

# LOGOS

## SIGNUM

### Evaluación, diagnóstico e intervención en Psicología Organizacional: Nivel grupo

■  
Mónica García-Rubiano (Ed.)  
Diana Camila Garzón-Velandia  
Leady Viky Fajardo-Castro  
Carlos Alberto Gómez-Rada  
Jaime Ferro-Vásquez  
Iliana Paola Quintana-Moreno

6



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia

Vigilada Mineducación

# 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; 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 escrito que perpetúa la producción del maestro, tampoco lo es, por la misma naturaleza de la profesión: activa, cambiante e innovadora.

## MÓNICA GARCÍA RUBIANO (Ed.)

Doctora de la Universidad de Almería, España, magister en Psicología y especialista en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Ha escrito artículos y capítulos de libro sobre el cambio organizacional y su relación con variables del comportamiento organizacional, y ha trabajado en varias universidades como docente en pregrado y posgrado. Actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones y dirige el grupo de investigación EUROPSIS de la Universidad Católica de Colombia.  
mgarcia@ucatolica.edu.co

## DIANA CAMILA GARZÓN VELANDIA

Psicóloga, magíster en Psicología, y joven investigadora por la Paz (Minciencias 2018). Es docente de planta de pregrado y posgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia en el área de metodología, y cuenta con experticia en metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas. Actualmente es estudiante del doctorado en Procesos Psicológicos y Comportamiento Social de la Universidad de Santiago de Compostela. dcgarzon@ucatolica.edu.co

## LEADY VIKY FAJARDO CASTRO

Psicóloga, magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia y magister en Marketing Digital y Dirección Comercial de la Universidad ENAE Business School de España, con diplomado en Gestión del Talento Humano basado en Competencias. Es experta en el manejo de grupos, y realiza conferencias a nivel empresarial en temas como liderazgo, resolución de conflictos, negociación, administración efectiva del tiempo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación asertiva, habilidades sociales, y hablar en público, entre otros. lvfajardo@ucatolica.edu.co

## CARLOS ALBERTO GÓMEZ RADA

Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad El Bosque y magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Cuenta con amplio conocimiento en el área de la Psicología Organizacional, y es autor de seis instrumentos validados para población colombiana en temas de clima organizacional, calidad de vida laboral y acoso laboral. Actualmente es docente de la Universidad Católica de Colombia y de la Universidad San Buenaventura, y es miembro del grupo investigación EUROPSIS.  
cagomez@ucatolica.edu.co

## JAIME FERRO VÁSQUEZ

Magíster en Psicología y especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Cuenta con experiencia en la dirección del área de Gestión del Talento Humano, y ha sido profesor universitario en pregrado y posgrado en universidades colombianas, donde ha sido también director de tesis de grado y de maestría. Actualmente es docente de la Universidad Católica de Colombia, y formador y conferencista asociado en entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Universidad del Rosario, AyE Organizacional, y Autogestión Consultores. jferro@ucatolica.edu.co

## LIANA PAOLA QUINTANA MORENO

Psicóloga de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, especialista en Psicología Ocupacional y Organizacional, y magíster en Psicología de la Universidad El Bosque. Ha sido docente de pregrado en la Universidad El Bosque, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, y la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Actualmente está vinculada a la Universidad Católica de Colombia y se desempeña como Directora del Programa de Psicología.  
ilquintana@ucatolica.edu.co

COLECCIÓN **LOGOS** **6**  
**SIGNUM**

Evaluación, diagnóstico e  
intervención en Psicología  
Organizacional: Nivel grupo



Mónica García-Rubiano (Ed.)  
Diana Camila Garzón-Velandia  
Leady Viky Fajardo-Castro  
Carlos Alberto Gómez-Rada  
Jaime Ferro-Vásquez  
Iliana Paola Quintana-Moreno



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

García Rubiano, Mónica

Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo / Mónica García Rubiano ... [y otros cinco]; editado por Mónica García Rubiano —Bogotá : Universidad Católica de Colombia, 2021

116 páginas ; 17 x 24 cm. —(Colección: Logos Signum ; no. 6)

ISBN: 978-958-5133-77-8 (impreso)

978-958-5133-78-5 (digital)

I.Título II. Serie III. Garzón, Diana Camila IV. Fajardo, Leady Viky V. Gómez Rada, Carlos Alberto VI. Ferro Vásquez, Jaime VII Quintana, Iliana Paola

1.PSICOLOGÍA INDUSTRIAL 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Dewey.158.7 ed, 21

- © Universidad Católica de Colombia
- © Mónica García-Rubiano (Ed.)
- © Diana Camila Garzón-Velandia
- © Leady Viky Fajardo-Castro
- © Carlos Alberto Gómez-Rada
- © Jaime Ferro-Vásquez
- © Iliana Paola Quintana-Moreno

Primera edición, Bogotá D.C.  
Noviembre de 2021

DIRECCIÓN EDITORIAL  
Stella Valbuena García

COORDINACIÓN EDITORIAL  
María Paula Godoy Casasbuenas

CORRECCIÓN DE ESTILO  
Gustavo Adolfo Farias Ortiz

DISEÑO DE COLECCIÓN  
Juanita Isaza

DIAGRAMACIÓN  
Mauricio Salamanca

PUBLICACIÓN DIGITAL  
Hipertexto Ltda.  
www.hipertexto.com.co

#### Cómo citar esta obra

##### Impreso

García, M. (Ed.). (2021). *Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo*. Editorial Universidad Católica de Colombia.

##### Digital

García, M. (Ed.). (2021). *Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo*. Editorial Universidad Católica de Colombia.  
<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021>

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

Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0  
Internacional (CC BY-SA 4.0)



## CONTENIDO

PRÓLOGO .....	7
Juan Javier Vesga-Rodríguez	
CAPÍTULO I	
Estrategias de investigación para el estudio de las organizaciones a nivel grupo .....	11
Diana Camila Garzón-Velandia	
CAPÍTULO II	
Liderazgo: Desarrollo del constructo .....	29
Mónica García-Rubiano	
CAPÍTULO III	
Evaluación, diagnóstico e intervención: Equipos de alto desempeño ....	41
Leady Viky Fajardo-Castro	
CAPÍTULO IV	
Comunicación interpersonal en los escenarios organizacionales: Reflexiones y orientaciones para su evaluación, diagnóstico e intervención .....	65
Carlos Alberto Gómez-Rada	
CAPÍTULO V	
El desempeño en los grupos .....	83
Jaime Ferro-Vásquez	
CAPÍTULO VI	
Toma de decisiones grupales: ¿Dos cabezas piensan mejor que una?.....	99
Iliana Paola Quintana-Moreno	



## RESUMEN

Este libro es una contribución para el campo de la Psicología Organizacional y áreas afines. Se realizó una compilación de algunas variables del comportamiento organizacional en el nivel del grupo.

Cada uno de los capítulos de esta obra aborda la explicación desde distintas perspectivas sobre el comportamiento organizacional en grupos y equipos, así como la descripción de herramientas que permiten evaluarlo, diagnosticarlo, y algunas propuestas para diseñar intervenciones, dependiendo de la realidad de la organización y su cultura organizacional.

**Palabras clave:** estrategias de investigación, liderazgo, equipos de alto desempeño, comunicación, desempeño de grupos, toma de decisiones.

## ABSTRACT

This book is a contribution to the field of Organizational Psychology and related areas. A compilation of some variables of groupal organizational behavior was carried out.

From different perspectives, each of the chapters in this work addresses the explanation of organizational behavior in groups and teams, as well as the description of tools that allow it to be evaluated and diagnosed. It also includes some proposals to design interventions, according to the context of the organization and its organizational culture.

**Keywords:** research strategies, leadership, high-performance teams, communication, group performance, decision-making.



## PRÓLOGO

Juan Javier Vesga-Rodríguez, PhD  
Universidad El Bosque

En el campo de aplicación de la Psicología Organizacional (PO), los profesionales se han encontrado con un vacío para la intervención relacionado con los modelos y herramientas de diagnóstico, razón por la cual han recurrido a disciplinas como la administración o la sociología. No obstante, esto resulta algo paradójico, ya que a lo largo de más de 100 años la PO ha hecho precisamente importantes aportes respecto a la evaluación y el diagnóstico tanto en la Psicología en general como en la Administración. Fundamentalmente, estos aportes se han centrado en los procesos de evaluación y medición de constructos psicológicos, pues son estos los que se encuentran en la base de las actividades de diagnóstico de las actividades y el comportamiento humano.

El desarrollo de pruebas psicológicas y procedimientos de medición ha sido una de las contribuciones más importantes de la PO a la Psicología en general y a la administración, como ha sido el caso de la medición de constructos psicológicos como la motivación, las actitudes o la personalidad. De hecho, se han creado pruebas y técnicas de selección de personas basadas en la evaluación de las habilidades según la posición de los individuos en la organización; aspecto que sigue siendo un factor importante en los procesos de gestión de personas en las organizaciones.

Ahora bien, uno de los aspectos de análisis e intervención más importantes para la gestión de las organizaciones es el *nivel grupal*, ya que las organizaciones mismas se estructuran y funcionan a través de diversos tipos de grupos. Los procesos de diagnóstico en el nivel grupal constituyen una base fundamental para el análisis de las problemáticas de la organización y para el conocimiento de las dinámicas propias en su funcionamiento.

El presente libro ha sido escrito desde la disciplina de la Psicología por un grupo de expertos en el campo de la PO vinculados como docentes e investigadores en la

Universidad Católica de Colombia, pero está destinado a cualquier profesional, estudiante, consultor o investigador que se interese por el diagnóstico y la intervención del comportamiento organizacional en el nivel de grupo. En general, el texto se propone llenar el vacío señalado en la literatura especializada respecto a los conceptos, métodos y técnicas para hacer diagnósticos e intervenciones efectivas sobre una base de conocimiento científico.

Así, en el primer capítulo, *Estrategias de investigación para el estudio de las organizaciones a nivel grupo*, Diana Camila Garzón-Velandia presenta un recorrido por las metodologías de investigación que soportan el estudio del comportamiento en grupos en contextos organizacionales, desde la perspectiva de la PO. A lo largo del capítulo, la profesora Diana Camila muestra una síntesis de los distintos diseños y técnicas de recolección de datos en los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto.

En el segundo capítulo, *Liderazgo: desarrollo del constructo*, Mónica García-Rubiano aborda aspectos del constructo “liderazgo” relacionados con las características y modelos asociados a su evaluación y desarrollo. En la primera parte se puede encontrar varias definiciones del constructo desde diversos enfoques, y posteriormente el capítulo se centra en la exposición de un conjunto de instrumentos para la evaluación/diagnóstico del liderazgo, para al final presentar algunas metodologías y modelos orientados a la intervención para potenciar el liderazgo en las organizaciones.

Por otra parte, en el tercer capítulo, *Evaluación, diagnóstico e intervención: equipos de alto desempeño*, Leady Viky Fajardo ofrece a los lectores un panorama de conocimientos referidos a los equipos de alto desempeño en las organizaciones contemporáneas. Después de presentar un conjunto de perspectivas acerca de lo que constituye la naturaleza y funcionamiento de este tipo de agrupaciones en las organizaciones, la profesora Leady Viky presenta una síntesis de las técnicas de diagnóstico de equipos de alto desempeño, así como de algunas metodologías de intervención para potenciar su desarrollo y efectividad.

Más adelante, en el cuarto capítulo, *Comunicación interpersonal en los escenarios organizacionales: Reflexiones y orientaciones para su evaluación, diagnóstico e intervención*, Carlos Alberto Gómez-Rada presenta algunas de las más importantes reflexiones y orientaciones que guían los procesos de evaluación, diagnóstico e intervención de la comunicación en el nivel de grupo. Para el desarrollo del tema, el profesor Carlos Alberto aborda la comunicación humana en las organizaciones como concepto y clarifica los niveles en los que ocurre esta actividad humana, para posteriormente describir las etapas del proceso de comunicación en el nivel grupal y exponer los factores que la afectan. El capítulo finaliza con una serie de lineamientos

para el diagnóstico de las comunicaciones al interior de los grupos, junto con algunos parámetros para su intervención con el propósito de mejorar su efectividad.

En el quinto capítulo, *El desempeño en los grupos*, Jaime Ferro Vásquez realiza una amplia reflexión sobre lo que constituye un grupo de trabajo como unidad de funcionamiento en las organizaciones, así como su relación con el trabajo en equipo, y más adelante discute el tema del desempeño como variable clave para el funcionamiento de los grupos en las organizaciones.

Por último, en el sexto capítulo, *Toma de decisiones grupales: ¿Dos cabezas piensan mejor que una?*, Iliana Paola Quintana-Moreno plantea uno de los temas más cruciales en el funcionamiento de los grupos, esto es, la toma de decisiones. Después de explicar el concepto de decisión y la diferencia entre la toma de decisiones individuales y colectivas, la profesora Iliana Paola centra su atención en discutir una serie de técnicas que le permiten al lector contar con un conjunto de pautas que le servirán de guía en el proceso de toma de decisiones en grupo.

En conclusión, en el presente libro el lector podrá encontrar compilados en un solo volumen un gran número de ideas, conceptos, métodos, modelos y técnicas, que le servirán no solo como base teórica, sino también como guía metodológica para diagnosticar e intervenir sobre algunos aspectos relacionados con el comportamiento grupal y en el funcionamiento de los grupos en las organizaciones desde la perspectiva de la PO.



# 1

## ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES A NIVEL GRUPO

Diana Camila Garzón-Velandia\*  
Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.1>

### Introducción

El comportamiento organizacional a nivel grupal implica el estudio de dinámicas grupales en el marco del trabajo y las organizaciones, ya que las condiciones de las organizaciones y los procesos organizacionales son un medio social para el desenvolvimiento del individuo y de los grupos, y enmarcan de forma diferencial los procesos sociales que se dan dentro de una organización, distintos de los que se dan al interior de la sociedad (Consuelo-Bravo et al., 2018; Romero-Buj, 2010). Teniendo esto en cuenta, para estudiar el comportamiento organizacional desde un nivel grupal e intergrupal se hace relevante utilizar las metodologías que ha implementado la psicología social para el estudio del comportamiento de los grupos y explicar los datos partiendo de las teorías organizacionales.

De este modo, al estudiar el grupo es posible investigar no solo las dinámicas de grupo, la influencia del grupo sobre el individuo, o del individuo sobre el grupo, sino también variables como el liderazgo, los procesos grupales, el clima, la cultura, el liderazgo y la comunicación, entre muchas otras que se desarrollan en las dinámicas grupales de las organizaciones (León, 2013).

No obstante, dicho estudio, así como la utilización de las metodologías en el mismo, se debe realizar considerando las bases epistemológicas que se han desarrollado desde la ciencia, y debe ser consistente con la postura teórica determinada para explicar los datos (Montero & León, 2005). Por esta razón, a lo largo de este capítulo se abordan las metodologías de investigación enmarcadas en la utilidad del estudio

---

\* <https://orcid.org/0000-0001-9561-5021>

de los comportamientos grupales que se dan en las organizaciones y que pueden ser explicados desde la Psicología Organizacional.

## Partir desde el planteamiento

El desarrollo de la investigación en psicología se realiza a partir del planteamiento de investigación —el derrotero que orienta todo el ejercicio de investigación—, por lo cual es importante que se determine tanto el objetivo general como los objetivos específicos, así como la pregunta problema, pues esta será la guía para determinar la estrategia metodológica más pertinente para abordarlos.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que aunque este planteamiento se puede desarrollar a partir de diferentes metodologías, solo una será la más adecuada según las condiciones de la organización, la recolección de información, el recurso humano y el tiempo disponible para la investigación (García & Forero, 2020; Hernández & Mendoza, 2018). Asimismo, dicha metodología debe ser consistente con la teoría de base, pues esta permitirá explicar los datos que se recolectarán en la investigación. En este punto, el investigador cuenta con una amplia gama de metodologías que pueden partir de lo cuantitativo o de lo cualitativo, e incluso incluir la integración de ambos paradigmas para abordar el estudio de los fenómenos organizacionales seleccionados para el estudio en particular (Ato et al., 2013; Quintana, 2020), tal como se puede observar a continuación.

## Metodologías cuantitativas

Las metodologías cuantitativas se fundamentan desde la epistemología empírica y analítica, en cuyo caso la perspectiva se desarrolla desde una postura objetiva, que se asemeja a la de las ciencias básicas, sus diseños son controlados, sistemáticos y replicables, y en ella los instrumentos psicométricos son uno de los desarrollos más frecuentes para la medición de las variables organizacionales. Acá, la estadística es una de las mejores técnicas para el análisis de los datos recolectados (Hernández & Mendoza, 2018).

