgo carismático, la teoría atribucional y el liderazgo transformacional/transaccional (Chiavenato, 2017; Gibson *et al.*, 2011; Robbins y Judge, 2017).

Tomando como base las anteriores posturas teóricas, el presente capítulo plantea la tesis de que se ha cometido un error conceptual en el estudio del liderazgo, que se entrelaza con otro mecanismo de influencia social de naturaleza distinta: el poder, y se ha sobrevalorado su impacto en el desarrollo organizacional.

* Magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia; especialista en Docencia Universitaria de la Universidad El Bosque; psicólogo de la Universidad Católica de Colombia; miembro del Grupo de investigación Europsis de esta misma institución. Correo electrónico: cagorad@hotmail.com

Teorías de liderazgo

El concepto de liderazgo y la explicación de su naturaleza han ido cambiando a través del tiempo. Desde la Antigüedad, antes de que hubiera un cuerpo formal de conocimientos sobre el comportamiento humano, y hasta comienzos del siglo XX predominó la idea según la cual el liderazgo se podía entender como un conjunto de características que diferenciaban a los grandes personajes que marcaron la historia del desarrollo de la civilización, de las personas comunes y corrientes (Noriega-Gómez, 2008). Se podía asimilar a una especie de condición especial innata que permitía que estos individuos condujeran a la humanidad en dirección a determinadas metas de notable envergadura. A esta postura se le conoce como *teoría de los rasgos*. Sin embargo, este planteamiento fue rebatido por un grupo de teóricos que, en su conjunto, han dado origen a las *teorías conductuales del liderazgo*, con varias escuelas como la Universidad de Iowa, la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan.

Estudios de la Universidad de Iowa

Kurt Lewin, psicólogo y profesor de la Universidad de Iowa, explicó el liderazgo desde la evaluación de tres aspectos que explicaban los comportamientos del liderazgo y sus distintas efectividades, pues algunos comportamientos podían llegar a garantizar mayor trascendencia:

- Autocrático: centraliza la autoridad, es dominante y permite baja participación.
- Democrático: fija objetivos, permite alta participación, es orientador y brinda realimentación.
- Laissez-faire: se considera como ausencia de liderazgo y es el estilo menos eficaz (Chiavenato, 2017).

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

En estos estudios se obtuvo la más completa y comprobada teoría conductista (Chiavenato, 2017). Empezaron a realizarse a finales de la década de 1940 y buscaban identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Inicialmente se consolidaron más de mil dimensiones, pero con el pasar del tiempo se limitó la lista a dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por un grupo determinado de empleados: a) *estructura de iniciación*, que se refiere a la dimensión en la cual un líder define tanto su rol como el de los miembros de su grupo; b) *consideración*, referida a la confianza y respeto mutuo del líder para con las ideas y sentimientos del grupo.

Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios llevados cabo en esta universidad consistían en identificar las características del comportamiento de un grupo determinado de líderes y su relación con la eficacia del desempeño de sus seguidores. El equipo de investigadores llegó a la conclusión —al igual que en los estudios realizados en Ohio— de que era posible explicar el comportamiento del liderazgo a partir de dos dimensiones: a) *orientado al empleado*, que describe aquellos líderes que enfatizan en las relaciones interpersonales, con adecuados niveles de satisfacción en el trabajo; b) *líderes orientados a la tarea*, en la cual estos suelen hacer énfasis en el cumplimiento de las tareas, deberes y funciones asignados al cargo. Estas investigaciones encontraron que el liderazgo orientado al empleado era mejor percibido y se asociaba a una mayor productividad. Asimismo, se encontró que uno u otro estilo de liderazgo afectan lo que conoce como *satisfacción laboral* (Gibson *et al.*, 2011).

En esta misma línea de ideas se encuentran otras tipologías de liderazgo como las que menciona Cuadrado (2001). Aparece en primer lugar la de Blake y Moun-ton (1964), que habla de cinco tipos de liderazgo, derivados de dos dimensiones generales: líderes orientados a la tarea y líderes orientados a las personas (Zeidan, 2009). De acuerdo con Cuadrado (2001), los estilos resultantes son liderazgo de tarea (alto en objetivos – bajo en personas), liderazgo club de campo (bajo en objetivos - alto en personas), liderazgo punto medio (ajuste en objetivos y personas), liderazgo empobrecido (bajo en objetivos – bajo en personas) y liderazgo de equipo (alto en objetivos – alto en personas).

De igual manera, presenta la propuesta de Tannenbaum y Schmidt (1958), investigadores que establecieron una tipología de estilos directivos que oscilaban a lo largo del continuo autocrático-democrático, donde se configuran cinco estilos de directivos: el líder que comunica la decisión, el líder que hace aceptar la decisión, el líder que consulta antes de decidir, el líder cuyas decisiones son compartidas y el líder que delega la toma de decisiones. Incluye también la propuesta de Reddin (1977), quien añadió en su taxonomía una tercera dimensión: la eficacia. A partir de ello planteó ocho tipos de estilos, en función de que el líder puntuara alto o bajo en las tres dimensiones consideradas: orientación a la tarea, orientación a las relaciones y eficacia. Reddin denomina a estos estilos el desertor (bajo en relaciones - bajo en tareas - bajo en eficacia), el autócrata (bajo en relaciones - alto en tareas - bajo en eficacia), el misionero (alto en relaciones - bajo en tarea - bajo en eficacia), el comprometido (alto en relaciones - alto en tarea - bajo en eficacia), el burócrata (bajo en relaciones - bajo en tarea – alto en eficacia), el autócrata benévolo (bajo en relaciones - alto en tarea - alto

en eficacia), el de desarrollo (alto en relaciones - bajo en tareas - alto en eficacia) y el de ejecución (alto en relaciones - alto en tareas - alto en eficacia).

