

# 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](mailto: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).

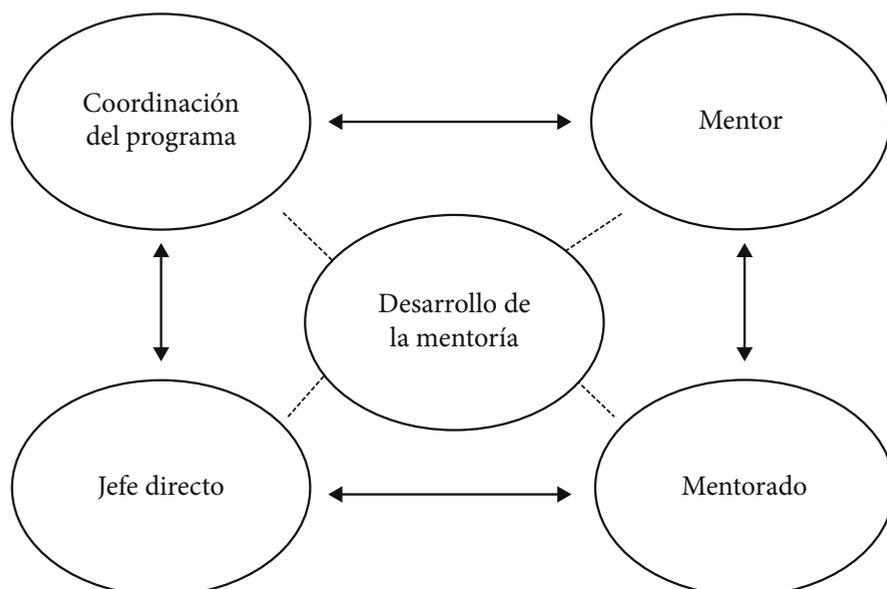
Para García *et al.* (2014), la mentoría se basa en la ayuda y apoyo brindados por alguien con más experiencia o conocimiento en un tema específico, y está dirigida a la consecución del aprendizaje en un menor tiempo y con mayor facilidad que como se podría hacer por uno mismo. Los principales roles 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"> <li>• Profesionales o expertos que son creadores de conocimiento</li> <li>• Medios de comunicación o plataforma en línea</li> <li>• Participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar e invitar a los miembros de la sesión</li> <li>• Presentar y discutir el tema a través de correo electrónico y establecer comunicación en línea</li> <li>• Utilizar la plataforma por parte de los participantes, a la hora de realizar los foros</li> <li>• Comenzar chat en línea; el moderador confirma respuestas</li> <li>• Aclarar respuestas y eliminar duplicados</li> <li>• Asignar letras o número para cada respuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera etapa: creación e intercambio; los participantes navegan por la web para obtener información sobre las preguntas iniciales</li> <li>• Segunda etapa: interacción de transferencia de conocimiento; las ideas obtenidas se discuten en el chat y son conducidas por el moderador</li> <li>• 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</li> </ul>

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-Vílchez, 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.