### Diseños de investigación cuantitativos

La investigación de los fenómenos grupales en el campo organizacional puede hacerse a partir de una variada gama de diseños de investigación cuantitativos. Aunque existen múltiples sistemas de clasificación de diseños de investigación (Ato et al., 2012; Hernández & Mendoza, 2018; Montero & León, 2005), por lo general estos

convergen en la división de estudios no experimentales y estudios experimentales o manipulativos.

Por una parte, los *estudios no experimentales*, que pueden ser observacionales, descriptivos, comparativos, correlacionales o por encuestas, están dirigidos a describir las variables de estudio y sus relaciones, de manera que resultan fundamentales para conocer los fenómenos psicológicos en esencia.

Figura 1. Estudios no experimentales

En el caso de los estudios no experimentales, se pueden encontrar investigaciones como:

- *La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile*, de Rodríguez-Ponce et al. (2017), que concluye que el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño de los equipos de dirección intermedia.
- *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*, de Durán Gamba y Castañeda Zapata (2015), en el cual se concluye que en los líderes el liderazgo transaccional se relaciona con la conducta de compartir conocimiento, y que las recompensas tienen un rol importante.

Asimismo, es posible hallar estudios no experimentales de tipo longitudinal, que se realizan durante lapsos extensos de tiempo y permiten llevar a cabo un seguimiento de la variable a partir del paso del tiempo, lo que permite hacer estimaciones y predicciones del comportamiento (Hernández & Mendoza, 2018; Montero & León, 2005).

Por otra parte, los *estudios experimentales* son diseños que implican la manipulación de una variable independiente para identificar las variaciones en la variable dependiente, producto de tal manipulación. En este caso, los estudios suelen centrarse en intervenciones organizacionales que presentan efectos en las variables dependientes, y se realizan bajo el control de variables extrañas, lo que garantiza la validez interna del experimento y que, de acuerdo con la posibilidad de replicación en condiciones naturales, garantiza la validez externa (Hernández & Mendoza, 2018).

Estos estudios suelen ser experimentales o cuasiexperimentales, según el grado de control mencionado, y, adicionalmente, suelen estar conformados por al menos un grupo experimental y un grupo control (Montero & León, 2005).

Figura 2. Estudios experimentales

Algunos ejemplos de estudios experimentales son:

- *Uso del diseño de experimentos para la innovación empresarial*, de Fernández (2020), un estudio en el cual se determina una propuesta metodológica para implementar estudios experimentales en la innovación organizacional, a partir de la compilación de diferentes estudios.
- *Modelo de intervención en clima organizacional*, de Cárdenas et al. (2009), una investigación que pone a prueba un modelo de intervención PMCO, que tenía como objetivo fortalecer el ambiente laboral por medio de la intervención en tres niveles —individual, intergrupalo y organizacional—, para así mejorar el desempeño en el comportamiento laboral —evidenciado en mayor productividad, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción—.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que para el desarrollo de investigaciones, bien sea experimentales o no experimentales, es fundamental formular un planteamiento en el que se especifiquen cuatro elementos esenciales: (a) los *objetivos* de la investigación —tanto el general como los específicos—; (b) las *hipótesis*, que pueden ser tanto investigativas —responden la pregunta problema— como estadísticas —útiles para los análisis de datos inferenciales—; (c) la *pregunta problema*, que debe ser coherente con el objetivo general; y (d) las *variables*, definidas de forma conceptual —es decir, donde se responde a la pregunta “¿qué es?”— y operacional —donde se responde a la pregunta “¿cómo se mide?”—.

Todos estos elementos configuran el planteamiento de investigación y deben ser completamente consistentes entre sí. Por ejemplo, la pregunta problema y el objetivo general deben dirigirse al mismo punto y contener las variables definidas, así como la hipótesis debe ser la respuesta de la pregunta problema y, por tanto, debe ser coherente con los objetivos.

A partir de este planteamiento y, en particular de los objetivos, se determina el diseño más apropiado para responder a la pregunta problema y cumplir con los objetivos —tanto general como específicos—. En concordancia con esto, es importante señalar que los diseños no experimentales pueden ser precursores de los experimentales, pues suelen tener alcances de tipo descriptivo y correlacional, mientras que los diseños experimentales tienen alcances explicativos y son apropiados para brindar explicaciones causales entre las variables de estudio (Montero & León, 2005).

### Técnicas cuantitativas de recolección

Una de las técnicas de recolección de información cuantitativa más utilizada en el campo organizacional es el uso de los instrumentos psicométricos, pues estos son desarrollados y validados con indicadores que garantizan su calidad, confiabilidad y



validez, bajo teorías psicométricas como la *teoría clásica de los test* (TCT) y la *teoría de respuesta al ítem* (TRI) (Gregory, 2012).

Las teorías psicométricas se desarrollan debido a las dinámicas de la medida de lo psicológico, pues los constructos no observables implican medidas indirectas y variables, lo que hace que los instrumentos sean susceptibles a medir con una tasa alta de error. En particular, la TCT busca, a partir de la estimación del error de la medida y de la puntuación observada, evaluar la calidad psicométrica de un instrumento —su confiabilidad y validez—, partiendo principalmente de las correlaciones entre las puntuaciones de los individuos en un único o en diferentes momentos de aplicación, o en distintos instrumentos aplicados; sus cálculos se basan en la distribución normal y en las dinámicas de la estadística inferencial invariadas y multivariadas. Por su parte, la TRI es un conjunto de modelos matemáticos que buscan analizar la calidad psicométrica de cada ítem, con base en diferentes parámetros; uno de los modelos más frecuentes de la TRI es el *modelo de Rasch*, el cual trabaja a partir de la dificultad del reactivo y la habilidad del evaluado, que se computan en una función con distribución *logit* que permite obtener medidas invariantes a la muestra y calibrar los ítems para construir instrumentos más precisos (Avendaño Prieto & Medellín Lozano, 2001).

Los instrumentos psicométricos pueden ser publicados y distribuidos por editoriales autorizadas que suelen albergar pruebas psicométricas respaldadas por varios estudios teóricos y empíricos y que pueden presentar procesos de validación transculturales. Su aplicación puede realizarse tanto de forma presencial como en línea, mediante el *software* de la editorial; de igual manera, su calificación puede realizarse de manera manual —con hojas autocalificables— o a través de pines que permiten la calificación en línea y, en algunas ocasiones, el desarrollo de reportes de evaluación en línea mediante los portales de las editoriales (Rodríguez-Jiménez et al., 2011).

A pesar de la amplia oferta que tienen las editoriales, la mayoría de los instrumentos en el campo de la Psicología Organizacional están enfocados en variables individuales, como lo son la identificación del estrés laboral en los colaboradores (p. ej., WSSCO, JSS, JSAS; véase Patlán Pérez, 2019), la selección de personal (véase el capítulo 6 de Aiken, 2003), la evaluación de competencias (p. ej., BPI, Sosia, Competea; véase Gil Flores, 2007), entre otros. En contraste, son pocos los instrumentos desarrollados para estudiar variables de tipo grupal como el liderazgo, la comunicación grupal, las dinámicas de grupos laborales, o las dinámicas intergrupales, entre otras.

No obstante, existen desarrollos académicos e investigativos en los que se diseñan, adaptan o validan instrumentos psicométricos —albergados en los repositorios y en las revistas científicas— que suelen ser de uso libre, según las disposiciones de los autores, pero aunque dichas publicaciones pasan por evaluaciones de pares, por lo

general no suelen compilar varios estudios transculturales como se hace con algunos instrumentos de editoriales (Rodríguez-Jiménez et al., 2011). Dado que la mayoría de los instrumentos desarrollados en el seno de la academia se realiza a partir de necesidades de la medida evidenciada en la investigación, existe una oferta más amplia para medir las variables organizacionales a nivel grupal.

Figura 3. Estudios psicométricos

Algunos de los estudios psicométricos publicados en revistas científicas y repositorios son:

- *Diseño y propiedades psicométricas del inventario para evaluar la efectividad de los equipos de trabajo (IET)*, de Delgado-Abella et al. (2019), donde se estudia la validez de un instrumento que evalúa el liderazgo, el trabajo en equipo, el clima, la cultura organizacional, los procesos de acción, la transición, el clima de equipo, los resultados a nivel grupal y organizacional, y los reconocimientos y recompensas ( $\alpha > .83$ ,  $rwg > .80$ , análisis factorial con siete factores).
- *Diseño de una prueba screening test para trabajo en equipo*, de Martínez Hernández y Pardo Adames (2012), donde se evalúa un instrumento que mide el liderazgo y algunas variables dentro del equipo de trabajo, y que busca estimular la cohesión, incentivar, reconocer y potenciar la productividad, y proveer recursos al equipo de trabajo ( $\alpha = .86$ , error promedio del modelo = .24,  $infit$  y  $outfit < 1.5$ , con excepción de dos ítems).
- *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa la calidad de vida laboral percibida en organizaciones colombianas*, de Gómez Rada (2010), que desde la teoría de respuesta al ítem evalúa dimensiones como la compensación y beneficios, las condiciones del ambiente y del trabajo, la naturaleza de la tarea, el desarrollo y seguridad laboral, la democracia organizacional, los derechos fundamentales, el equilibrio laboral, y el impacto social ( $\alpha = .97$ , error promedio del modelo = .07,  $infit$  y  $outfit < 1.02$ ).
- *Adaptación lingüística y validación del cuestionario de justicia organizacional de colquitt con una muestra de trabajadores colombianos*, de Ruiz Suarez y García (2013), en el que se estudia un instrumento que evalúa dimensiones como la justicia informacional, la justicia distributiva, la justicia interpersonal y la justicia procedimental ( $\alpha = .87$ , análisis factorial con cuatro factores).

Figura 4. Estudios psicométricos para una variable en particular

Adicionalmente, en este tipo de publicaciones es posible encontrar estudios psicométricos que compilan los instrumentos de alguna variable en particular, como sucede, por dar un ejemplo, con el clima organizacional:

- *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*, de Cardona Echeverri y Zambrano Cruz (2014), en el cual, tras una búsqueda sistemática, se identificó que en la mayoría de los instrumentos psicométricos encontrados —10 instrumentos, entre los cuales se encuentran el IPAQ, el BSC, el OCM y el MDCO— se evalúan ocho dimensiones de forma constante: la toma de decisiones, la claridad organizacional, el liderazgo, la interacción social, la motivación institucional, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión.
- *Revisión de pruebas de riesgos psicosocial validadas en Latinoamérica*, de Garrido et al. (2012), un estudio en el que se compilan siete pruebas validadas en Latinoamérica para medir riesgos psicosociales.

Adicional al uso de determinados instrumentos psicométricos, en este tipo de estudios se encuentran los instrumentos o estrategias de medida no tipificados, como el diseño de encuestas. Las encuestas pueden estar dirigidas a la verificación y medición de indicadores relacionados con las variables a estudiar en el campo organizacional y que se pueden desarrollar, ajustar o personalizar según las necesidades, condiciones o características de las organizacionales y los grupos de la institución. Igual que en casos anteriores, las encuestas también deben tener en cuenta los modelos teóricos desarrollados, con el fin de cuantificarlas a través de preguntas o ítems dirigidos a los colaboradores o directivos (Moreno Jiménez & Báez León, 2010).

Finalmente, una alternativa adicional para la medición de las conductas que se dan en las organizaciones es la observación no participante, una estrategia que permite cuantificar las conductas de tipo social en términos de frecuencia, duración, intensidad y latencia, así como determinar la interacción entre los miembros de un grupo o entre diversos grupos, e incluso identificar las características de los sujetos, como sus comportamientos verbales y no verbales. A diferencia de las observaciones no científicas, la observación no participante tiene como base el objetivo y la hipótesis planteada en el estudio para su planificación y ejecución de forma sistemática y metódica, con el uso de registros que facilitan la medida conductual. Debido a esto, la observación no participante cuenta con sus propias pautas de calidad, como lo es el acuerdo entre observadores, un cálculo que permite identificar el porcentaje de discrepancias observadas por diferentes observadores en un mismo momento (Piacente, 2009).

## Metodologías cualitativas

Según su enfoque epistemológico, las metodologías cualitativas son muy variadas, dado que pueden fundamentarse desde posturas interpretativistas, por una parte, o desde la teoría crítica, por otra, en las cuales la hermenéutica es una de las herramientas fundamentales para acercarse al estudio de los fenómenos sociales que, en este caso, se dan en el marco de una organización a nivel grupal. Acá, es importante entender que la hermenéutica fundamenta sus métodos de recolección en la observación, descripción o interpretación de los fenómenos complejos, desde una perspectiva profunda y comprensiva que permita entender, principalmente, sus significados (García & Forero, 2020; Ñaupas Paitán et al., 2018).

### Diseños de investigación cualitativos

Al igual que en los sistemas de clasificación de los diseños cuantitativos, desde los paradigmas cualitativos existen múltiples formas de clasificar los diseños según

las distintas perspectivas de los autores; no obstante, los principales diseños de investigación suelen basarse en técnicas narrativas o biográficas, aproximaciones fenomenológicas etnografías —como grandes grupos de diseños sociales—, teorías fundamentadas, e investigación acción participativa (IAP) (Hernández & Mendoza, 2018; Ñaupas Paitán et al., 2018).

Por una parte, el *diseño narrativo* está dirigido a contar historias sobre procesos, hechos, eventos y experiencias, siguiendo una línea de tiempo que se conforme en una narrativa general. Por su parte, la *fenomenología* busca comprender la experiencia vivida por las personas —en el marco de los estudios hermenéuticos— respecto a un mismo fenómeno o proceso. De otro lado, los diseños *etnográficos* buscan la comprensión de las estructuras, funcionamientos y procesos desde perspectivas macro y en las particularidades de los sistemas sociales complejos. Asimismo, la *teoría fundamentada* es un tipo de diseño que, como su nombre lo indica, deriva en una teoría local explicativa sobre los fenómenos y las variables que se relacionan, lo que permite hacer explicaciones estructurales profundas que sean un conducto para efectuar transiciones hacia otros paradigmas metodológicos. Y, por último, la *investigación acción participativa* (IAP) es un tipo de diseño enfocado en el diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva que puedan ser intervenidas de forma mancomunada con los participantes, quienes son, desde una perspectiva crítica, agentes activos de su propio cambio (Ñaupas Paitán et al., 2018; Salgado Lévano, 2007).

Teniendo estos enfoques en cuenta, el estudio grupal de los fenómenos organizacionales puede realizarse desde cada uno de los diseños mencionados. Por ejemplo, es posible hacer estudios narrativos que enmarquen el desarrollo de la organización, de sus grupos o de sus dinámicas a partir de una narrativa cronológica que lo exponga en una forma comprensiva; o se puede realizar una aproximación fenomenológica que permita identificar las variables emocionales que se experimentan a nivel grupal, como es el caso del compromiso del individuo con su organización o con su equipo de trabajo, así como de las dinámicas entre los mismos.

Asimismo, un diseño que parta de la etnografía es posible en cuanto se realice en el marco de estudios estructurales de la organización, entendiendo a la organización misma como una agrupación de personas en el marco del trabajo. Por otra parte, la teoría fundamentada es útil a la hora de entender los fenómenos grupales de las organizaciones y especificar las variables que los componen, como es el caso del liderazgo y su impacto sobre el desempeño de los colaboradores. Y, finalmente, la IAP se puede realizar en el contexto de algunas intervenciones organizacionales en las que los colaboradores ejercen el papel de participantes activos en el cambio organizacional, para lo cual se hace un análisis desde una perspectiva crítica.

Figura 5. Diseños cualitativos

Algunas de las aproximaciones de los diseños cualitativos en el campo organizacional son:

- *La Fenomenología Trascendental en el Contexto de los Estudios Organizacionales*, de Sánchez Manchola y Losada Otálora (2009), un artículo en el que encontramos una contextualización sobre la fenomenología y las alternativas para su implementación en el campo organizacional.
- *Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo*, de Abad et al. (2016), un estudio en el cual se llevó a cabo un diagnóstico huracán estacional con el fin de realizar un cambio de administración, por medio de un estudio no gráfico que deriva en cuatro categorías importantes: artefactos, símbolos clave, valores y presunciones.
- *Investigación participativa con agricultores: una opción de organización social campesina para la consolidación de procesos agroecológicos*, de Cárdenas (2009), una investigación que, por medio de metodologías participativas, da cuenta de las posibilidades de algunas comunidades campesinas para lograr agremiaciones, así como de la forma en que consiguen la conformación de organizarse en agrupaciones agrícolas.

### Técnicas cualitativas de recolección

Las técnicas de recolección de información en el paradigma cualitativo de investigación se basan en el interés de los significados, razón por la cual sus estrategias permiten un acercamiento participativo, con interacción permanente, y en cuyo rol el investigador puede partir de las percepciones u opiniones que se recolectan en la interacción con los fenómenos sociales, las estructuras y las personas que hacen parte de las organizaciones y los grupos (García & Forero, 2020; Ñaupas Paitán et al., 2018).