Esta propuesta del continuo liderazgo autocrático o autoritario versus democrático o igualitario, señala Cuadrado (2001), se inició a partir de los estudios de un grupo de teóricos de la Universidad de Iowa: Lewin, Lippitt y White (1939), Lippitt (1940), Lippitt y White (1943). A esta propuesta Bass (1990) agrega la distinción entre estilo directivo versus participativo, que enfatiza la forma como se toman las decisiones, por lo que resulta un poco más limitada, ya que en la taxonomía de liderazgo autocrático-democrático se considera tanto la toma de decisiones como la distribución del poder y la satisfacción de las necesidades de las personas.

Por su parte, Lippitt y White (1943) y White y Lippitt (1960) proponen un estilo diferente denominado “laissez-faire”, caracterizado porque los líderes les dan total libertad a sus subordinados para utilizar los medios que crean convenientes para alcanzar las metas, por lo que hay poca presencia e intervención del líder en las acciones cotidianas de sus subordinados y solo ejerce orientación y control por excepción. A estos estilos se le agregó uno adicional propuesto por la escuela escandinava, denominado *orientado al desarrollo*, que se caracteriza porque el líder rompe con el rol tradicional de alcanzar las metas normales y se enfoca más hacia la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la implantación del cambio (Robbins y Judge, 2017).

Ahora bien, a pesar de la explicación que se le daba en la teoría del comportamiento del fenómeno liderazgo, no se obtenía una comprensión global, y efectivamente, aunque se identificaban los comportamientos, no se lograban dilucidar los factores que predisponían o hacían que un estilo en particular de liderazgo funcionase mejor que otro. Se requeriría de un enfoque que considerase el entorno.

Teorías situacionales del liderazgo

Esta postura surge en los sesenta y agrupa un conjunto de teorías que tiene como elemento común la afirmación de que no existe un mejor estilo de liderazgo y que este depende de la situación.

Modelo continuo de comportamiento del líder

Desarrollado por Tannenbaum y Schmidt (1957), se convierte en uno de los primeros acercamientos desde la perspectiva de los modelos de liderazgo situacional (Chiavenato, 2017). Este modelo elige uno de los siete comportamientos del liderazgo y lo explica de acuerdo con las fuerzas que se crean entre el líder, los seguidores y la situación. Estos siete comportamientos van desde las conductas democráticas,

orientadas hacia las personas, hasta las autoritarias y las orientadas a las tareas (figura 1).

Figura 1. El continuo de comportamiento del líder.

Liderazgo centrado en el líder			Liderazgo centrado en los subordinados			
Uso de autoridad por parte del líder			Margen de maniobra de los subordinados			
1	2	3	4	5	6	7
Impone	Vende	Escucha	Consulta	Participa	Atribuye	Delega
El líder toma la decisión y la comunica a los subordinados	El líder toma la decisión y la vende a los subordinados	El líder expone las ideas y pide que le hagan preguntas	El líder presenta un proyecto de decisión que los subordinados pueden modificar, comunica a los subordinados	El líder expone el problema, recibe sugerencias y toma una decisión	El líder define límites y pide al grupo que tome una decisión	El líder permite que el grupo decida dentro de ciertos límites

Fuente: Chiavenato (2017)

Este modelo se apoya en los siguientes supuestos:

- Las diferencias entre los dos estilos de comportamiento están fundamentadas en suposiciones que estructuran los líderes acerca del origen de su poder en relación con la naturaleza humana.
- El estilo autoritario se estructura en las posiciones que asume el líder frente a la creencia de incapacidad de sus seguidores; por ende, mantiene un dominio completo.
- El estilo democrático se asocia al poder que posee el líder, otorgado por el grupo de seguidores que asumen una posición de confianza que los motiva a trabajar de manera autónoma y creativa.

Modelo de contingencias

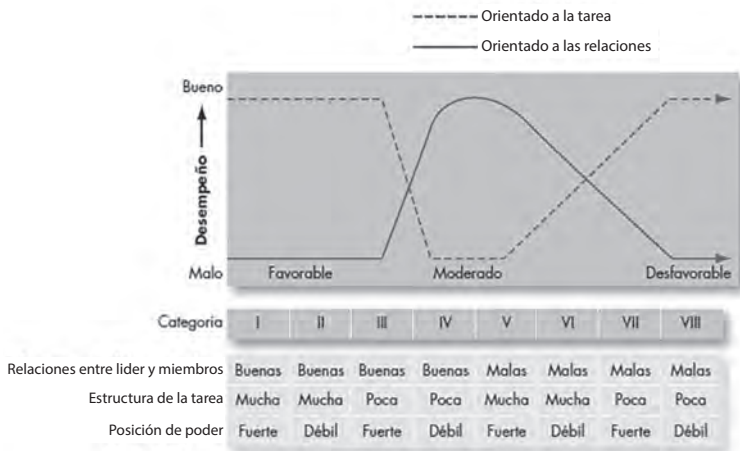
Gibson *et al.* (2011) describen el modelo presentado por Fiedler (1967), en el que propone la existencia de tres variables situacionales que determinan la favorabilidad para el desarrollo del liderazgo por parte de un individuo. A continuación se describen cada una de ellas:

- Las relaciones personales que establece con los miembros del grupo (relación líder-seguidor).