La *observación participante*, la primera técnica que reseñamos en este apartado, se diferencia de la observación no participante implementada en las técnicas cuantitativas, pues en esta es posible la interacción con las personas para lograr un mayor entendimiento de los fenómenos y las experiencias que hacen parte de lo social. No obstante, este tipo de observación es convergente con la observación no participante en cierto punto, pues requiere de una planeación y ejecución metódica y sistemática, así como partir del planteamiento de investigación para su realización, y detenerse en la medición de conductas, interacciones, contextos, comportamientos verbales y no verbales; aunque diverge respecto al interés de profundizar en significados, relaciones entre personas, estructuras sociales, y en la posibilidad de realizar registros a partir de diarios de campo y pequeños guiones de conversaciones que se establecen con los participantes (García & Forero, 2020; Piacente, 2009).

La segunda técnica es la *entrevista*, una de las técnicas por excelencia del paradigma cualitativo, dado que es una estrategia que profundiza en los significados, experiencias, emociones, narrativas, estructuras, relaciones e interacciones de las personas, grupos y sistemas sociales complejos. Al ser una conversación que resulta como estrategia de exploración, la interacción que caracteriza a la entrevista permite no solo identificar los contenidos verbales y significados contenidos, sino que también facilita la interpretación de lenguajes no verbales, conductas, expresiones y conductas silencio, entre otros elementos paralingüísticos (Callejo-Gallego, 2002).

Como se puede encontrar en la literatura científica relacionada, la clasificación de los tipos de entrevista ha sido abordada por bastantes autores, lo que la hace una estrategia diversa, y es por esto que puede clasificarse en su abordaje como entrevista a profundidad o superficial, y en su nivel de estructuración como entrevista estructurada, semiestructurada o no estructurada (Díaz-Bravo et al., 2013). A pesar de que existen múltiples tipologías de entrevistas en el campo de la psicología organizacional, la diferencia entre las técnicas de entrevista dirigidas a la evaluación de competencias o a la selección de personal radica en que las entrevistas enfocadas en la investigación se desarrollan en ambientes naturales con interacciones que fluyen fuera de la relaciones de poder, y en que se protocolizan para lograr sistematicidad en la recolección de datos. En este sentido, se puede afirmar que el interés de la entrevista en estos casos se centra en estudiar los fenómenos organizacionales, más que hacer evaluaciones individuales de los sujetos que hacen parte de la organización (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017).

En tercer lugar se encuentran las estrategias de recolección de información conversacionales que se realizan de forma grupal, entre las cuales destacan los *grupos focales*, que suelen ser una alternativa enfocada en conocer las opiniones, experiencias e interpretaciones, entre otras variables subjetivas, de un grupo reducido —pero heterogéneo— de personas respecto a un fenómeno particular; y los *grupos de discusión*, que suelen ser grupos de trabajo en los cuales se puede controvertir respecto a aspectos particulares sobre los cuales se pueden desarrollar propuestas, proponer alternativas para resolver un problema, o tratar un tema específico. Cabe destacar que mientras que los grupos focales pueden ser de tipo exploratorio, los grupos de discusión deben ser aún más metódicos para evitar las confrontaciones y lograr un flujo conversacional mediado por el moderador. En todo caso, es necesario que en ambas estrategias se realice una planeación sistemática y rigurosa que permita registrar la información con validez, a través de estrategias de triangulación que enriquezcan la perspectiva de los datos (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013).

Es importante mencionar que las técnicas mencionadas pueden triangularse a partir de los participantes y sus roles en las organizaciones, dado que la riqueza de la información se favorece al converger puntos de vista, roles, características, variables o ubicaciones diversas o divergentes, pues en las organizaciones y en el estudio de sus dinámicas grupales, los roles y las jerarquías pueden tomar un papel fundamental para hacer de la recolección una estrategia variada (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013).

Figura 6. Estudios con técnicas cualitativas de recolección

Algunos ejemplos de investigaciones que utilizan técnicas de recolección cualitativas son:

- *Características de la cultura organizacional de un grupo asociativo de pequeñas y medianas empresas. El caso de la mesa sectorial hotelera de Itagüí*, de Rodríguez Gómez y Vélez Cuartas (2013), una investigación que tuvo como objetivo reconocer y comprender las dinámicas organizativas de un caso exitoso —en términos de su cultura organizacional—, en la que se utilizaron técnicas como la observación, la entrevista individual estructurada y la entrevista grupal estructurada.
- *Estudio de clima organizacional realizado en una ONG orientada a la protección de la infancia*, de Gómez Vélez (2014), una investigación que implementa la técnica de grupos focales con 54 empleados de una ONG, en donde se concluye la necesidad de desarrollar competencias en efectividad y comunicación interpersonal dirigida a todo el personal, así como competencias en liderazgo y delegación para las directivas.

## Metodologías mixtas

Finalmente, las metodologías mixtas son una estrategia metodológica de gran utilidad para estudiar los grupos en el marco de la Psicología Organizacional, debido a que integran las perspectivas cualitativas y cuantitativas, lo que proporciona profundidad analítica cuando se trata de fenómenos complejos. Aunque su postura epistemológica es criticada por no tener una tradición —en contraste con los paradigmas cuantitativo y cualitativo—, se puede afirmar que el pragmatismo de su uso justifica la implementación de estos métodos en el estudio de los fenómenos sociales. De hecho, las metodologías mixtas cuentan con sus diseños propios dirigidos a la integración metodológica de los paradigmas, a pesar de que no cuentan con un desarrollo propio de técnicas de recolección, sino una amplia gama de integraciones entre los enfoques mencionados (Guerrero-Castañeda et al., 2016; Núñez Moscoso, 2017).

### Diseños mixtos de investigación

Los diseños de investigación mixtos implican la articulación de los dos paradigmas, por lo cual se resalta la importancia de que el planteamiento de investigación que se aborde por medio de esta estrategia metodológica sea respondido cabalmente

por ambos paradigmas y no solo por uno de ellos; de lo contrario, no se justifica su implementación (Núñez Moscoso, 2017).

Dicho lo anterior, la articulación entre los paradigmas se clasifica de diversas formas dependiendo del autor que aborde el tema; no obstante, dicha articulación suele darse de dos formas: por integración simultánea o por integración basada en fases de implementación. En el primer caso, los diseños son *paralelos*, lo que implica que se implementan al mismo tiempo, pero no siempre con la misma importancia; es decir, que tanto el paradigma cuantitativo como el cualitativo pueden ser el complemento del que fundamenta la investigación. Por su parte, los diseños *concurrentes* o *secuenciales* se implementan en momentos diferentes, uno después del otro, y el paradigma que prevalece suele ser el que se realiza de manera inicial (Creswell, 2008; Hernández & Mendoza, 2018).

En este sentido, la diagramación del diseño mixto, que se puede observar en la Figura 1, tiene como objetivo denotar si el diseño es de tipo concurrente o paralelo. En este diagrama, se parte del uso de símbolos, donde el “+” indica que los paradigmas se hacen en el mismo momento, mientras que el signo “→” hace referencia a que se implementa primero un paradigma y posteriormente el otro; por otra parte, el uso de mayúsculas y minúsculas indica cuál de los paradigmas tiene mayor prevalencia (Pereira Pérez, 2011).

Figura 7. Diagramación del diseño mixto

CUAL + cuan	CUAL + CUAN
CUAL → cuan	CUAN → CUAL
CUAN + cual	CUAL → CUAN
CUAN → cual	

Figura 8. Estudios con diseños mixtos

Algunos ejemplos de investigaciones que implementan diseños mixtos son:

- *La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana*, de Wills-Espinosa et al. (2017), una investigación que concluye mediante un diseño mixto secuencial que el sentido de pertenencia hacia la organización está fuertemente influenciado por la apreciación de los empleados con respecto a la comunicación.
- *Comunicación organizacional y cultura militar en el cuartel general de la Quinta Brigada de Montaña 2017*, de Escobar Loayza (2019), una tesis doctoral que, por medio de un diseño mixto exploratorio secuencial, concluye que la comunicación organizacional es óptima, mientras que la cultura militar se ocupa principalmente de la competencia externa y presta menor atención a la administración interna.



## Técnicas mixtas de recolección

Respecto a las técnicas de recolección, las metodologías mixtas permiten que se implementen ambos tipos de técnicas, dado que la articulación favorece tanto los datos cualitativos como los cuantitativos. Sin embargo, la naturaleza de los datos no es en sí misma lo que hace a esta una metodología mixta, ya que es el marco epistemológico el que encuadra el análisis de los datos —sean cuantitativos o cualitativos—, lo que hace que la investigación mixta sea una metodología viable (Hernández & Mendoza, 2018). Por lo anterior, una entrevista puede ser interpretada de forma cualitativa, como es lo usual, pero también puede analizarse de forma cuantitativa a partir de frecuencias en el conteo de palabras y los análisis estadísticos que se puedan desarrollar de dicho conteo.

Por lo tanto, la verdadera esencia de lo mixto se basa en la epistemología utilizada para explicar el análisis de datos, pero debe ser coherente respecto a que el paradigma cuantitativo tenga una visión objetiva y analítica, mientras que el paradigma cualitativo se enfoque en la interpretación y la comprensión de los fenómenos.

De esta manera, la implicación más importante de las metodologías mixtas se basará en la forma en la que se analizan e interpretan los datos, teniendo en cuenta que las metodologías cuantitativas y cualitativas no se contrapongan, sino que se complementen de manera lógica (Pole, 2009).

### Figura 9. Estudios con técnicas de recolección cualitativas y cuantitativas

Un ejemplo de una investigación que utiliza técnicas de recolección cualitativas y cuantitativas es:

- *Uso de Grupos Focales como Complemento del Método CoPsoQ PSQCAT de Evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales*, de Gutiérrez Falcón (2017), una investigación que implementa los grupos focales en conjunto con la aplicación de instrumentos para identificar riesgos psicosociales, y en la cual se concluye que la aplicación de un grupo focal permite profundizar en el análisis de la información obtenida con el cuestionario del método CoPsoQ PSQCAT para la identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial.

## Conclusiones

A pesar de la creencia de que la investigación es un asunto propio y exclusivo de la academia, es importante resaltar que las acciones implementadas en el campo de la psicología organizacional pueden llevarse a cabo con el rigor metodológico que caracteriza a la investigación. Teniendo esto en cuenta, por medio de esta publicación se invita a los profesionales de la psicología de las organizaciones a desarrollar sus actividades prácticas bajo la rigurosidad, pues la investigación enmarca el desarrollo

de la psicología como ciencia y, por tanto, de las acciones del psicólogo en los campos aplicados.

Lo anterior permite a la investigación un uso práctico fuera de la academia y dentro de las organizaciones, pues la utilidad de la metodología no solo radica en producir nuevo conocimiento, sino también en llevarla a cabo de forma sistemática para desarrollar soluciones aplicables a la naturaleza, condiciones y dinámicas de las organizaciones, tomando siempre como base los procedimientos científicos y las posturas teóricas que hacen parte la psicología organizacional.

## Referencias

- Abad, A., Naranjo, E., & Ramos, V. (2016). Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo. *Visión Empresarial*, (6), 45- 69. <https://doi.org/10.32645/13906852.342>
- Aiken, L. (2003). *Tests psicológicos y evaluación* (11.ª ed.). Pearson educación.
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Avendaño Prieto, B., & Medellín Lozano, E. (2001). Consideraciones sobre las teorías de medición: un ejemplo de aplicación bajo la teoría de respuesta al ítem (TRI). *Acta Colombiana de Psicología*, (5), 87-98. <https://hdl.handle.net/10983/22782>
- Callejo Gallego, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17076504>
- Cárdenas, C. (2009). Investigación participativa con agricultores: una opción de organización social campesina para la consolidación de procesos agroecológicos. *Revista Luna Azul*, (29), 95-102. <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n29/n29a09.pdf>
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. C., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Cardona Echeverri, D., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Consuelo-Bravo, C., Sarmentero-Bon, I., Gómez-Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. <http://ref.scielo.org/bp4tjx>
- Creswell, J. (2008). *Mixed Methods Research: State of the Art*. University of Michigan.
- Delgado-Abella, L., León Rodríguez, V., Pinzón Ruiz, A., & Marín Contreras, A. (2019). Diseño y Propiedades Psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos

- de Trabajo (IET). *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 4(53), 5-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459661297002>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Durán Gamba, M., & Castañeda Zapata, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta colombiana de psicología*, 18(1), 135-147. <http://www.dx.doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Escobar Loayza, S. B. (2019). *Comunicación organizacional y cultura militar en el cuartel general de la Quinta Brigada de Montaña 2017* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de San Agustín, Perú.
- Fernández, M. D. (2020). Uso del diseño de experimentos para la innovación empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 29, 38-56. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2450>
- García, M., & Forero, C. (2020). Metodologías de investigación: técnicas y herramientas de recolección de información. En M. García Rubiano (ed.), *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones* (pp. 57-76). Universidad Católica de Colombia. <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pub/media/hipertexto/pdf/logos-signum-diagnostico.pdf>
- Garrido, A. M., Sánchez, B., & Fortich, D. (2012). *Revisión de pruebas de riesgos psicossocial validadas en Latinoamérica* (Trabajo de grado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias, Colombia. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0063183.pdf>
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Guerrero-Castañeda, R. F., Lenisedo Prado, M., & Ojeda-Vargas, M. G. (2016). Reflexión crítica epistemológica sobre métodos mixtos en investigación de enfermería. *Enfermería Universitaria*, 13(4), 246-252. <https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.09.001>
- Gómez Rada, C. A. (2010). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa la calidad de vida laboral percibida en organizaciones colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 4(1), 113-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297224086010>
- Gómez Vélez, M. A. (2014). Estudio de clima organizacional realizado en una ONG orientada a la protección de la infancia. *Katharsis*, (18), 141-164. <https://doi.org/10.25057/25005731.481>
- Gregory, R. (2012). *Pruebas Psicológicas. Historia, Principios Y Aplicaciones* (6.ª ed.). Pearson Educación.
- Gutiérrez Falcón, P. (2017). Uso de Grupos Focales como Complemento del Método CoPsoQ PSQCAT de Evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales. *Ciencia y trabajo*, 19(60), 166-170. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000300166>

- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- León, F. R. (2013). Las psicologías del área social-organizacional en el Perú: 2003-2012. *Revista de Psicología (Lima)*, 31(2), 177-226. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rp/v31n2/a02.pdf>
- Martínez Hernández, C. E., & Pardo Adames, C. A. (2012). *Diseño de una prueba screening test para trabajo en equipo*. Universidad Católica de Colombia (Trabajo de grado). <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/330/2/DISE%c3%91O%20DE%20UNA%20PRUEBA%20SCREENING%20TEST%20EN%20TRABAJO%20EN%20EQUIPO.pdf>
- Montero, I., & León, O. G. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(1), 115-127. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33701007>
- Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Ministerio de trabajo e inmigración de España. <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>
- Núñez Moscoso, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632-649. <https://doi.org/10.1590/198053143763>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M., Palacios Vilela, J., & Romero Delgado, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5.ª ed.). Ediciones de la U.
- Patlán Pérez, J. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Revista Salud Uninorte*, 35(1), 156-184. <http://ref.scielo.org/b23wy4>
- Pereira Pérez, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), 15-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194118804003>
- Piacente, T. (2009). *Instrumentos de evaluación psicológica no tipificados. Observación, entrevista y encuesta. Consideraciones generales*. Universidad Nacional de la Plata. <https://ebg.ec/wp-content/uploads/2021/02/Microsoft-Word-2.-Ficha-No-2.-ENTREVISTA.pdf>
- Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones*, 60, 37-42. <http://hdl.handle.net/11117/252>
- Quintana, P. (2020). Aplicación del método científico al proceso de diagnóstico organizacional. En M. García Rubiano (ed.), *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones* (pp. 43-56). Universidad Católica de Colombia. <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pub/media/hipertexto/pdf/logos-signum-diagnostico.pdf>

- Rodríguez Gómez J., & Vélez Cuartas, G. (2013). *Características de la cultura organizacional de un grupo asociativo de pequeñas y medianas empresas. El caso de la mesa sectorial hotelera de Itagüí* (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.
- Rodríguez-Jiménez, O., Rosero-Burbano, R., Botia Sanabria, M., & Duarte Mateus, L. (2011). Producción de Conocimiento en Psicometría en Instituciones de Educación Superior de Bogotá y Chía. *Revista Colombiana de Psicología*, 20(1), 9-25. <http://ref.scielo.org/7ntfq3>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Romero-Buj, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología*, 3(1), 27-38. <https://reviberopsicologia.iber.edu.co/article/view/rip.3103>
- Ruiz Suarez, M. F., & García, M. (2013). Adaptación lingüística y validación del cuestionario de justicia organizacional de colquitt con una muestra de trabajadores Colombianos. *Psicogente*, 16(29). <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1942>
- Salgado Lévano, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *LIBERABIT. Revista Peruana de Psicología*, 13, 71-78. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf?>
- Sánchez Manchola, I., & Losada Otálora, M. (2009). La Fenomenología Trascendental en el Contexto de los Estudios Organizacionales. *Cuadernos de Administración*, (42), 25-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900003>
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-32. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Wills-Espinosa, N., Cevallos Icaza, M., Sadi, G., & Ancin Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral comunicación*, 6(1),133-160. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067433>



# 2

## LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONSTRUCTO

Mónica García-Rubiano\*  
Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.2>

### Introducción

Los entornos en los que se estimula el cambio desarrollan habilidades en quienes conforman una organización y promueven el desarrollo de habilidades y capacidades para obtener la suficiente versatilidad al momento de gestionar equipos de trabajo. De esta forma se puede entender el concepto de liderazgo, el cual se ha intentado definir mediante modelos explicativos que, según el autor que lo desarrolle, han sido adaptados a partir de distintos intereses y de la perspectiva en la que se esté evaluando (Van et al., 2017). Como se verá más adelante, a lo largo de este capítulo se abordan diferentes aspectos relacionados con el constructo de liderazgo, como lo son sus características, modelos, aspectos que permiten evaluarlo, y algunas herramientas que lo potencializan.