- La estructuración adecuada de las instrucciones que entrega a su grupo de trabajo, con un alto grado de comprensión de la tarea asignada.
- El adecuado uso del poder y autoridad que le brinda su posición (poder por posición de cara hacia su grupo de trabajo).

En este modelo hay ocho combinaciones de estas variables: cuando la situación entre el líder y su grupo de trabajo es buena o mala; cuando la estructura de la tarea es alta o baja; y cuando el poder derivado de la posición es fuerte o débil. Las situaciones más favorables para el establecimiento del liderazgo son aquellas en las que: a) el líder logra ser querido o estimado por el grupo de trabajo, lo cual favorece la aceptación de las instrucciones por parte de sus seguidores; b) el líder dirige un trabajo bien definido (estructura de tarea alta); c) el líder tiene una posición poderosa (poder por posición fuerte). A diferencia de lo anterior, la situación más desfavorable para los líderes es aquella en la que no son queridos por los seguidores, tienen poco poder y encaran una tarea poco estructurada. En la figura 2 se describe el modelo de contingencias propuesto por Fiedler.

Figura 2. Síntesis del modelo de contingencia de Fieldler



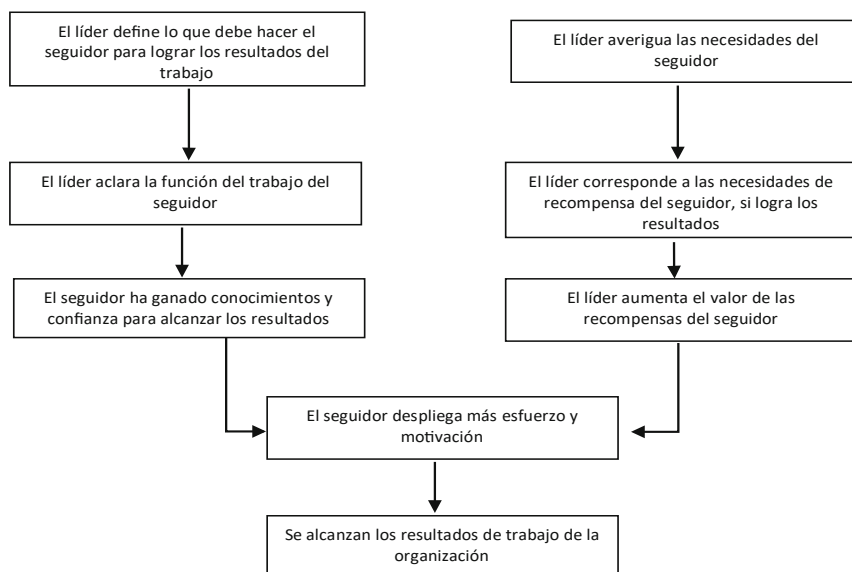
Fuente: Robbins y Judge (2017)

Después de establecer estas combinaciones y revisar los estudios previos sobre liderazgo, Fiedler (1967, citado en López, 2013) concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse de mejor manera en aquellas situaciones en las que las relaciones grupales son muy favorables o desfavorables, en tanto los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en situaciones medianamente favorables.

Modelo de camino-meta

Al igual que las dos anteriores propuestas, el modelo de liderazgo de camino-meta propuesto por House y Mitchell (1974, citado en Griffin y Moorhead, 2010) intenta predecir la efectividad del liderazgo en diferentes situaciones. Ellos plantean que la efectividad de los líderes radica en su impacto positivo en aspectos como la satisfacción, la habilidad para desempeñarse y la motivación de los seguidores (figura 3).

Figura 3. Funciones del líder en el modelo de ruta a la meta



Fuente: Chiavenato (2017)

Robbins y Judge (2017) indican que se denomina *modelo camino-meta* porque toma en cuenta cómo el líder es capaz de influir en las percepciones de metas laborales, de autodesarrollarse y abrir caminos hacia el logro de metas de sus seguidores. El fundamento y principio teórico de este modelo es la teoría de la motivación de la expectativa, en la que el colaborador se enfrenta a una serie de resultados del primer nivel (trabajo realizado) y selecciona uno basándose en cómo se relaciona este con los resultados del segundo nivel (premios o castigos). Las preferencias del individuo se basan en la fortaleza del deseo de conseguir el segundo nivel y en la percepción de la relación entre los resultados del primero y el segundo. Es aquí donde entra la conducta del líder para adaptar y mejorar el entorno de trabajo y de esta manera lograr un mejor desempeño de los subalternos. De acuerdo con lo anterior, este modelo contempla cuatro tipos de liderazgo:

- a) *Liderazgo directivo*: explica el qué y el cómo de las tareas asignadas al grupo de colaboradores.
- b) *Liderazgo de apoyo*: se centra en las necesidades y el bienestar de los colaboradores y promueve un clima laboral amistoso.
- c) *Liderazgo orientado al logro*: hace hincapié en el establecimiento de metas desafiantes, con énfasis en la excelencia, en el desempeño y muestra de confianza en la capacidad de los miembros del grupo para el logro de estándares altos de desempeño.
- d) *Liderazgo participativo*: se centra en la consulta a los colaboradores con el objetivo de indagar y conocer las distintas sugerencias antes de tomar decisiones.