### Marco de referencia

A lo largo de la historia, según Estrada (2007), el liderazgo como característica ha tenido influencia en el ser humano desde civilizaciones antiguas y ha dado origen a una estructura jerárquica para que la humanidad pudiera definirse y evolucionar como sociedad. Un ejemplo de esto es cómo en la antigüedad la iglesia y sus gobernantes tuvieron que administrar las riquezas de su territorio e incluso fueron capaces de construir las grandes edificaciones en Egipto, que en su momento permitieron que grandes reinos se fortalecieran, y que en la actualidad son unas de las grandes maravillas del mundo.

---

\* <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>

Ahora bien, según Contreras et al. (2016), el estudio del liderazgo comenzó al investigar cómo el ser humano —basado en estrategias— podía dirigir de manera autónoma una sociedad, y a partir de ello surgió el desarrollo de un amplio análisis de las características de los grandes líderes de la historia, donde se llegó a identificar cada uno de los rasgos de un líder, su procedencia, y lo que los hace diferentes a los demás, con lo cual se llegó a la conclusión de que un líder nace, mas no se hace. A partir de esta conclusión surgieron distintas hipótesis, definiciones y teorías, refutadas ya por varios autores, pero que a fin de cuentas permitieron un acercamiento a las principales características del líder, que por lo general tienen que ver con habilidades de dirección e influencia sobre los demás para conducirlos a una meta con un fin y un objetivo en particular.

Respecto a la definición de liderazgo, se observa que han existido abundantes definiciones y clarificaciones que le han dado una complejidad particular al término. Para Gómez (2008), por ejemplo, el liderazgo se entiende como la forma de influenciar en otra persona su habilidad de esfuerzo, iniciativa y actitud proactiva, lo que le permitirá crear y desarrollar estrategias creativas desde su organización hacia la consecución de un objetivo o meta en común. Esto quiere decir que, para este autor, un líder es todo ser humano que, por medio de su interacción y de habilidades como la creatividad, la proactividad, el trabajo en equipo y en especial la comunicación asertiva, ejerce una influencia sobre los demás, quienes se convertirán sus seguidores, debido a que con el líder se hace posible alcanzar metas y objetivos compartidos.

Por otra parte, para Robbins y Judge (2009), el liderazgo tiene que ver con la aptitud que tienen una persona para poder influir en un grupo de personas con el fin alcanzar una meta. Así, el líder nace por designación de un cargo directivo en pro de la visión organizacional, y es quien permite el crecimiento de la empresa.

De otro lado, desde la perspectiva del Gil et al. (2011), el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, aunque hay diferencias en la forma en que se puede ejercer, ya que puede darse desde un nivel de autoridad o desde las características propias de la persona.

Asimismo, García (2011) plantea que el liderazgo es la facultad que tiene el ser humano para influir en gran medida sobre las decisiones de otros, e identifica distintas diferencias entre la forma de liderar de un sujeto a otro, ya que algunos líderes dirigen o influyen según su cargo y jerarquía, de acuerdo con sus características propias, o bien según sus actitudes, que son la base de identificación de un tipo específico de liderazgo, con las cuales el líder genera positivismo y entusiasmo sobre sus seguidores.



En contraste con lo anterior, para Lupano y Castro (2006), el liderazgo no es más que un atributo de la persona, que aparece como resultado de un proceso social en el que la percepción juega un papel básico y fundamental; así, la participación sería la esencia del ser un líder, pero también incluye la forma como los otros lo perciben.

Ahora bien, según García-Solarte (2015), los elementos que intervienen en el seguimiento e identificación del proceso de liderazgo en una organización son el entorno, la situación, los seguidores, la estrategia, los resultados, la comunidad y la comunicación; y todos ellos permiten dimensionar que el liderazgo no es una labor exclusiva del líder, sino que en él también interviene una serie de dimensiones que permiten garantizar que se visualice el liderazgo como un todo, desde las características del ambiente hasta la influencia que se tiene sobre los clientes y la comunidad.

Adicionalmente, Aguilar-Bustamante y Correa-Chica (2017) determinaron la relevancia del liderazgo sobre la consecución de objetivos en las organizaciones, lo que implica una constante en el mundo de las organizaciones, dado que el liderazgo mismo debe enfocarse en la maximización de los recursos para poder evaluar el entorno, los procesos y los mecanismos dentro de la organización, con el fin de que esta se mantenga activa en los mercados.

Finalmente, es importante señalar que en la evolución del concepto de liderazgo se ha identificado un gran número de aportes de modelos —como lo son el Fleishman, el de trayectoria-meta, el modelo Fiedler, el Vroom-Jago, y el Hersey-Blanchard, entre otros— que describen y caracterizan las conductas de un líder, su quehacer y su papel dentro de diferentes contextos. A partir de estos trabajos es posible identificar cuatro enfoques principales: el enfoque del comportamiento, el enfoque de los rasgos, el enfoque de contingencia y el enfoque emergente.

### Enfoque del comportamiento

Este enfoque tiene origen en la entidad universitaria estatal de Columbus, Ohio, en la cual se investigó respecto a las conductas que poseen los líderes y sobre aquello que las diferencia de los que no son líderes. Para Lussier y Achua (2002), el enfoque del comportamiento indica las dos dimensiones del comportamiento que fundamentan a un líder y que son la base de la estructura inicial: por una parte, se encuentra cómo el líder define y estructura su papel, y, por otra, cómo lo hace respecto a sus subordinados con el propósito de alcanzar una meta; así, la consideración que describe las relaciones de trabajo incluye la confianza mutua y el respeto por las ideas que dan los subordinados, así como por sus sentimientos. Teniendo esto en cuenta, Lussier y Achua (2002) concluyen que el comportamiento de un líder se relaciona con la identificación de los estilos de liderazgo vinculados con lo que hace y el cómo lo hace.

Por otra parte, Lewin (1951, citado en Mogollón & González, 2010) afirmó, respecto a los distintos estilos de liderazgo, que estos se dan a partir del uso que los líderes le dan a la autoridad que poseen; y, por tanto, estableció tres tipos de liderazgo que se consolidan bajo la conducta del líder y sus características: (a) el *liderazgo autoritario o autocrático* —centrado en el jefe, en el que el líder tiene el control en la toma de decisiones—; (b) el *liderazgo democrático o participativo* —centrado en los subordinados, en el que se promueve la participación de las personas que hacen parte de los equipos de trabajo—; y (c) el *liderazgo laissez-faire* —de políticas laxas, en el que el líder evita el poder y la responsabilidad—.

### Enfoque de los rasgos

Este enfoque se centra específicamente en la identificación de las cualidades y características personales que debe poseer un líder efectivo y que lo diferencian de los demás. Por ejemplo, para Fayol (1986), los principales rasgos que componen a un líder son la inteligencia, el vigor físico e intelectual, la perseverancia, la voluntad reflexiva, las cualidades morales, la energía y la actividad, sin dejar a un lado cualidades fundamentales como la responsabilidad, el sentimiento del deber, el interés, la cultura, la experiencia, el dominio, la confianza en sí mismo, la integridad, la honestidad y los conocimientos sobre diversas funciones, así como el ser competente profesionalmente.

Asimismo, Daft (2006) plantea que, a partir de un sin número de estudios e investigaciones, la importancia y el sustento era profundizar respecto al comportamiento de un líder, así como sus diferentes rasgos y características —incluida la estatura, la inteligencia y la energía que ellos brindaban a los demás—, con el objetivo de identificar a las personas que eran realmente líderes y a aquellas que podían ser formadas para ello; como resultado, el autor afirma que los principales rasgos que definen a un líder son su energía, su intuición, su inteligencia y su capacidad para persuadir a los demás.

### Enfoque de contingencia

En la historia y evolución de las investigaciones del liderazgo se encuentra también la teoría de contingencia, la cual, al igual que la teoría del comportamiento, hace referencia a la unión y descripción de las cualidades de un líder en relación con la influencia en sus seguidores; no obstante, lo que la diferencia de las demás teorías es el énfasis que hace en la interacción existente entre el líder y los seguidores con el contexto en el que se desarrollan (Daft, 2006).

Para Daft (2006), esta teoría se fundamenta en la eficacia que tiene el liderazgo en la situación y en el entorno en el que se desarrolla —siendo este su enfoque principal—, con lo cual da cuenta de que la eficacia del comportamiento de un líder es totalmente contingente, dependiendo de las situaciones que se den en un contexto determinado. Teniendo esto en cuenta, en esta teoría se han identificado tres variables fundamentales: (a) la relación entre seguidores y líderes; (b) la organización y estructuración de tareas y metas; y (c) la autoridad que el líder ejerce frente a la situación sobre sus seguidores —en donde, si esta no es óptima, será necesario cambiar el líder, la situación, o el tipo de liderazgo utilizado—. En este sentido, Daft (2006) abarca dos modelos referenciales para su argumentación y desarrollo: (a) el *modelo de contingencia de Fiedler*, que se fundamenta en identificar las tareas o relaciones de los líderes según el estilo que este tienen frente a una situación determinada; y (b) el *modelo situacional de Hersey y Blanchard*, que, a diferencia de los demás modelos, se enfoca solo en las características y rasgos de un líder, y se centra especialmente en cada una de las características que tienen los subordinados para determinar e identificar la eficiencia de la conducta del líder.

### Enfoque emergente

Según Jones y George (2010), este enfoque se centra en dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el transformacional. Por una parte, el *liderazgo transaccional* se da cuando el líder tiene la capacidad de transformar a sus seguidores, generando en ellos la conciencia de que el rol del líder es fundamental para una organización, así como sus necesidades personales de crecimiento, su realización y su desarrollo, ya que por medio del líder se genera en cada seguidor una gran motivación de trabajar bien en pro de una meta para, y para obtener un beneficio mutuo tanto personal como para la organización. Por otra parte, de acuerdo con Daft (2006), el *liderazgo transformacional* hace referencia a una reciprocidad que se da entre el líder y sus subordinados, ya que el primero reconoce las carencias de quien lo sigue y brinda retribuciones que suplen estas necesidades a cambio de llegar al cumplimiento óptimo de las metas y objetivos planteados; teniendo esto en cuenta, el autor afirma que este tipo de liderazgo es la forma más completa e idónea, dado que el líder motiva a sus seguidores al cumplimiento de metas y objetivos, y genera en ellos habilidades de dirección, proyección y progreso, lo que beneficia tanto al líder como a la organización y a los seguidores.

Ahora bien, estos dos estilos de liderazgo se diferencian principalmente respecto a su finalidad y objetivo, ya que el liderazgo transaccional se fundamenta en mantener la

estabilidad de la empresa sin realizar grandes cambios, mientras que el transformacional se basa en generar cambios positivos para la organización.

## Evaluación y diagnóstico del liderazgo

Los estilos de liderazgo han provocado un cambio de paradigma en los estudios que hasta el momento se habían llevado a cabo acerca del liderazgo transaccional, ya que hasta ese periodo el líder era la persona encargada de compensar o sancionar un comportamiento con el fin de moldear la conducta de sus empleados. El concepto de liderazgo transaccional fue creado por Burns (1978) y perfeccionado por Bass (1985), quien más adelante integró el concepto de líder transaccional con el de líder transformacional en la teoría de *liderazgo multifactorial* (Alonso et al., 2010). Ahora bien, a partir de esta conceptualización surgieron distintos instrumentos (Van et al., 2017), entre los cuales se pueden encontrar la *escala Conger-Kanugo*, desarrollada por Conger y Kanugo (1994), el *inventario de prácticas de liderazgo* (LPI) de Luzes y Posner (1990), y el *cuestionario del liderazgo transformacional* (TLQ) de Albán Metcalfe y Alimo Metclafe (2000); instrumentos que tenían en común, además de su extenso contenido, la medición de comportamientos asociados al liderazgo transformacional.

Adicionalmente, también se encuentra el *cuestionario de descripción de la conducta del líder* (LBDQ), un instrumento diseñado por Ramírez (1992, citado en Castro-Solano, 2011) en colaboración con trabajadores del sector público —con una confiabilidad de 0.86—, cuyo objetivo es determinar los estilos de liderazgo por medio de 40 ítems divididos en cuatro categorías de 10 ítems cada una: (a) tolerancia a la libertad, (b) iniciación de estructuras, (c) consideración, y (d) énfasis en la producción. La escala estaba valorada de 1 a 5 con opciones de respuesta que iban de “siempre” a “nunca”; con respecto a su calificación, el puntaje mínimo es de 10 y el máximo de 50 para el estilo de dirección que se esté evaluando.

Por otra parte, también se han desarrollado *assessment centers* centrados en la medición del liderazgo, una estrategia que se compone de un conjunto de entrevistas, simulaciones y ejercicios que permiten predecir el comportamiento del candidato en situaciones que involucren el liderazgo. Estas estrategias son diseñadas para evaluar competencias en específico que se buscan en el perfil, y algunas de ellas podrían ser la planeación, la comunicación, las habilidades interpersonales, la solución de problemas, la evaluación situacional y la inteligencia emocional (Martínez et al., 2014).

De otro lado, una de las estrategias que podría funcionar para evaluar el liderazgo es la *medición del desempeño*, que no solo proporciona información de los líderes, sino

de todo el equipo de trabajo, ya que por medio de una evaluación de desempeño se pueden identificar oportunidades de mejora en el equipo, así como valorar el potencial, el rendimiento, la calidad del trabajo, el relacionamiento, e identificar fallos y debilidades, entre otras acciones que podrían mejorar el liderazgo en la organización (Cetina et al., 2010).

Finalmente, Perilla Toro y Martínez Useche (2009) señalan algunas herramientas tecnológicas y programas que aportan a la evaluación de los diferentes modelos de liderazgo, entre los cuales se encuentran: (a) la *medición por competencias del liderazgo como modelo de aprendizaje*, una herramienta que mide cuatro dominios importantes en el liderazgo, donde el líder puede ser identificado como un planeador racional, emocional, implementador de tareas o implementador participativo —los dominios buscan medir cómo una persona está orientada a diferentes actividades de manera emprendedora—; (b) el *análisis motivacional del comportamiento*, un cuestionario que tiene como objetivo entender cómo diferentes motivaciones pueden afectar el comportamiento y el desempeño del líder con su equipo de trabajo —el instrumento considera seis factores: el logro, la afiliación, la influencia, el control, la extensión y la dependencia—; (c) el *modelo de integración de liderazgo organizacional*, que se utiliza con cargos altos y medios de la organización —como supervisores— que deben tener características de liderazgo y una visión global de la organización; y (d) el *instrumento de medición de liderazgo de individuos en las organizaciones*, que mide las características de los individuos relacionadas con los estilos de liderazgo de la persona y las características organizacionales asociadas a dichos estilos de liderazgo.