En cuanto a la predicción del modelo, se puede decir que el liderazgo directivo tendrá éxito cuando la tarea es ambigua; el liderazgo de apoyo aumentará la satisfacción de los empleados en tareas repetitivas o consideradas como desagradables; el liderazgo orientado al logro será de mayor utilidad cuando hay que estimular a los colaboradores a lograr estándares de calidad en la labor realizada, consiguiendo el desempeño deseado. En cuanto al liderazgo participativo, se espera que sea útil en tareas no repetitivas que permitan la participación activa del subordinado (Gibson *et al.*, 2011).

Modelo de Stinson y Johnson

Las investigaciones de Stinton y Johnson (1975, citados en Hersey y Blanchard, 1998), indican que la relación entre el comportamiento del líder y la estructura de la tarea es más compleja de lo que proponían House y Mitchell en 1974. Ellos descubrieron que si bien la conducta del líder orientado a las relaciones personales es importante, si los seguidores desempeñan tareas muy estructuradas, el grado de comportamiento orientado a estas depende de la naturaleza de los seguidores, así como de las propias tareas que se realizan.

Este modelo, presentado en la tabla 2, propone que el comportamiento orientado a las tareas es más efectivo si las tareas de los seguidores están muy estructuradas, si estos tienen fuertes necesidades de logro e independencia y si están sobrecalificados para el trabajo. El estilo de liderazgo con orientación a las tareas y poco a las relaciones es útil si se supervisa una tarea sin estructura desempeñada por sujetos de escasa capacidad; el estilo que sería apto para seguidores calificados que realizan una tarea estructurada sería el que combina orientaciones elevadas a la tarea y a las relaciones; el comportamiento poco orientado a las tareas y muy orientado a las relaciones suele ser apto para sujetos con poca preparación en tareas muy estructuradas; por último, la poca orientación a las tareas como a las relaciones parece ser adecuado

para individuos sobrecalificados que desempeñan tareas poco estructuradas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Tabla 2. Modelo de Stinton y Johnson (1998): de la relación entre estilo de liderazgo y las combinaciones de estructura de las tareas y capacidad del seguidor

		Estructura de la tarea	
		Baja	Alta
Capacidad del seguidor	Escasa	Bajo en relaciones Alto en tareas	Alto en tareas Alto en relaciones
	Elevada	Alto en tareas Bajo en relaciones	Alto en relaciones Bajo en tareas

Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson (1998)

Modelo de liderazgo situacional

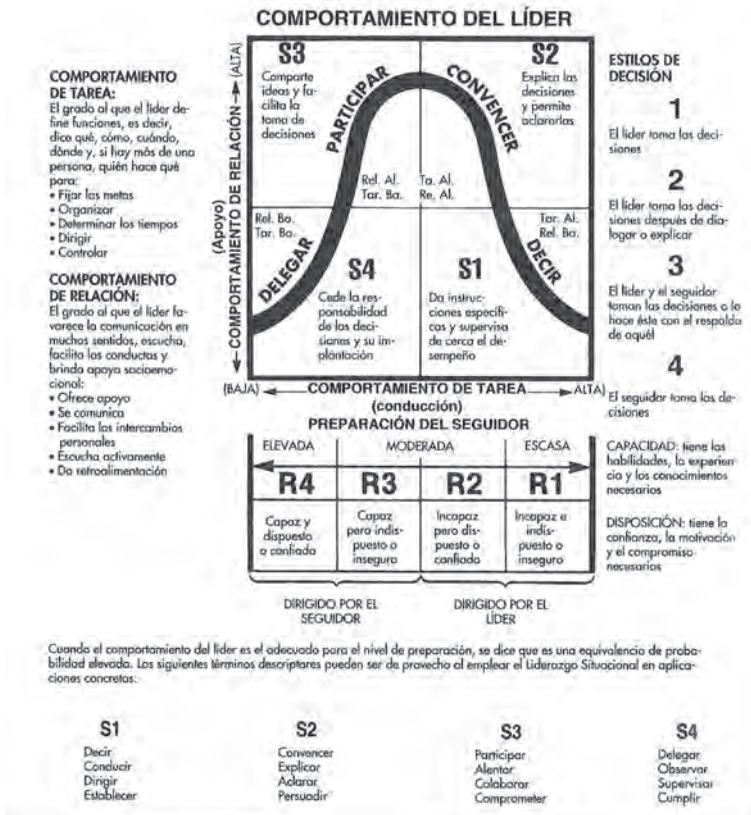
Basándose en el modelo propuesto por Fielder, Hersey y Blanchard (1969, citados en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), se formuló el modelo de liderazgo situacional, cuya idea central es que el estilo depende de la madurez y el nivel de preparación de los seguidores. En este modelo de liderazgo los autores emplean los términos *comportamiento de tarea* y *comportamiento de relación*. El primero hace referencia al grado al que el líder se inclina por organizar y definir las funciones de sus seguidores y a explicarles cuáles son las actividades que hace cada quién, cuándo, dónde y cómo. Los líderes aquí se caracterizan por el empeño para establecer patrones de organización claramente definidos, canales de comunicación efectivos y medios suficientes para cumplir con el trabajo. El segundo se refiere al grado en que el líder se inclina a abrir canales de comunicación, brindar apoyo social y económico, escuchar activamente y facilitar comportamientos como medio para mantener unas cordiales relaciones personales entre él y sus seguidores.

En este modelo se cuentan con cuatro cuadrantes (figura 4) en los que se pueden apreciar igual número de combinaciones, dependiendo del grado en que el líder adopte comportamientos orientados hacia las relaciones o hacia las tareas. Estas cuatro combinaciones muestran diferentes estilos de liderazgo que están determinados por el comportamiento percibido por los demás cuando trata de influir en sus actividades.

- *El estilo “decir”* (tarea alta y relación baja). Es el mejor cuando la preparación de los individuos es baja. Este estilo define acciones para personas que no pueden y no tienen la disposición para asumir responsabilidades por ellos mismos. Permite eliminar cualquier inseguridad acerca de la tarea por realizar.

Liderazgo o poder en las organizaciones

Figura 4. Síntesis del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson (1998)

- El estilo “convencer” (tarea y relación altas). Es el mejor cuando la preparación de los seguidores es moderada. Este ofrece dirección para la tarea y apoyo para personas que no pueden asumir responsabilidad por la tarea, pero que sí tienen la disposición. Implica tener un enfoque directivo con explicaciones y reforzamiento para mantener el entusiasmo.
- El estilo “participar” (tarea baja y relación alta). Es el adecuado cuando la preparación del seguidor es de moderada a alta. Los seguidores con capacidades pero sin disposición requieren de un comportamiento sustentador con el fin de incrementar su motivación a través de la participación en la toma de algunas decisiones con respecto a la tarea.

- El estilo “delegar” (tarea y relación bajas). Es el más apto para individuos con una alta preparación y experiencia. Este estilo proporciona poco apoyo en términos de dirección y de apoyo para la tarea que se va a realizar.

Este enfoque exige que el líder desarrolle capacidades para diagnosticar las demandas de cada situación y que después pueda elegir e implantar la respuesta de liderazgo más adecuada (esta se describen en la figura 5 como R1, R2, R3 y R4).

Otros modelos dentro de la perspectiva situacional incluyen las relaciones entre el líder y sus grupos de subordinados: teoría del intercambio líder-miembro, de George Graen, y la forma en que se debe permitir la participación de los subordinados en la toma de decisiones, que corresponde al modelo de la participación del líder de Vroom y Yetton (Gibson *et al.*, 2011).

Modelo de liderazgo de rango total

Como una derivación de los modelos conductuales centrados en estilos de liderazgo, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el modelo de liderazgo de rango total en el que se plantea un continuo entre dos estilos predominantes de liderazgo: el *liderazgo transformacional* y el *liderazgo transaccional*. A estos dos estilos agregan una dimensión separada que no corresponde a ninguno de los dos anteriores: *liderazgo Laissez-Faire* o *liderazgo por excepción*. En esta propuesta se consideran tres dimensiones:

- La dimensión de *actividad* (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de *efectividad* (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de *frecuencia*, que representa qué tan seguido un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

El *liderazgo transformacional* se caracteriza por un líder que es carismático, de forma tal que los seguidores se identifican con él y desean imitarlo. Este tipo de líder a su vez identifica a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento, les propone desafíos intelectuales, les ayuda al desarrollo de sus habilidades, les inspira, les otorga significado y entendimiento. Este tipo de liderazgo está conformado por cuatro factores de primer orden: *influencia idealizada* o *carisma*, *motivación inspiracional* o *liderazgo inspiracional*, *consideración individualizada* y *estimulación intelectual* (Bass y Avolio, 1994; Bass y Riggio, 2006; Tracey y Hinkin, 1998).

Por el contrario, en el *liderazgo transaccional* el líder se centra en la transacción o contrato con el seguidor, dentro del cual las necesidades de este último pueden ser

satisfechas si su desempeño se acomoda a su contrato con el líder. En este tipo de liderazgo el líder no solo establece los objetivos, sino que además determina las acciones requeridas para lograrlos. Este liderazgo conceptualmente está constituido por dos factores de segundo orden: *consideración individualizada y recompensa contingente* (Bass y Avolio, 1994; Contreras y Barbosa, 2013).

El liderazgo *laissez-faire* o liderazgo por excepción se caracteriza como un tipo de liderazgo pasivo donde el líder evita ejercer influencia sobre las acciones de sus colaboradores, excepto en situaciones extraordinarias que requieran su intervención. Parte de un principio de autonomía y capacidad de los seguidores para determinar los medios para alcanzar los objetivos. Este está constituido por dos factores de segundo orden: *excepción activa y excepción pasiva* (Sánchez *et al.*, 2014). Por otra parte, y en una aplicación del campo de la cognición social, surge una perspectiva que explica el liderazgo no desde el comportamiento del líder sino desde el de sus seguidores.