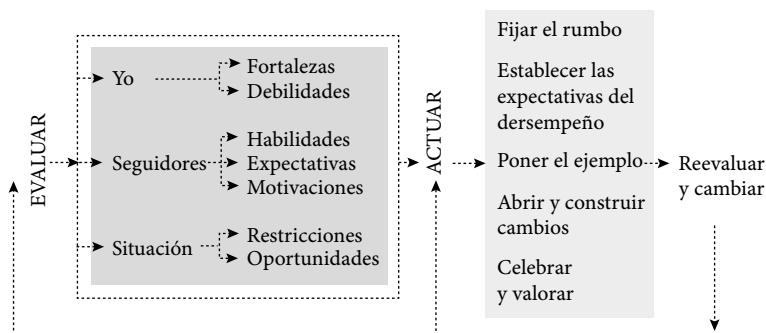
## Intervención

Debido a que el liderazgo se compone de diversas características, son múltiples las herramientas que permiten potenciar y mejorar las habilidades propias del liderazgo. Hitt et al. (2006), por ejemplo, proponen un modelo basado en la capacidad de evaluación y actuación del líder. En primera instancia, los autores resaltan la capacidad del líder para evaluarse a sí mismo y encontrar oportunidades de mejora a partir de la categorización de las fortalezas y limitaciones que posee; tras dicha evaluación, la pregunta que debería derivar del ejercicio sería “¿de acuerdo con mi autovaloración, las personas de mi equipo de trabajo estarían de acuerdo?”. Bajo esta misma línea, resulta importante no solo realizar una autoevaluación, sino también considerar a las personas que se van a liderar, enlistando las capacidades de cada miembro del equipo, sus capacidades de respuesta, sus tiempos de entrega, y la dificultad de las tareas asignadas, entre otros factores relevantes. Adicionalmente, dichos autores

recomiendan realizar una evaluación de las limitaciones y oportunidades de cada situación a la que se presenta el equipo de trabajo (Hitt et al., 2006).

Con respecto al actuar del líder, es de destacar que siempre debe contar con la influencia de una meta o un parámetro previamente establecido. En este punto, los estudios demuestran una alta probabilidad del cumplimiento de las actividades si las metas son claras; además, se ha encontrado que resulta importante establecer los medios bajo los cuales se pretende actuar, delimitando la participación de cada integrante en el equipo (Hitt et al., 2006). Asimismo, se afirma que el líder deberá dejar en claro cuáles son sus expectativas o qué es lo que espera en torno al desempeño de su equipo, a la vez que debe aportar ejemplos, facilitar el trabajo de los integrantes, y reforzar y reconocer el trabajo de sus colaboradores (Hitt et al., 2006). En la Figura 1 se ejemplifican las ideas planteadas por los autores anteriores.

Figura 1. Mejorar las capacidades de liderazgo



Nota. Tomado de Hitt et al. (2006).

Por otro lado, algunos estudios han demostrado la importancia del manejo de la *inteligencia emocional* en los líderes, pues se ha establecido que aquellos que tienen un manejo emocional adecuado poseen la capacidad para intuir y comprender las necesidades y capacidades de su equipo de trabajo (Zárata & Matviuk, 2012). Teniendo esto en cuenta, el entrenamiento en este tipo de habilidades podría ayudar a potenciar la eficacia en los niveles de liderazgo organizacional.

Desde otra perspectiva, también se ha destacado la importancia de hacer uso de herramientas de *coaching* para potenciar el liderazgo gerencial, lo cual consiste básicamente en fomentar una representación adecuada del estilo de liderazgo, así como técnicas de aprendizaje, valores y creencias por parte de un externo (*coach*) hacia el colaborador que se planea potenciar, con el objetivo de generar un cambio en el nivel de desarrollo personal y organizacional. En el *coaching*, se pueden identificar dos

aspectos clave que fomentan la relación entre el *coach* y el cliente: el pragmatismo y el aprendizaje mutuo. Esto quiere decir que a partir de esta interacción se promueve el aprendizaje y retroalimentación continua, con el fin de potenciar el desarrollo de las competencias del cliente (Scott, 2007).

Siguiendo una propuesta similar, también destaca el uso del *mentoring*. Según Podsakoff et al. (2000), algunas organizaciones —como EXELIS— decidieron implementar programas de *mentoring* con el objetivo de potenciar el desarrollo del liderazgo en sus organizaciones; la actividad consistía en que cada líder debía encargarse de asistir, aconsejar, enseñar y apoyar a varios gerentes potenciales durante dos años. A través de esta dinámica, los investigadores lograron desarrollar relaciones estrechas entre los líderes y los gerentes asignados, lo que a su vez facilitó la transmisión del aprendizaje y el intercambio de conocimientos; con esto, en general encontraron que no solo los gerentes lograron desarrollar las habilidades, sino también los líderes en torno a sus capacidades de *coaching* y *mentoring*.

Por otra parte, autores como Silva et al. (2019) proponen una mirada globalizada del liderazgo para lograr su potencialización, es decir, no atribuir las cualidades y características de un líder a una única persona dentro de la organización, sino construir un tipo de *liderazgo distributivo* o *contributivo* entre todas las personas que las conforman, donde existe un “poder” compartido entre los colaboradores, que se puede medir a través de las metas, el rendimiento, la productividad y el desempeño mantenido a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, en la literatura sobre el tema se ha considerado la implementación de metodologías ágiles dentro de las características de los líderes en las organizaciones, con el propósito de que estos puedan rendir de manera más eficiente y efectiva de acuerdo con el volumen de trabajo actual que manejan las organizaciones. Todo esto es posible a partir del desarrollo de competencias relacionadas con el *aprendizaje ágil*, que consiste en facilitar la solución de problemas bajo alternativas novedosas, tomando en consideración lo que ya conoce y lo nuevo. Entre los tipos de agilidad que se potencian con este método se encuentran: (a) la *agilidad mental*, en la que el líder logra abordar las diferentes situaciones desde perspectivas innovadoras, recursivas y creativas; (b) la *agilidad interpersonal*, que se relaciona con la capacidad que tiene el líder para identificar diferencias y características en la persona y que le permitan beneficiar y potenciar la solución del problema; (c) la *agilidad para el cambio*, que le permite al líder dimensionar y adaptarse a las nuevas situaciones del entorno con rapidez; y, por último, (d) la *agilidad en los resultados*, donde se destaca la habilidad del líder para orientarse al logro por medio de las estrategias más eficientes (Palermo, 2018).

## A modo de conclusión

El liderazgo ha demostrado a lo largo de los años ser una de las variables más importantes de las interacciones sociales, ya que un líder puede tener una gran influencia en sus subordinados, tanto de forma positiva como negativa, respecto a su desempeño en cualquier tipo de organización. Desde que el ser humano vive en sociedad, es un hecho innegable que en cada grupo social es posible encontrar la existencia de líderes que, con sus respectivas habilidades en la toma de decisiones, han guiado a los demás con el fin de cumplir determinadas metas, y con ello han logrado que las sociedades se mantengan de manera funcional para su supervivencia. En las diferentes décadas, los perfiles y los líderes han cambiado dependiendo de las necesidades de un contexto en específico, pero en general la actitud de un líder genera influencia en sus seguidores, además de que es el responsable directo del éxito o fracaso de cada uno de ellos.

En este sentido, el desarrollo del liderazgo en las organizaciones es un indicador de desarrollo que le permite a la organización alcanzar sus objetivos y ser competitiva en un mercado globalizado. Tener una visión macro de la organización le permite al líder entenderla y proyectar las necesidades de la organización de manera tal que se pueda cumplir con los objetivos propuestos. Es importante que la organización no se enfoque solo en medir el liderazgo, sino también en propender por brindar herramientas que le permitan a los líderes desarrollar sus potencialidades en pro de las personas que hagan parte de la organización.

## Referencias

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.ups>
- Alonso, M., Recio, F., Cuadrado, P., & Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
- Bass, B. M. (1985). Comment: Transformational leadership. Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4, 293-297. <https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Castro-Solano, A. C. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de Psicología*, 27(2), 507-517. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16720051026>



- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n1/art07.pdf>
- Contreras, F., Piñeros, R., & Barbosa, D. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, implicaciones para la organización actual*. Universidad del Rosario.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Cengage Learning.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 1(34), 343-348. <https://doi.org/10.22517/23447214.5621>
- Fayol, H. (1986). *Administration Industrial y General*. Orbis.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 37-47. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412736>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Jones, G., & George J. (2010). *Administración contemporánea* (6.ª ed.). Mc Graw Hill.
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2.ª ed.). Thomson Learning.
- Martínez, I., Prado, F., & García, B. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: Un modelo estructural comparativo entre el liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412-1429. <http://www.scielo.org.mx/pdf/aip/v4n1/v4n1a8.pdf>
- Mogollón, S., & González, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en enfermería*, 28(2), 62-72. <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v28n2/v28n2a06.pdf>
- Palermo, G. (2018). *Implementación del liderazgo ágil en las áreas funcionales de las organizaciones* (Trabajo de grado). Repositorio Universidad EAFIT, Colombia. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13268>

- Perilla Toro, L., & Martínez Useche, M. (2009). Evaluación del liderazgo por competencias en los estudiantes de Administración de Empresas. *Sotavento MBA*, 13, 46-67. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1617>
- Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Scott, I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. *Posgrado y sociedad*, 7(2), 34-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373>
- Silva, W., Dunoyer, A., & Mesino, R. (2019). Nuevo liderazgo organizacional para fortalecer las instituciones universitarias débilmente acopladas según Weick. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(1), 60-70. <https://doi.org/10.25214/27114406.938>
- Van, P., Dórdio, I., Lourenco, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 33(2), 109-114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Zárate, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025086008>

# 3

## EVALUACIÓN, DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN: EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Leady Viky Fajardo-Castro\*  
Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.3>

### Introducción

El desarrollo y consolidación de equipos de alto desempeño se ha convertido en uno de los desafíos más importantes en las organizaciones modernas, dado que el cambio en las estructuras y procesos organizacionales ha generado un impacto significativo en la forma de trabajar, a la vez que las tareas han aumentado su grado de dificultad, y por tanto impiden su resolución individual. Por este motivo, las organizaciones reconocen el impacto del trabajo en equipo en la productividad, el desarrollo organizacional y el fortalecimiento del talento humano (Torrelles et al., 2011).

La gestión de equipos de alto desempeño requiere delimitar los conceptos de grupo de trabajo y equipo de alto desempeño, para evitar confusiones en la diferenciación de los mismos. De este modo, se puede afirmar que, por una parte, un *grupo de trabajo* se refiere a un conjunto de personas con habilidades y competencias específicas donde cada uno de sus miembros busca un resultado ante una tarea u objetivo establecido (Uribe et al., 2013); mientras que, por otra, un *equipo de trabajo de alto desempeño* es aquel en el cual sus miembros interactúan entre sí y conjugan sus esfuerzos en pro de un objetivo en común, de manera que comparten información y toman decisiones con el fin de que cada miembro rinda al máximo de su potencial y con ello logren resultados sorprendentes y realizarse como personas y trabajadores (Katzenbach & Smith, 2000).

Autores como West (2003) mencionan algunas ventajas de los equipos de alto desempeño, como lo es que permiten que las organizaciones aprendan o que brindan mayor

---

\* <https://orcid.org/0000-0002-8774-0567>

calidad de gestión e intercambio de ideas, lo que a su vez promueve la innovación, promoción e implementación del cambio en las organizaciones, una mejora en la productividad, y, con el fomento de respuestas más flexibles y adaptativas, la promoción de competencias diversas para abordar un problema.

## Equipos de alto desempeño

Los equipos de alto desempeño son definidos por Robbins (2004) como grupos donde la suma de los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la sola aportación de cada miembro. Esta definición se relaciona con el concepto de *sinergia*, definido por Wertheimer (1912/1961) —fundador de la escuela psicológica de la Gestalt— bajo la frase “el todo es más que la suma de sus partes”, donde las propiedades del todo emergen de las interacciones entre sus partes.

En este tipo de grupos, el desafío está en aplicar, en las interacciones personales, los principios de la cooperación creativa o sinergia, uniendo los esfuerzos, habilidades y diferencias en beneficio del equipo, tal como ocurre en la naturaleza. Por ejemplo, cuando se siembran dos vegetales diferentes en el mismo espacio, estos se entrelazan entre sí, se hacen más fuertes y mejoran el suelo donde están (Covey, 1990). A nivel organizacional, para que se dé la cooperación creativa es necesario que los miembros de un equipo confíen entre sí, que den lo mejor de cada uno en beneficio del equipo, y que aprovechen las diferencias para crear opciones que todavía no existan, con el fin de crear, de esta forma, relaciones de ganar-ganar.

Según Uribe et al. (2013), el paso de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño requiere de cuatro elementos, a saber: el establecimiento de metas de desempeño, el compromiso, las habilidades complementarias, y la responsabilidad mutua. A continuación se aborda cada uno de ellos.

## Establecimiento de metas de desempeño

Todo buen desempeño inicia con objetivos claros. Teniendo esto en cuenta, una de las posibles miradas para el establecimiento de metas de desempeño en la organización es la metodología SMART —así conocida por sus siglas en inglés: *specific, measurable, achievable, relevant, time based*—, ya que con esta se busca que las metas u objetivos sean: *específicos*, donde se determine exactamente lo que se quiere lograr; *medibles*, es decir, que permitan interpretar objetivamente si los resultados están dentro de lo esperado; *alcanzables*, que sean realistas; *relevantes*, que estén en línea con los objetivos generales de la organización; y que tengan un *tiempo* determinado para ser alcanzados (Blanchard & Ridge, 2010). Según Blanchard y Ridge (2010), esto permite

que las personas sean evaluadas bajo objetivos observables y medibles, y no bajo expectativas subjetivas y confusas. Sin embargo, que un líder tenga claras las metas no implica que su equipo de trabajo también las tenga, y finalmente son ellos quienes, mediante acciones específicas, llevan a la organización al cumplimiento de las metas establecidas. No basta con comunicar las metas, el equipo completo debe sentirse parte de estas, y considerar que han hecho lo suficiente para alcanzarlas. Si el equipo no se compromete, no es una meta compartida (Blanchard & Bowles, 1999).

## Compromiso

El segundo elemento para el desarrollo de equipos de alto desempeño es el compromiso, que en general se define como una “obligación contraída”; sin embargo, en el ámbito laboral, y especialmente cuando se habla de equipos de alto desempeño, el compromiso adquiere un significado que va más allá de la obligatoriedad y se impregna de un sentido de pertenencia. Es un acto voluntario de fidelidad hacia los valores y los objetivos de la organización.

Al respecto, Meyer y Allen (1997) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico en el que el empleado se identifica con la organización, y reconocen tres componentes en este constructo: el afectivo, el normativo y el de continuación. Según estos autores, el compromiso puede derivar de las metas, el deseo, la necesidad, o del deber de pertenecer a la organización.

Ahora bien, para que el compromiso organizacional sea un componente positivo en la conformación de equipos de alto desempeño, es necesario que los miembros del equipo comprendan claramente que el tiempo es un recurso limitado y que deben demarcar con claridad sus prioridades en lo laboral y en los demás aspectos de la vida. Desde este punto de vista, la priorización y administración efectiva del tiempo se convierte, entre otros elementos, en un concepto clave para formar equipos de alto desempeño sostenibles en el tiempo, con logros y resultados.

Según Stephen Covey (1995), existen cuatro cuadrantes en la administración del tiempo, y estos se distribuyen en dos dimensiones, una que va de lo urgente a lo no urgente, y otra que va de lo importante a lo no importante. Lo urgente se define en el tiempo, es decir, que lo que requiere atención inmediata —o no da espera— es lo *urgente*, mientras que las actividades que se pueden dejar para después son lo *no urgente*. En cuanto a lo importante, se ha dicho que esto se define según nuestro sistema de valores, pues lo *importante* es a lo que le damos valor, y lo *no importante* es a lo que no le damos valor. En este orden de ideas, como se puede observar en la Tabla 1, los cuadrantes de la administración del tiempo son:

- Cuadrante I: incluye lo urgente e importante. Corresponde a las crisis, la solución de problemas, al cliente que no da espera y a los proyectos que se vencen.
- Cuadrante II: refiere a lo importante pero no urgente. Se trata del cuadrante del liderazgo personal, donde están actividades como la planeación, preparación, clarificación de valores, megaproyecto, gran oportunidad, desarrollo personal, visión, misión, tiempo especial para sí mismo y la familia; es el cuadrante de la calidad.
- Cuadrante III: incluye lo urgente pero no importante. Corresponde a las rutinas y actividades del día a día —como contestar correos, reuniones, imprevistos, llamadas e interrupciones—. Gran parte de nuestra energía y tiempo la dedicamos a este cuadrante, nos preocupamos tanto de lo urgente que descuidamos lo importante, es la adicción a lo urgente.
- Cuadrante IV: incluye lo no urgente y no importante. Es el cuadrante de la pérdida del tiempo, donde encontramos todos los ladrones del tiempo, como las redes sociales, la falta de planeación u organización, la improvisación, la falta de coraje con la incapacidad para decir que no, entre otros.

Tabla 1. Matriz de la administración del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	<i>Cuadrante I:</i> crisis, problemas acuciantes, proyectos con fechas de vencimiento.	<i>Cuadrante II:</i> preparación, prevención, clarificación de valores, planificación, creación de relaciones, verdadera recreación.
No importante	<i>Cuadrante III:</i> interrupciones, algunas llamadas telefónicas, correspondencia, informes, reuniones, muchos asuntos acuciantes e inmediatos.	<i>Cuadrante IV:</i> trivialidades, redes sociales, acciones que representan pérdida de tiempo, actividades de escape, improvisación, falta de coraje.