Teoría de atribución

Esta teoría de la atribución ofrece una explicación alternativa sobre el liderazgo como una explicación de causalidad interna que hacen las personas acerca del comportamiento de otros individuos que se destacan por sus resultados en una posición de mando. Un aspecto importante de esta teoría es que los líderes eficaces son considerados como consistentes o inflexibles en sus decisiones. En una extensión de esta teoría, se señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas cuando observan ciertos comportamientos como confianza en ellos mismos, una visión clara, comportamiento extraordinario, agente de cambio y sensibilidad al ambiente. Este planteamiento se conoce como *teoría del liderazgo carismático* (Maxwell, 2011; Robbins y Judge, 2017).

Análisis crítico e implicaciones para las organizaciones

Los anteriores planteamientos nos indican que existen numerosas líneas de pensamiento e investigación en relación con el fenómeno de liderazgo, lo que resulta —como en el caso de otros constructos psicológicos— en una dificultad para entender su naturaleza, sus alcances y diferenciación de otros conceptos (Gómez-Rada, 2002). En este sentido, el presente ensayo presenta una línea de discusión alrededor de la manera indistinta y a veces confusa con que se utiliza el concepto de liderazgo para referirse a la capacidad del líder para influir sobre el comportamiento de sus subordinados o de sus seguidores. En este punto es importante recordar que la palabra *subordinado* indica que una persona o un grupo dependen jerárquicamente de otra

u otras y remite directamente al concepto de poder legítimo o autoridad; este último, como señalan Gibson *et al.* (2011), constituye una de las bases o formas en que se ejerce el poder, que incluye, además el poder coercitivo, el poder de recompensa, el poder de expertos y el poder de referencia.

En adición a lo anterior, Robbins y Judge (2017) señalan que el poder es la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra, de manera tal que esta termine actuando en correspondencia con los deseos de la primera, incluso aunque no esté de acuerdo. Esto es posible solo si existe una relación de dependencia, lo que implica que la parte que es influida requiere o necesita un recurso que la otra parte puede administrar, esto es, dar o quitar; por ejemplo, un jefe puede dar recompensas como contratar, ascender, bonificar, pero también administrar castigos, sancionar, bloquear e incluso despedir a un subordinado.

La forma de poder que predomina en la organización se considera legal, dado que este se deriva de las normas existentes en una organización que condicionan el actuar de los individuos. Ello supone entonces unas formas de control que establece quién reporta a quién o quién tiene dominio sobre quién, o lo que en forma general supondría un sistema de dominación. En algunas ocasiones esta forma de poder trasciende la legalidad y se sitúa en el plano de lo legítimo, que se caracteriza por una forma de actuación social que busca la legitimación constante; es decir, solo utiliza medios que son considerados como válidos o aceptados en el contexto de una colectividad. Es en este sentido que emerge el concepto de autoridad (Cruz-Soto, 2013).

De lo anterior se deriva que la relación de trabajo necesariamente se da en el marco de una relación de poder, pero no necesariamente en el marco de una relación de liderazgo. El liderazgo por el contrario no supone una dependencia de aquel que intenta influir. En esta línea de ideas, García (2011) define el liderazgo como la capacidad para ejercer influencia sobre otros, lo que se manifiesta en que se crea una identificación y entusiasmo en los seguidores. Ello se logra a partir de dos características fundamentales: a) la posición desde la cual parte el líder y b) las características y actitudes del líder.

En este mismo orden de ideas, Newstrom (2011) concibe al liderazgo como aquel proceso para influir en las creencias, los valores y las acciones de los demás, buscando como resultado que dichas acciones sean realizadas con entusiasmo y en dirección al logro de objetivos propuestos por el líder. Para que esta influencia sea posible, es necesario pertenecer a un grupo y tener similitud en los objetivos, creencias y valores.

De igual manera, Chiavenato (2017) define el liderazgo como la capacidad de un individuo para influir en un determinado grupo de personas. Daft (2006), en sintonía,

describe el liderazgo como aquella relación creada entre los líderes y sus seguidores, donde el líder transfiere los objetivos personales a sus seguidores, quienes a su vez se apropian de ellos, los comparten, y de allí la necesidad de cumplirlos. Todo esto es posible con base en la influencia que ejerce el uno sobre el otro.

Al analizar distintas propuestas que explican el concepto liderazgo, se evidencia una relación en el componente *influir* como mecanismo que, aplicado adecuadamente, da como resultado el liderazgo sobre los demás. No obstante, también el poder implica influencia, por lo que desde el marco de la influencia social ambos son considerados mecanismos para influir en el comportamiento de los otros; pero el mecanismo en sí mismo difiere por cuanto el líder, para lograr influir sobre los otros, necesita de un proceso de referenciación, es decir, requiere que haya una convergencia entre algunas características de su comportamiento (creencias, valores, actitudes, personalidad, expectativas, entre otros) con aquellas personas sobre las cuales quiere influir; aspecto este que no es necesario para el uso del poder (Morales, 2007).

Si bien lo anterior parece una diferencia sutil, tiene repercusiones importantes en el comportamiento de aquellos sobre los cuales se influye. Si alguien es considerado un líder, en gran medida hay una aceptación de la persona y de lo que representa, por lo que las directrices propuestas por esta tienden a ser aceptadas sin demasiado cuestionamiento; también el resultado de las conductas resultantes genera un correlato emocional placentero, de regocijo y de compromiso con la meta. En el caso del poder, si bien hay un grado de discrecionalidad para poder aceptar la influencia (Robbins y Judge, 2017), en general la conducta derivada se realiza no por elección, sino por obligación, por lo que el correlato emocional no necesariamente es placentero ni de compromiso con la meta.

Esto conlleva también una distinción importante entre el concepto de *jefe* y *líder*. La condición de jefe se deriva de la ocupación de un cargo de mando dentro de la estructura organizacional, en alguno de los niveles jerárquicos, lo que le confiere poder. La denominación de líder no se deriva del cargo ocupado, sino de la capacidad del individuo de influir sobre otros que dependen jerárquicamente de él, que son pares e incluso de aquellos que están ubicados jerárquicamente en un nivel superior al suyo. La única condición para que ello ocurra es que la otra parte debe estar de acuerdo con el proceder de quien considera su líder.

Lo anterior implica que el poder indica una influencia en la organización generalmente en dirección vertical, mientras que el liderazgo puede influir en distintas direcciones, por lo que se constituye en un mecanismo informal, que no depende de la estructura organizacional. Por lo tanto, el liderazgo no es una propiedad que la

organización pueda asignar a un individuo, es algo que el individuo debe ganar por sí mismo en su interacción con los demás, y ello implica tiempo.

No obstante las diferencias entre ambos, resulta cierto que los dos mecanismos constituyen un fenómeno psicológico, dado que tanto en el poder como en el liderazgo hay cierto grado de discrecionalidad, lo que señala un proceso primero perceptual y luego de toma de decisión para aceptar o no la influencia del otro (Robbins y Judge, 2017). Sin embargo, mientras en el liderazgo es una condición inherente y con alto nivel de autonomía, en el poder el grado de discrecionalidad disminuye en función del grado de dependencia.

Por otra parte, respecto de los efectos del poder y el liderazgo, el efecto del poder es generalmente de carácter temporal, mientras subsista la condición de dependencia. Un jefe tendrá poder sobre su subordinado en la medida en que este continúe subordinado; si esta relación cambia, por ejemplo, porque el subordinado es ascendido a un cargo que lo ponga como par o si se retira de la organización, quien ocupa el cargo de mando no podría continuar influyendo sobre esa persona. Al contrario, el liderazgo puede tener efectos más perdurables en el tiempo, aun cuando haya cesado el efecto de la condición de dependencia, incluso trasciende la propia existencia de un individuo. Por todos es bien conocido cómo ciertas personalidades ya fallecidas como Jesucristo, Mahoma o Marthin Luther King, Buda, Ghandi, entre otros, continúan teniendo hoy gran cantidad de individuos que siguen sus creencias y estilo de vida, por lo que siguen influyendo esas vidas, aun cuando nunca tuvieron una relación cercana con estas personas, ni vivieron en la misma época que estas; aún así los consideran sus líderes.

En contraste, en términos de eficacia implica, para quien trata de influir a través del poder, que hay un mayor grado de control sobre el comportamiento del influido que cuando se utiliza el liderazgo, por cuanto el grado de discrecionalidad en el poder es menor que en el liderazgo. En este orden de ideas, el poder permite influir de una manera más eficaz, debido a que se puede lograr que la parte influida haga un comportamiento que no quiere realizar o con el que no está de acuerdo. En consideración a lo anterior, cuando en algunos modelos se habla de estilos de liderazgo de tipo autoritario o autocrático, resulta poco viable en la práctica que un líder pueda conducir a una persona a comportarse en contravía de sus creencias, valores y hábitos. Esto conlleva que un estilo autocrático no corresponde a una forma de liderazgo, sino más bien a una forma de poder que deriva de una posición de mando.

En este sentido, un directivo con un estilo de liderazgo orientado al desarrollo solo logrará generar en sus subordinados adhesión al cambio si la valoración que ellos hacen de este proceso resulta positiva y conveniente a sus intereses; de lo contrario,

enfrentará oposición. En virtud de ello, lo que frecuentemente hacen muchos directivos es que utilizan el poder que les da su cargo para obligar a sus subordinados a alinearse con las directrices del cambio.

Por lo tanto, la tendencia a decir que quienes han logrado producir grandes transformaciones en la historia lo han hecho merced al uso del liderazgo, y no del poder, resulta una visión un tanto idílica y poco realista del mundo en el que se vive. Baste solo poner algunos ejemplos de grandes obras de la Antigüedad como la muralla china, las pirámides egipcias o el Imperio romano, que costaron la vida de miles de personas y que se construyeron en el contexto de férreos sistemas de gobiernos autocráticos, donde había poco lugar para la participación y la discusión, e incluso en algunos casos basaban su poder en formas esclavistas de producción.

Esta misma situación no es extraña en el mundo actual, pero resulta quizás más popular decir que lo que se usa es el liderazgo, cuando en realidad es mucho más frecuente el uso del poder, o al menos una combinación de los dos. Existe además un imaginario colectivo del poder como algo nocivo y perjudicial en la sociedad actual; sin embargo, una mirada más cuidadosa permite advertir que el poder bien utilizado no resulta siendo algo negativo, sino que en muchos casos sus resultados son benéficos; ¿o acaso existe alguna sociedad civilizada donde no haya normas y mecanismos de control? La respuesta es más que obvia: todas las sociedades actuales se acompañan de mecanismos de control que implican el uso legal y legítimo del poder del Estado para lograr mantener los límites de las libertades civiles.