*Nota.* Tomado de Stephen Covey (1995).

¿De dónde podemos sacar tiempo para el segundo cuadrante?, normalmente del tercer cuadrante. El primer cuadrante debe ejecutarse y es al que debemos dar prioridad, ya que en él se encuentran actividades urgentes e importantes; al segundo cuadrante hay que planearlo y dedicarle por lo menos una hora al día; al tercer cuadrante hay que delegarlo; y el cuarto cuadrante hay que eliminarlo.

## Habilidades complementarias

Todos los seres humanos somos diferentes y, por lo tanto, tenemos talentos y destrezas que nos hacen únicos dentro de un equipo de trabajo. En el caso de un equipo de alto desempeño, el líder debe tener la capacidad de reconocer los talentos de los

miembros de su equipo y procurar potencializarlos y sacar lo mejor de cada uno para conseguir las metas y objetivos trazados; es por ello que la inversión más sabia que puede hacer un líder es desarrollar a su equipo de trabajo. No obstante, muchos líderes fallan en esta labor porque sienten que son los únicos calificados para llevar a cabo un trabajo, se dan cuenta de que capacitar a otros lleva tiempo y esfuerzos, no confían en los demás, no saben cómo entrenar a otros, o se sienten inseguros de sus capacidades al punto de tener miedo de que sus colaboradores den mejores resultados que los suyos.

Esto último termina siendo un error importante, pues la delegación es un ingrediente fundamental para el desarrollo de equipos, en la medida en que los líderes delegan poder de decisión a sus colaboradores sin desprenderse de la responsabilidad, lo que se suma a que la autogestión por sí sola es insuficiente para hacer fuerte a un equipo y asegurar su éxito. Es necesario entregarle a los miembros del grupo una cuota de poder (Kirkman, 2000). Teniendo esto en cuenta, los líderes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla al equipo; sin embargo, como vimos, a algunos líderes les resulta difícil ceder el control (Mussnug & Hughey, 1997).

De acuerdo con Gil y Alcover (2004), los equipos son útiles o prácticos cuando ninguno de sus miembros tiene la combinación adecuada de competencias —es decir, todos los conocimientos, habilidades y actitudes— para hacer la totalidad del trabajo de forma individual, lo cual incentiva a trabajar de manera grupal, en conjunto con diversas personas que dominan distintas habilidades. Asimismo, trabajar en grupo es aún más eficiente cuando se cuenta con un alto nivel de interdependencia y cuando el objetivo representa un desafío único; de hecho, está demostrado que los equipos logran mejores resultados por parte de los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades (Robbins, 2004).

## Responsabilidad mutua

Los miembros de un equipo de alto desempeño trabajan en pro de un propósito común, para lo cual comparten sus conocimientos y habilidades, asegurando resultados oportunos, previsible y de calidad. Por esta razón, los miembros se hacen mutuamente responsables (Ángel, 2000).

De acuerdo con Lencioni (2002), los equipos solo producen resultados cuando las personas trabajan juntas, y, para que las personas trabajen bien juntas, la confianza es el factor más importante si se quiere alcanzar el éxito. En su libro *Las cinco disfunciones de un equipo*, Lencioni (2002) describe una pirámide de cinco capas secuenciales que representan las bases sobre las cuales se desarrolla un equipo de trabajo (véase Figura 1). Al ser secuenciales, cada capa se construye sobre una capa inferior.

Cada una de las cinco capas describe un desafío o una disfunción que el equipo debe superar para evitar la siguiente: la primera, la base de la pirámide, es la *falta de confianza*, superar este desafío es la manera de evitar el *miedo al conflicto*, que es el segundo desafío, el cual, a su vez, desencadena en *falta de compromiso*, que es el tercer reto de un equipo en la pirámide de Lencioni. Cuando en un equipo se carece de compromiso, entonces sus miembros tienden a *evadir responsabilidades*, que constituye el cuarto desafío de un equipo de trabajo, lo que finalmente desemboca en la *falta de enfoque en los resultados* del equipo, que es la quinta disfunción de un equipo de trabajo (Lencioni, 2002).

Figura 1. Pirámide de Lencioni



*Nota.* Tomado de Lencioni (2002).

Como se puede observar, la base de la pirámide se define por la falta de confianza entre los miembros del equipo. Esta falta de confianza puede dar lugar a que los miembros del equipo no estén dispuestos a ser abiertos y honestos dentro del grupo, ya que, cuando las personas no tienen confianza entre sí, tampoco tendrán discusiones abiertas porque le temerán al conflicto, pero las discusiones abiertas y honestas son necesarias para poner nuevas ideas sobre la mesa o para obtener un plan detallado para una buena idea. Cuando la gente tiene miedo al conflicto en un equipo, solo hay lugar para conversaciones superficiales que limitan la efectividad de la toma de decisiones y la ejecución de tareas (Lencioni, 2002).

Según Lencioni (2002), el miedo al conflicto conduce, a su vez, a la falta de compromiso. Así, cuando los miembros del equipo no pueden ser abiertos y honestos en las discusiones de equipo, no se comprometerán automáticamente con las conclusiones y decisiones tomadas, y esto a su vez conduce inevitablemente a la falta de responsabilidad por las decisiones tomadas; por lo tanto, lo más probable es que eviten asumir esa responsabilidad.



El último desafío que un equipo necesita superar es la falta de enfoque en los resultados del equipo. Cuando los miembros del equipo no se hacen responsables de sus decisiones, es probable que prefieran optar por trabajar en el desarrollo personal de su carrera, o incluso en el crecimiento de su propio ego o intereses, en lugar de enfocarse en los resultados del equipo.

Teniendo esto en cuenta, se puede concluir que la génesis de las cuatro disfunciones superiores es la base de la pirámide: la falta de confianza entre las personas. Ahora, si la confianza es así de fundamental para que un equipo de trabajo sea funcional, la pregunta es: ¿cómo se fomenta la confianza entre los miembros de un equipo de trabajo? Al respecto, Stephen Covey (2006), como parte de su libro *La velocidad de la confianza*, describe trece comportamientos para crear confianza, los cuales pueden ser enseñados, aprendidos e incorporados por cada individuo para incrementar los niveles de confianza en un equipo u organización (véase Figura 2).

Figura 2. Comportamientos para crear confianza

<i>Comportamientos para crear confianza</i>	
1	Hable claro, sea honesto y siempre diga la verdad en un lenguaje comprensible. Nunca deje una impresión equivocada.
2	Demuestre respeto y preocupación genuina a los demás, a pesar de las diferencias en los roles dentro del equipo.
3	Cree transparencia; sea auténtico y real. Diga la verdad de manera que otros puedan revisar y corroborar los hechos. Nunca guarde información para sí mismo.
4	Haga visibles los problemas, discúlpese cuando cometa un error y corrija sus errores cuando sea posible.
5	Muestre lealtad; elogie a los demás, reconozca el trabajo de los colegas y nunca hable negativamente sobre los demás.
6	Entregue resultados; conserve un historial de sus resultados y logros, sea puntual, cumpla sus promesas y haga lo que fue contratado para hacer.
7	Mejore continuamente, siga aprendiendo, pida retroalimentación, tanto formal como informalmente, mejore continuamente sus habilidades y sus competencias.
8	Confronte los hechos; no tema abordar situaciones difíciles.
9	Tenga expectativas claras; defina, socialice y compruebe las expectativas.
10	Sea responsable; responsabilícese de sus resultados, nunca culpe a los demás.
11	Escuche primero; escuche antes de hablar, escuche con los oídos, los ojos y el corazón.
12	Cumpla sus compromisos; piense antes de comprometerse con una tarea, y asegúrese de cumplir siempre su palabra.
13	Extienda la confianza; permita que cada vez más personas realicen múltiples tareas y aumenten su autonomía.

*Nota.* Tomado de Stephen Covey (2006).

Poner en práctica todos estos comportamientos podría ser algo abrumador para una persona o un equipo, por ello, concentrarse en aquellos que representen un desafío personal, o para un equipo, podría ser una manera eficiente de implementarlos.

## ¿Cómo generar una cultura de equipo?

El concepto de cultura es uno de los más estudiados a nivel organizacional, ya que es una variable estratégica que tiene la capacidad de garantizar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Kaarst-Brown et al., 2004; Muro, 2008). En general, este constructo es concebido como el sistema de valores, principios y creencias compartidas por los miembros de una organización (Yammarino & Dansereau, 2011). De acuerdo con Schein (2010), la cultura organizacional está compuesta por tres niveles: el primero se conoce como el nivel de *artefactos*, que se refiere a todo lo que se puede ver, oír o sentir de una organización —como por ejemplo el lenguaje, el vestuario, la distribución de los espacios, los ritos, los símbolos, los rituales administrativos, sociales, de reconocimiento o de trabajo, los héroes, o las historias, entre otros—; el segundo nivel hace referencia a los *valores compartidos* por los miembros de la organización, su alineación y su adherencia con los valores personales; y, finalmente, el tercer nivel se refiere a las *creencias compartidas* y a aquellos comportamientos que el equipo ha tenido en el pasado y que, dado que sus resultados han sido positivos, tienden repetirse en el futuro.

Por otra parte, Adeyoyin (2006) afirma que la cultura moldea la manera en que las personas se comportan y se relacionan, y que influye en gran medida en la forma en que se hace el trabajo. En este sentido, existen culturas donde se reconoce el trabajo individual, y en ellas los sistemas de medición del desempeño y de compensación y beneficios se fundamentan solo en los logros individuales y no en el de los equipos. No obstante, para las empresas modernas conseguir un cambio cultural como el que requiere la implementación de un programa de trabajo en equipo no es tan sencillo, ya que se hace necesaria una planeación cuidadosa, una comunicación amplia y un monitoreo constante, además de una implementación gradual y sistemática de un trabajo no individual, sino colaborativo.

### Modelo de valores en competencia

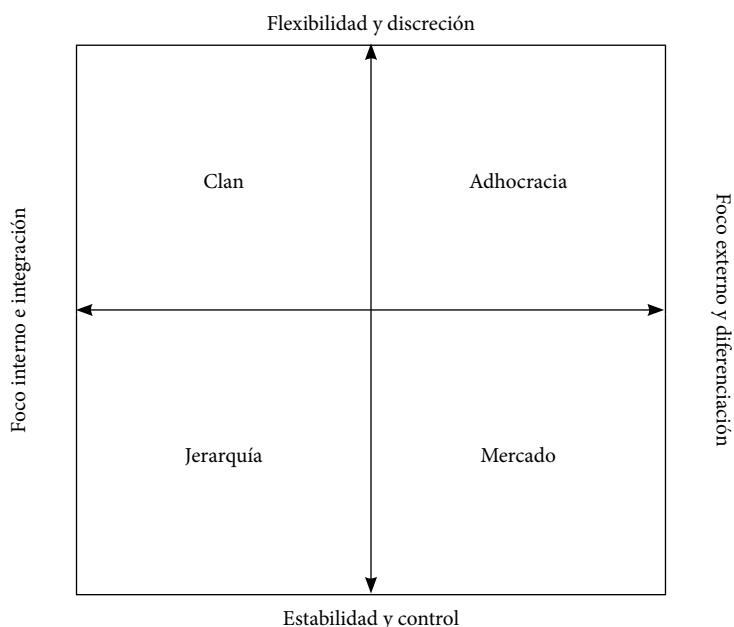
El modelo de valores en competencia, formulado por Cameron y Quinn (2011), fue inicialmente creado para especificar el criterio de efectividad organizacional, pero en la actualidad es utilizado para estudiar un amplio número de variables, incluida la cultura organizacional, el cambio, el liderazgo y el clima organizacional, entre otros. Este modelo sugiere una estructura de cuadrantes de valores distribuidos en dos

dimensiones que permiten caracterizar a las organizaciones: *flexibilidad vs. control*, por una parte, y *orientación interna vs. orientación externa*, por otra.

Así, el eje horizontal muestra la orientación de la organización, que puede ser interna, lo cual implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos, o externa, en donde la relación entre la organización y el entorno externo es el aspecto fundamental; mientras que el eje vertical está representado por la flexibilidad-control, donde el control hace referencia a la tendencia hacia la centralización, unidad e integración en la organización, y la flexibilidad muestra la tendencia hacia la descentralización, diferenciación y rivalidad (Cameron & Quinn, 2011).

Según Cameron y Quinn (2011), los cruces entre estas dos dimensiones producen cuatro cuadrantes: el *cuadrante I* refiere al enfoque interno y flexible —conocido como clan (organización familiar)—; el *cuadrante II* tiene un enfoque interno, estabilidad y control —denominado organización jerárquica—; el *cuadrante III* mantiene un enfoque externo y flexible —donde se evidencia la organización adhocrática—; y el *cuadrante IV* representa un enfoque externo, estabilidad y control —donde encontramos la organización de mercado o metas— (véase Figura 3).

Figura 3. Modelo de los valores en competencias (MVC)



*Nota.* Tomado de Cameron y Quinn (2011).

En particular, la organización tipo *clan* se caracteriza por el trabajo en equipo, lealtad, involucramiento y compromiso de los empleados en los programas organizacionales. En este tipo de organización, el concepto de empoderamiento se aplica a cabalidad, dado que los líderes entregan autoridad a sus equipos en la toma de decisiones, con lo cual generan un alto sentido de pertenencia y satisfacción por parte del equipo; además, los miembros más antiguos sirven como mentores para los nuevos (Hellriegel & Slocum, 2009). Como principios fundamentales de la organización tipo clan, encontramos que: (a) el ambiente laboral se ve afectado de manera positiva gracias al trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados; (b) los clientes son considerados como socios; (c) se destaca la importancia de desarrollar un ambiente humano de trabajo; y (d) la función más importante de un líder es otorgarle a los trabajadores el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad (Hernández et al., 2012).

Por otra parte, la *cultura adhocrática* se fundamenta en la capacidad de las organizaciones para ser dinámicas, emprendedoras, flexibles y creativas para combatir la ambigüedad, la incertidumbre y la carga excesiva de información. Aquí, el principal objetivo es la adaptación y la innovación para conseguir nuevos recursos y lograr la rentabilidad; además, según Cameron y Quinn (2011), se trata de un tipo de organización asociado al diseño organizacional de reconstrucción permanente, pues se caracteriza por un ambiente de trabajo creativo donde los empleados toman riesgos y el liderazgo es visionario.

Por su parte, la *cultura jerárquica* está formalizada y estructurada a partir de normas y procedimientos previamente definidos; adicionalmente, en ella existen líneas claras en la autoridad y toma de decisiones, que normalmente es centralizada. En general, este tipo de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado, organizado y con reglas estandarizadas, y su funcionamiento se basa en los principios de las teorías clásicas de la administración y la burocracia (Hellriegel et al., 2004).

Finalmente, la *cultura de mercado* refiere a una organización que funciona como un mercado mismo; así, su enfoque es el contexto externo, y su operación es a través de mecanismos económicos. Algunas de sus premisas son: (a) el contexto externo es hostil; (b) los clientes son sensibles a los precios y el valor agregado es importante; (c) las organizaciones buscan mejorar su posición competitiva; y (d) la tarea más importante de los líderes y gerentes es llevar a la organización a la productividad (Yu & Wu, 2009).

Para concluir, se podría afirmar que la cultura organizacional tipo clan es la que más contribuye al desarrollo y fortalecimiento de los equipos de alto desempeño, pues sus miembros tienen un alto sentido de identificación y orgullo por la organización,

lo que se suma a que dan sus mejores esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización.

## Diagnóstico a equipos de alto desempeño

El concepto de diagnóstico es definido como el resultado del proceso de comparación entre dos situaciones, una que se conoce mediante la indagación en el momento presente, y otra ya definida que sirve de pauta o modelo (Vidal, 2004). En general, el objetivo del diagnóstico es la identificación de hallazgos u oportunidades de mejora que, mediante la implementación de algunos cambios, busca el mejoramiento y desarrollo de la organización o de los equipos de trabajo.

Ahora bien, como es sabido, los equipos, al igual que las organizaciones, son sistemas sociales abiertos que tienen interacción con el ambiente que los rodea, por lo que pueden verse afectados por ese medio o por las interacciones que se generan al interior del equipo o con el exterior. Teniendo esto en cuenta, en la literatura sobre el tema se encuentran distintos métodos de recolección de información grupales que aportan al proceso de diagnóstico de equipos, como lo son la tormenta de ideas, los grupos Delphi, la técnica Phillips 66, los grupos nominales, los grupos focales y las entrevistas.