Este panorama conlleva una reflexión sobre cómo se está abordando el fenómeno de la influencia tanto en la literatura científica como en la organización y asumir que ambos mecanismos (liderazgo y poder) resultan dos caras de una misma moneda, cuyo uso es imprescindible y necesario. Desde el punto de vista teórico implica hacer una reconceptualización de la noción de liderazgo y más bien hablar de la dirección, cuyo ejercicio integra el uso combinado de ambos mecanismos, pero reconociendo sus diferencias y puntos de encuentro. A nivel práctico, deriva en la necesidad de replantear las prácticas de selección, de formación y desarrollo, y de influencia, que conlleve la generación de procesos de cambio más acorde con la realidad organizacional y en coherencia con los desarrollos científicos en la materia.

Referencias

- Bass, B. y Avolio B. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Nueva York: SAGE.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Nueva York: Psychology Press.

- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Cruz-Soto, L. A. (2013). El concepto del poder en la administración. *Contaduría y Administración*, 28(4), 39-57.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131-155.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3.^a edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones* (tesis de grado). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Maxwell, J. (2011). Liderazgo carismático. *Executive Excellence*, 86, 22-23.
- Morales, F. (2007). *Psicología social* (3.^a edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Noriega-Gómez, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a edición). Ciudad de México: Addison-Wesley.
- Sánchez-Montalván, S. E., Vaca-Aguirre, I. P., Padilla-Sánchez, J. P. y Quezada-Condolo, C. R. (2014). Teorías del liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista Oikos*, 18(37), 41-61.
- Tracey, J. y Hinkin, T. (1998). Transformational Leadership, or effective managerial practices? A comparison of Bass and Avolio's MLQ and Yukl's MPS. *Group and Organizational Management*, 23, 220-237.
- Zeidan, H. (2009). The Blake Mouton Managerial Grid – Identifying five different leadership styles. *The Certified Accountant*, 39, 82-85.

CONCLUSIONES

Las temáticas desarrolladas en este libro permiten abrir el panorama de los desarrollos académicos e investigativos que se han realizado alrededor de la psicología organizacional. Es importante aclarar que en esta entrega se presentan solo algunos abordajes de esta área de conocimiento.

Las exigencias del medio afectan el desarrollo de las organizaciones; algunos aspectos que tiene influencia en el desarrollo de las organizaciones están caracterizados por los altos niveles de competitividad en el mercado, el fenómeno de la globalización, las nuevas tecnologías, la vinculación laboral, entre otros. Esta última es cada vez más diversa, lo cual se ve reflejado en el bajo sentido de pertenencia, el poco compromiso con la organización, el debilitamiento de la identidad colectiva hacia la organización, el bajo sentido de pertenencia y compromiso, el debilitamiento de la identidad colectiva, entre otros aspectos, lo cual se puede ver reflejado en la productividad de las organizaciones. En este orden de ideas, las estrategias de afrontamiento ante estas situaciones son importantes para el desarrollo de la organización.

Para identificar cuál es la mejor forma de generar estas estrategias de afrontamiento, es importante el desarrollo de herramientas que permitan realizar el levantamiento de una línea de base que permita identificar el estado actual de la organización vs. lo que se quiere lograr, de manera tal que se generen diferentes estrategias con las cuales se pueda llegar a intervenir en diferentes niveles de la organización (individuo, grupo, organización).

Al realizar la propuesta de intervención, se debe considerar la cultura en la cual se enmarca la organización, para que las acciones de mejoramiento tengan viabilidad. De igual forma, para la puesta en marcha de dichas acciones, es importante que la

Conclusiones

persona que las ejecuta tenga una amplia lectura del contexto, conocimiento de los miembros de la organización y credibilidad, para que, a partir del desarrollo de las acciones de mejoramiento, otros adquieran herramientas y la capacidad de adaptarse ante diversas situaciones.



Editado por la Universidad Católica de Colombia en diciembre de 2018, en papel propalibros de 75 g, en tipografía Minion Pro, tamaño 11 pts.

Publicación digital
Hipertexto Ltda.

Impreso por:
Xpress Estudio Gráfico y Digital S. A. S.

Sapientia aedificavit sibi domun

Bogotá, D. C., Colombia

COLECCIÓN

LOGOS

SIGNUM

Actualizaciones en psicología organizacional

1

La psicología organizacional es una rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos en el interior de las organizaciones y la manera como los procesos organizacionales ejercen impacto en las personas. En este campo, se evidencian diversos puntos de vista que permiten constituir una mirada amplia de la disciplina.

En el presente libro se abarcan aspectos relativos al comportamiento organizacional en sus diferentes niveles (individuo, grupo y organización). Los estudios que lo componen brindan al lector la posibilidad de ampliar sus referentes teóricos alrededor de temáticas que sean de su interés, al tiempo que ofrecen herramientas para entender los diferentes focos de acción en las organizaciones.

Se presentan así algunos temas y problemas de alto impacto que se desarrollan en el contexto organizacional y conducen al lector a reflexionar sobre cómo allí los individuos afrontan situaciones que generan diversas reacciones y que pueden afectar o potenciar a la organización; de ahí que aplicar los principios de la psicología en el entorno laboral se constituya en una estrategia fundamental.