### Tormenta de ideas

La *tormenta de ideas* es definida, según Gobble (2015), como una técnica de trabajo en grupo que se utiliza para la generación de ideas en un corto periodo de tiempo. Esta técnica puede ser útil tanto en el proceso de diagnóstico como en el de intervención, ya que permite resolver problemas, analizar sus causas y buscar las posibles soluciones a una situación determinada. Para ello, se conforma un grupo de entre tres y máximo doce personas, donde se les plantea una pregunta y se les estimula a participar de forma libre, espontánea y abierta, con el fin de obtener la mayor cantidad de ideas posibles.

### Método Delphi

El *método Delphi* es una técnica cualitativa de recogida de datos basada en la consulta a expertos en un campo aplicado o área específica, donde se busca obtener la opinión en consenso de este grupo. Para lograr el consenso, los expertos son sometidos a una serie de cuestionarios en profundidad aplicados de manera individual, y posteriormente se realiza una realimentación grupal con el objetivo de llegar a una opinión aceptada por todos (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016). Según Varela-Ruiz

et al. (2012), lo que se busca con esta técnica es obtener un grado de acuerdo entre expertos sobre una situación específica o problema planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo experto.

Respecto a las características de los grupos Delphi, como las más relevantes encontramos que: (a) cuentan con un proceso iterativo donde los expertos pueden participar varias veces y reflexionar acerca de sus propias opiniones y de las del resto de expertos; (b) hay anonimato, dado que, aunque los expertos pueden conocerse, no identifican las respuestas u opiniones de cada uno de ellos, lo que evita las posibilidades de sesgo derivadas del prestigio o liderazgo de alguno de los miembros que conforma el grupo; (c) hay un *feedback* controlado, donde es el investigador o grupo de investigación quien analiza las respuestas recibidas por los expertos y genera una nueva consulta de forma que pone énfasis en lo que se requiere de acuerdo con los objetivos de investigación; y (d) hay una respuesta estadística del grupo, en donde la información de los expertos suele procesarse a partir de frecuencias y medidas de tendencia central, así como valores de dispersión de las respuestas individuales (Cabero Almenara & Infante Moro, 2014).

No obstante, según Gordon (1994), debido al número reducido de participantes —entre 6 y 30—, este método no está diseñado para producir resultados estadísticamente significativos, aunque es especialmente útil para tratar un problema complejo a través de la estructuración de un proceso de comunicación grupal.

### Phillips 66

La *técnica Phillips 66* —una estrategia creada por el profesor Donald Phillips en la Universidad de Michigan en la década de los sesenta— es concebida para permitir la participación democrática de un grupo amplio de personas dividido en subgrupos de seis integrantes que discuten un tema y que llegan a conclusiones en tan solo seis minutos (Castilla & Pérez, 1999).

Según Gálvez Vásquez (2001), existen varias ventajas derivadas del uso de esta técnica, como lo son: (a) el desarrollo de la capacidad de síntesis y comprensión; (b) su utilidad en grupos grandes con más de veinte personas; (c) es breve, dado el tiempo reducido que se requiere para desarrollarla; (d) es inclusiva, ya que pueden participar todos los integrantes de un grupo; (e) facilita el intercambio de ideas; y (f) es versátil, puesto que puede ser aplicada a varios problemas o situaciones.

En general, esta técnica permite obtener opiniones de los miembros de un equipo, facilita la confrontación de ideas o puntos de vista, promueve la participación de

todos los miembros de un equipo, y produce una gran identificación del problema que se trata.

### Grupo nominal

Otro método de diagnóstico grupal aplicable a los equipos de alto desempeño es el *grupo nominal*, el cual, por su estructura, permite que los miembros de un grupo aporten sus ideas a partir de una participación equitativa en la discusión grupal, con lo cual se busca llegar a consensos sobre las ideas u opiniones planteadas (Williams et al., 2006).

De acuerdo con Maya-Ampudia et al. (2014), esta técnica es utilizada en grupos pequeños de entre tres y diez participantes, y con ella se logra realizar un estudio amplio y profundo sobre los problemas analizados, además de que se consigue recopilar la mayor cantidad de información en un tiempo que oscila entre los 90 y los 120 minutos. Cabe destacar que el primer paso que se sigue en un grupo nominal es la identificación de un problema, situación o fenómeno; luego, en un segundo paso, cada miembro debe escribir la mayor cantidad de ideas o soluciones frente al problema analizado, usando un método de jerarquización; posterior a esto, en el tercer paso cada miembro comparte sus ideas con el resto del grupo; luego, en el cuarto paso se discute cada una de las ideas; y, finalmente, en el quinto paso estas ideas se priorizan con el fin de elegir la opción con la clasificación total más alta.

### Grupo focal

El *grupo focal*, según Kitzinger (1995), es un método de investigación cualitativa que consiste en una forma de entrevista grupal entre el investigador y los participantes, que tiene el fin de obtener información. Esta técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos, experiencias y actitudes de un grupo de personas frente a un tema específico, y está compuesto por un número limitado de participantes —entre cuatro y diez personas—, dirigido por un moderador a través de un guion o pauta de entrevista que permite aflorar el discurso de los entrevistados de la forma más libre posible. La clave de un grupo focal está en que se produzca debate entre los participantes para que el investigador pueda observar cómo se manifiestan puntos de vista diferentes sobre un mismo fenómeno; esto último se logra en la medida en que el grupo sea más homogéneo, puesto que es más fácil que surja la heterogeneidad en los discursos (Prieto & March, 2002).

Las etapas de desarrollo del grupo focal están compuestas por: (a) *antes del grupo focal*, la declaración de los objetivos del estudio, la definición precisa del perfil que

han de cumplir los participantes, la determinación del lugar de realización, número de encuentros y tiempo aproximado de duración, y el establecimiento de las características que debe cumplir el moderador; y (b) *durante el grupo focal*, se debe proceder a la bienvenida y presentación del equipo —moderador u observador—, la presentación de la actividad y contexto en el que se realiza, la presentación del grupo focal, la explicación de la dinámica de pregunta-respuesta, y la conducción del debate centrado en la guía de temas (Buss Thofehr et al., 2013).

Dentro de algunos de los retos que deben enfrentar los participantes durante el desarrollo de un grupo focal está la tendencia a aceptar posturas dominantes y a inhibir su comportamiento —con lo cual pierden su espontaneidad—, la polarización, ir a extremos, estar de acuerdo o en contra respecto a un punto, consciencia colectiva, perder la individualidad, y el choque entre personalidades; de allí la importancia del rol que cumple el moderador para evitar que estos riesgos se materialicen y afecten negativamente la ejecución del grupo focal. Para el cierre de la actividad es importante agradecer a los integrantes por su disposición y participación en el grupo focal e informar si habrá próximos encuentros (Buss Thofehr et al., 2013).

### Entrevista semiestructurada

La *entrevista semiestructurada*, según Díaz-Bravo et al. (2013), consiste en una técnica utilizada comúnmente en la investigación cualitativa para recabar datos mediante un proceso conversacional entre dos o más personas. Este tipo de entrevista es especialmente flexible, dinámica y no directiva, por lo cual es posible recabar información más completa y profunda, además de que permite al entrevistador aclarar dudas durante el proceso.

De acuerdo con Martínez (1998), las entrevistas deben seguir las siguientes recomendaciones: (a) contar con una guía de entrevista con preguntas agrupadas por temas; (b) elegir un lugar agradable que favorezca el diálogo; (c) explicar al entrevistado los objetivos de la entrevista; (d) tener una actitud receptiva por parte del entrevistador; (e) permitir al entrevistado la libre expresión; y (f) formular preguntas que permitan profundizar en los temas.

Los siguientes son principios metodológicos comunes en los métodos grupales: (a) debe existir un objetivo específico, delimitado, claro, conocido, que describa el resultado esperado; (b) debe existir una estrategia clara que garantice el logro de los objetivos; (c) se debe promover la participación libre, espontánea y sincera de cada uno de los participantes, así como cumplir rigurosamente con el tiempo de iniciación y finalización; y (d) el moderador debe estar preparado y contar con las competencias



necesarias para facilitar la ejecución y desarrollo de cada uno de los métodos grupales (Martínez, 1998).

## Intervención a equipos de alto desempeño

Finalmente, existen algunas técnicas para la intervención de equipos que buscan desarrollar el máximo potencial de los mismos. A continuación, se presentan cuatro de las técnicas grupales de mayor importancia: el *coaching* grupal, el *mentoring*, la metodología de *outdoor training*, y la *gamificación*.

### Coaching grupal

Según la definición dada por Whitmore (1992), el *coaching* consiste en liberar el máximo potencial de las personas para que puedan llegar a su mejor nivel de desempeño. Al respecto, la Harvard Business School (2009) afirma que el *coaching* es un medio para el aprendizaje y desarrollo en términos de conocimientos, habilidades y emociones, que guía a las personas a conseguir sus metas. Así, el papel del *coach* o entrenador consiste en acompañar el proceso del *coachee* o aprendiz en el desarrollo de competencias y capacidades que le permitan lograr su máximo potencial y alcanzar las metas propuestas (Rodríguez Pascual & Martínez Rosillo, 2015).

Whisker (2012, como se cita en Pérez et al., 2017) recoge las siguientes características del *coaching*: (a) es una técnica que permite aumentar la autoconciencia; (b) es un procedimiento holístico que se aplica a todos los aspectos de la vida; (c) es un medio que permite reconocer los obstáculos para alcanzar las metas propuestas; (d) su principal herramienta es la conversación; y (e) permite que las personas se fijen metas y establezcan acciones concretas para alcanzarlas.

De este modo, el *coaching grupal* permite que los equipos puedan fijarse metas, liberar el potencial de cada uno de sus miembros, y, por tanto, desarrollar las competencias necesarias para la solución de problemas y consecución de objetivos. No obstante, como afirman Sánchez Mirón y Boronat Mundina (2014), un buen *coachee* debe mantener una actitud positiva frente al cambio, con lo cual puede desarrollar de manera paulatina competencias interpersonales como la receptividad, una mejor comunicación, escucha activa e inteligencia emocional, y, en general, competencias intrapersonales como la motivación, la autonomía, la responsabilidad, la persistencia, la iniciativa y el autoconocimiento, entre otras (Bou, 2007, como se cita en Pérez et al., 2017).

Finalmente, cabe destacar que la buena reputación del *coaching* se basa mayormente en la experiencia y en los reportes de las personas y organizaciones que han adoptado

la técnica y participado en uno de estos procesos; sin embargo, según Grant et al. (2010, como se cita en Jones et al., 2015), a pesar de las aparentes ventajas y beneficios del *coaching*, la evidencia científica para respaldar sus bondades se ha hecho esperar, ya que la investigación en la materia no ha crecido con el mismo vigor que lo hace la práctica del *coaching*.

Debido a esta falta de evidencia científica, Jones et al. (2015), en su artículo *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance*, presenta un meta-análisis en el que recopila los resultados de diferentes estudios sobre la efectividad del *coaching* en el trabajo, en el cual se concluye que el *coaching* tuvo un efecto positivo en todos y cada uno de los criterios de resultado examinados, lo que proporciona una base de evidencia científica para respaldar los beneficios de la práctica de esta técnica en las organizaciones.

## Mentoring

El *mentoring* es una técnica comúnmente utilizada para el desarrollo del talento humano en las organizaciones que tiene como base un proceso de mejora, guiado y flexible, con el apoyo continuo por parte de un mentor —un empleado con conocimientos, competencias y desempeño excepcional— que, a través del ejemplo, fomenta el desarrollo de competencias en los miembros del equipo (Núñez-Cacho & Grande, 2012). Teniendo esto en cuenta, gran parte del éxito del proceso de *mentoring* radica en la elección adecuada del mentor.

Dentro del ámbito empresarial, tradicionalmente el mentor es un empleado con más antigüedad y experiencia, aunque cada vez son más frecuentes los casos de *reverse-mentoring*, en los que los empleados más jóvenes comparten su experiencia en el manejo de redes sociales y otras tecnologías con sus colegas que tienen más tiempo en la organización, e incluso un rango de jerárquico superior (Hart, 2009). Lo importante es que el miembro del equipo que va a fungir como mentor posea experiencia y conocimientos de los que se pueda aprender.

De acuerdo con Reitman (2014), es frecuente confundir el concepto de *coaching* con el de *mentoring*, a pesar de que los términos suponen dos tipos muy distintos de interacción profesional. Aunque ambos buscan objetivos similares, como el aprendizaje y desarrollo del potencial de quien participa del proceso, los dos se valen de herramientas y métodos diferentes. Las empresas no necesitan elegir entre una relación de *coaching* o una de *mentoring*, lo que define cuál es más adecuada son los recursos disponibles y las expectativas del proceso frente a los objetivos del equipo.

Por último, cabe mencionar que, debido a que los denominados *millennials* —la población nacida entre 1980 y 1999— constituyen la parte más joven de la población de trabajadores, es en este grupo en el que se observa con más frecuencia la implementación del *mentoring* como estrategia de intervención (Zemke et al., 2000); que en diversos estudios los aprendices expuestos a la influencia directa de un mentor exhibieron un mejor desempeño laboral, menos rotación, y un mejor desarrollo profesional (Allen & O'Brien, 2006); y que en un estudio realizado recientemente en la India con 122 trabajadores —entre los 19 y los 39 años— que participaron en un proceso de mentoría se confirmó que el *mentoring* influyó positivamente en el desempeño laboral de los aprendices (Chatterjee et al., 2021).

### Outdoor training

Suárez (2015) define el *outdoor trainnig* como una metodología de aprendizaje experiencial con actividades en grupo y de secuencia lógica realizadas al aire libre, cuyo propósito es el desarrollo de competencias blandas como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y efectiva, la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el liderazgo. En general, esta técnica consiste en actividades aplicables a todos los niveles organizativos y que, además, sirven para llevar al grupo a salir de la monotonía y lograr la integración de los equipos.

La gestión efectiva de este programa depende en gran medida del responsable de dirigir la actividad. Su perfil y experiencia serán importantes, dado que es el encargado de diseñar un programa que se adapte a las necesidades y tamaño de la organización, así como de instruir las actividades, evaluar a los individuos y equipos, dirigir el proceso de reflexión del equipo, y realimentar las actividades desde la teoría (Harrison & Erpelding, 2012).

Según Reinoso (2009), para que un programa de *outdoor training* tenga efectos significativos es necesario: (a) generar una experiencia de calidad; (b) logro de metas; (c) información necesaria; (d) evaluar las estrategias utilizadas por los participantes durante las actividades; y (e) que todas las actividades sean acompañadas por sesiones de reflexión y análisis, donde se compare el desarrollo de las actividades con lo que sucede en la organización y a partir de ello se genere estimulación y reorientación en el trabajo.

Desde inicios de la última década del siglo xx hasta la actualidad, varios autores han sugerido que los programas de *outdoor training* son efectivos a la hora de desarrollar habilidades fundamentales para el buen trabajo en equipo, sobre todo en lo relacionado con las habilidades de comunicación, el liderazgo, la solución de problemas, la organización y la planeación (Horne et al., 2005). Además, es importante resaltar

que en un estudio reciente (Rodenbaugh, 2002), después de participar en un proyecto *outdoor* de mejoramiento de equipos, el grupo intervenido registró aumentos significativos en la satisfacción de los empleados en relación con la interacción con su equipo de trabajo (85 %) y su relacionamiento con figuras de autoridad (75 %), así como una mejora efectiva en el desempeño laboral (70 %) y en la capacidad de transferir después el aprendizaje en su entorno de trabajo (58 %). Adicionalmente, Kourtesopoulou y Kriemadis (2020) publicaron el artículo *Exploring the influence of Outdoor Management Development (OMD) program on leadership and teamwork competencies*, en el que concluyeron que los gerentes de negocios en el sector privado mejoraron significativamente sus competencias de liderazgo y trabajo en equipo después de su participación en un programa de OMD.

### Gamificación

La gamificación consiste en incorporar elementos de los videojuegos en contextos que no son de juego —como el ámbito laboral—, con el fin de involucrar a los empleados y estimular y motivar tanto la competencia como la cooperación entre jugadores, con lo cual es posible lograr que los integrantes de un equipo contribuyan con sus capacidades y talentos a la misión colectiva. En particular, con esta técnica es posible implementar tácticas de recompensas y competición que, como se ha encontrado en diversos estudios, aumentan el compromiso, la motivación y el *engagement* de los empleados y los equipos de trabajo (Ortiz-Colón et al., 2018).

Para Ortiz-Colón et al. (2018), los ámbitos de uso de esta técnica van desde la estrategia, la innovación, la gestión del talento humano, el desarrollo de actitudes y comportamientos colaborativos, y el aprendizaje, todo lo cual contribuye al desarrollo de habilidades, competencias y hábitos saludables y responsables.

Un ejemplo de la aplicación de la gamificación en el contexto organizacional es el de *Volkswagen* con su *fun theory*, pues, a través de un experimento social, la empresa intentó demostrar que se puede hacer la vida más divertida al apostarle al cambio de hábitos de las personas por medio de la implementación de elementos lúdicos en aspectos cotidianos, como por ejemplo el subir escaleras. Específicamente, la empresa decidió instalar un piano en unas escaleras de un metro en Estocolmo, y con ello logró que las personas decidieran subir por las escaleras tradicionales en vez de tomar las eléctricas.

## Conclusión

Teniendo en cuenta lo presentado a lo largo del capítulo, resulta evidente que la suma de los esfuerzos, habilidades y competencias de los miembros de un equipo contribuyen en gran medida a la calidad y efectividad de los objetivos trazados por una organización. Como vimos, el buen desempeño individual genera confianza, y este es uno de los factores fundamentales para alcanzar el éxito en un equipo de alto rendimiento. No obstante, es importante señalar que los equipos de trabajo son efectivos en la medida en que las actividades a realizar requieran múltiples habilidades, ya que cuando las tareas son simples y rutinarias los equipos son innecesarios.

Adicionalmente, para el fomento de equipos altamente efectivos en logros y resultados es indispensable crear un sistema eficaz de gestión del desempeño en el que se contemplen las siguientes tres etapas: (a) la planeación del desempeño, en la que se establecen metas, objetivos y estándares; (b) la observación y supervisión del desempeño, donde se reconoce o reorienta cuando es necesario; y (c) la medición y establecimiento de oportunidades de mejora. Como se trató a lo largo del capítulo, algunas de las técnicas que nos permiten potenciar el desempeño de los equipos son el *coaching grupal*, el *mentoring*, el *outdoor training* y la *gamificación*.

Para terminar, se puede concluir que, para lograr una verdadera ventaja competitiva, las organizaciones deben crear mecanismos que fomenten el desarrollo de sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias y alinearse a las estrategias organizacionales, donde los miembros de los equipos puedan participar activamente en la toma de decisiones.

## Referencias

- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2). <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/75>
- Allen, T. D., & O'Brien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43-58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1160>
- Ángel, A. (2000). *Trabajo en Equipo de Alto Desempeño*. [www.analitica.com/va/economica/organizacion/5383512.asp](http://www.analitica.com/va/economica/organizacion/5383512.asp)
- Blanchard, K., & Bowles, S. (1999). *A la carga: cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa*. Editorial Norma S. A.
- Blanchard, K., & Ridge, G. (2010). *Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo*. Grupo Editorial Norma.

- Buss Thofehrn, M., López Montesinos, M. J., Rutz Porto, A., Coelho Amestoy, S., Oliveira Arrieira, I. C., & Mikla, M. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22(1-2), 75-78. <https://dx.doi.org/10.4321/S113212962013000100016>
- Cabero Almenara, J., & Infante Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EDUTEC Revista Electrónica de Investigación Educativa*, (48), 1-16. <https://doi.org/10.21556/edutec.2014.48.187>
- Cameron, K. S., & Quinn R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3.ª ed.). Jossey-Bass.
- Castilla, E., & Pérez, R. (1999). *Principales métodos y técnicas educativas*. San Marcos.
- Chatterjee, S., Dey, A. K., & Chaturvedi, H. (2021). Effect of Mentoring on Job Performance among Indian Millennials: A Quantitative Study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 90-104. <https://doi.org/10.24384/nq43-ar60>
- Covey, S. (1990). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Ediciones Paidós.
- Covey, S. (1995). *Primero lo primero*. Ediciones Paidós.
- Covey, S. (2006). *The Speed of Trust – One Thing that Changes Everything*. Free Press.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Gálvez Vásquez, J. (2001). *Métodos y técnicas de aprendizaje*. Trujillo.
- Gil, F., & Alcover, C. (2004). *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Editorial Pirámide.
- Gobble, M. M. (2015). The persistence of brainstorming. *Research Technology Management*, 57(1), 64-66. <https://doi.org/10.5437/08956308X5701005>
- Gordon, T. J. (1994). *The Delphi Method*. AC/UNU Millennium Project. [http://www.gerenciamento.ufba.br/downloads/delphi\\_method.pdf](http://www.gerenciamento.ufba.br/downloads/delphi_method.pdf)
- Harrison, G., & Erpelding, M. (2012). *Outdoor Program Administration: Principles and Practices*. Human Kinetics Publishers.
- Hart, E. W. (2009). In focus/mentoring—Nurturing relationships provide many benefits. *Leaders in action*, 29(1), 17-20. <https://doi.org/10.1002/lia.1279>
- Harvard Business School. (2009). *Cómo hacer coaching*. Impact media commercial.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. W. (2004). *Administración*. Thompson Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Thomson Learning.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

- Horne, T., Crossley, N., & Rogers, D. (2005). Adventure programming facilities. En T. H. Sawyer (Ed.), *Facilities planning for health, fitness, physical activity, recreation and sports: Concepts and applications* (10.ª ed., pp. 381-395). Sagamore Publishing LLC.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Kaarst-Brown, M. L., Nicholson, S., Von Dran G. M., & Stanton J. M. (2004). Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53(1), 33-53. <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1722/Kaarst-Brown3353.pdf>
- Katzenbach, J. R., & Smith D. K. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica, S. A.
- Kirkman, B. (2000). ¿Todo el poder al equipo? *Gestion training for quality*, 5, 1-6.
- Kitzinger J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *BMJ (Clinical research ed.)*, 311(7000), 299-302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Kourtesopoulou, A., & Kriemadis, A. (2020). Exploring the influence of Outdoor Management Development (OMD) program on leadership and teamwork competencies. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*. <https://doi.org/10.1080/14729679.2020.1784763>
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass.
- Martínez M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.
- Maya-Ampudia, C. C., Ángeles-Zavala, O., & Camarena-Olmedo, J. A. (2014). Diagnóstico de necesidades de educación continua mediante un método grupal y un método individual. *Investigación en educación médica*, 3(12), 177-186. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733967002>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.
- Muro, J. L. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya* (Disertación doctoral no publicada). Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Mussnug, K., & Hügey, A. (1997). Trabajar en grupo. *Gestión training for quality*, 2, 26-36.
- Núñez-Cacho U. P., & Grande Torraleja, F. A. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*, 8(1),61-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54924517004>
- Ortiz-Colón, A. M., Jordán, J., & Agredal, M. (2018). Gamificación en educación: una panorámica sobre el estado de la cuestión. *Educação e Pesquisa*, 44, e173773. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201844173773>
- Pérez, S., Castellano, G., & Pina, A. (2017). *Propuestas de Innovación Educativa en la Sociedad de la Información*. Adaya Press.



- Prieto, M. A., & March J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Aten Primaria*, 29(6), 366-373. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(02\)70585-4](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(02)70585-4)
- Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Reinoso, M. (2009). *Outdoor training: una nueva herramienta de formación*. Wanceulen.
- Reitman, A. (2014). *Mentoring Vs. Coaching*. <https://www.td.org/insights/mentoring-versus-coaching-whats-the-difference>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10.ª ed.). Pearson Educación.
- Rodenbaugh, M. H. (2002). *The effectiveness of experiential education in executive development* (Tesis de doctorado). Walden University, EE. UU.
- Rodríguez Pascual, L. P., & Martínez Rosillo, V. M. (2015). Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(1), 71-88. <https://doi.org/10.18861/cied.2015.6.1.8>
- Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo Para El Desarrollo De Competencias Intra E Interpersonales. *Educación XXI*, 17(1), 221-242. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70629509010>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Suárez, M. (2015). *Impartición de acciones formativas para el empleo*. Nobel S. A.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746004>
- Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., & García-Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Revista Investigación en Educación Médica*, 1(2), 90-95. <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v1n2/v1n2a7.pdf>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Ecoe Ediciones.
- Wertheimer M. (1912). Experimentelle Studien über das Sehen von Bewegung. *Zeitschrift für Psychologie* 6, 161-265. Traducido y reimpresso como "Experimental studies on the seeing of motion". En T. Shipley (Ed.), (1961), *Classics in psychology* (pp. 1032-1089). T. Shipley.
- West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Editorial Paidós Ibérica.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós Ibérica.
- Williams P. L., White N., Klem R., Wilson, S. E., & Bartholomew, P. (2006). Clinical education and training: Using the nominal group technique in research with radiographers to



identify factors affecting quality and capacity. *Radiography* 12(3), 215-224. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2005.06.001>

Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. En N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 50-78). Sage.

Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37>

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work*. American Management Association.



# 4

## COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LOS ESCENARIOS ORGANIZACIONALES: REFLEXIONES Y ORIENTACIONES PARA SU EVALUACIÓN, DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN

Carlos Alberto Gómez-Rada\*  
Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.4>

### Introducción

El presente capítulo tiene como propósito hacer una serie de reflexiones y orientaciones que sirvan de guía para realizar un proceso de evaluación, diagnóstico e intervención de la comunicación en el nivel de grupo en un escenario organizacional. Para ello, en un primer momento se aborda el concepto de comunicación humana en las organizaciones, haciendo énfasis en la distinción entre los distintos niveles en los cuales tiene lugar esta comunicación; posteriormente, se describen las distintas etapas del proceso de comunicación en el nivel de grupo y se diserta sobre los factores que pueden afectar la comunicación efectiva; luego, se dan algunos lineamientos para el desarrollo de un diagnóstico en comunicaciones y se exponen algunos parámetros para intervenir este proceso; y, finalmente, se presentan algunas conclusiones generales sobre lo tratado a lo largo del documento.

### Concepto de comunicación en las organizaciones

La *comunicación* es, sin lugar a duda, una de las habilidades más importantes en la especie humana. Es tan relevante que muchos autores desde el ámbito de la sociología, la antropología y la psicología social, como lo señala Aguado (2004), han

---

\* <https://orcid.org/0000-0003-4374-0343>

disertado sobre el impacto y la función que cumple en la civilización humana. Entre estos acercamientos destacan las *teorías del interaccionismo simbólico* de la Escuela de Chicago y Sanders, la *teoría de la acción comunicativa* de Habermas, y la *teoría de los sistemas sociales* de Luhmann y la escuela de Palo Alto, por mencionar solo las más importantes.

En este orden de ideas, la comunicación trasciende todos los espacios donde la actividad humana tiene lugar, incluidas, por supuesto, las organizaciones. Al respecto, Peiró y Bresó (2012) afirman que sin la comunicación las organizaciones no podrían existir; incluso, sobre este punto, Peiró (1983-4, como se cita en Peiró & Bresó, 2012) aclara que la comunicación cumple cinco funciones esenciales en la organización: (a) es necesaria para el desempeño cotidiano de los empleados; (b) sirve para orientar a los miembros de la organización hacia los fines de esta; (c) permite la diferenciación de las funciones; (d) es requerida para coordinar las actividades entre actores y dependencias de la organización, desde el momento de la planeación hasta su alcance; y (e) ayuda a delimitar espacial y temporalmente a la organización. En este sentido, estos mismos autores señalan que la comunicación resulta esencial para la comunicación de la organización con su entorno.

Por su parte, Gómez Nieto y Benito Vielba (2014) destacan que la comunicación constituye una herramienta estratégica para la redefinición de las relaciones tanto en el interior como a nivel externo de la organización. De hecho, la importancia de la comunicación organizacional queda demostrada en el gran número de investigadores que se ocupan del tema, como los que resalta en su revisión cualitativa y de carácter histórico documental Palacios Chavarro (2015), entre quienes figuran Angel (2012), Bouzon (2011), Doerfel y Gibbs (2014), Jablin y Putnam (2001), y Mumby y Putnam (2014) —para una revisión sobre sus aportes, dirigirse a Palacios Chavarro (2015)—.

De estudios como el anterior se desprende que la comunicación, desde una perspectiva sistémica, está presente en todos los niveles del funcionamiento de una organización, y, para entender esto, es importante tomar en cuenta lo que plantean, por ejemplo, Gómez-Rada (2020) y Robbins y Judge (2017) acerca de que el comportamiento humano tiene lugar en tres niveles de acción —organizacional, grupal e individual—, y que la comunicación está presente en todos ellos.

Desde la anterior perspectiva se puede afirmar que, a nivel organizacional, la comunicación está presente en variables como la cultura, el clima y el cambio organizacional. Específicamente, en la *cultura* es importante para la comprensión de los significados de la misma, ya que estos se expresan a través del lenguaje; en el *clima* constituye una dimensión importante que facilita u obstaculiza la interacción entre los diferentes actores de la organización; y en el *cambio organizacional* es fundamental para el

proceso de gestión del mismo, que tiene como un insumo fundamental el intercambio de información entre todas las partes que participan en este proceso.

A nivel de grupo, la comunicación se manifiesta en de manera interpersonal al interior de los equipos de trabajo y las distintas dependencias de una organización; a nivel individual, se configura como una competencia personal, esencial no solo para la interacción con otros actores de la organización, sino también para la relación con uno mismo. Incluso se podría incluir un nivel de comunicación externa, que tiene que ver con los procesos de intercambio de información y significados con actores externos a la organización —como clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras—.

En correspondencia con lo anterior, se puede inferir que la comunicación es un proceso transversal a todo el sistema organizacional que implica mensajes, medios, actores, intenciones, y contexto interno y externo, por lo cual se convierte en un tópico de estudio para la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT). En esta línea de pensamiento, Fernández (2005, citado en Segredo et al., 2017), define la comunicación organizacional como una agrupación de estrategias que permiten facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los distintos actores de la organización —tanto internos como externos—, lo que termina generando procesos de influencia en las opiniones, actitudes y conductas entre unos y otros. No obstante lo anterior, es importante aclarar que, dada la naturaleza de la presente publicación, en los siguientes apartados se aborda la comunicación en el plano grupal y no desde la perspectiva sistémica general.

Ahora bien, la comunicación en los grupos constituye un fenómeno connatural a la interacción con otras personas en el marco de las relaciones de trabajo, por lo que diversos autores la catalogan como un determinante del comportamiento grupal (Chiavenato, 2017; Gibson et al., 2011; Robbins & Judge, 2017).

Así, la comunicación puede entenderse como un mecanismo de influencia social en el cual las personas no solo intercambian mensajes, sino que, resultado de ello, sus actitudes y conductas posteriores pueden verse afectadas (Morales Domínguez et al., 2007). Como consecuencia de esto, la calidad de la comunicación afecta el desempeño de los trabajadores en la medida en que puede funcionar como mecanismo armonizador del trabajo en equipo. En coherencia con este punto, Robbins y Judge (2017) advierten que, dado que los individuos invierten cerca del 70 % de su tiempo de vigilia comunicándose a través de sus cuatro mecanismos básicos —esto es, habla, escucha, lectura y escritura—, es razonable conjeturar que la comunicación juega un papel trascendental en el desempeño exitoso de un grupo de trabajo. Dicho esto, en

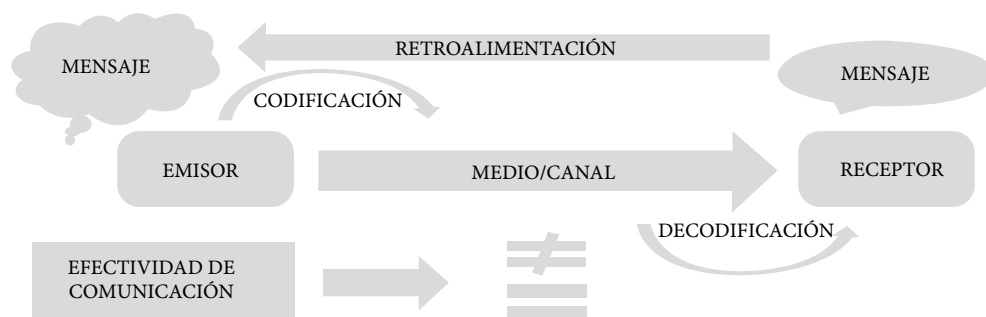
la siguiente sección se presenta el proceso de comunicación, con sus diferentes etapas y componentes.

## El proceso comunicativo: Naturaleza y etapas

### Naturaleza del proceso comunicativo

Lo primero que se debe advertir en este punto es la naturaleza compleja y multi-dimensional del proceso de comunicación. Al respecto, Martínez Torres (2012) señala que, al considerar la comunicación como un proceso en el cual dos o más personas intencionalmente transmiten algún tipo de información —expresada en un código particular—, se derivan por lo menos tres dimensiones en dicho proceso: (a) la *dimensión cognitiva*, que se refiere a que el mensaje tanto en su origen como en su destino implica un tipo de representación en el pensamiento de los interlocutores; (b) la *dimensión social*, que implica que tanto el intercambio de la información como la interpretación de la intención comunicativa se da en el marco de unas reglas arbitrarias y convencionales que han sido acordadas en un contexto sociocultural singular; y (c) la *dimensión semiótica*, que conlleva que la utilización de un código con características determinadas supone una descripción y análisis de este, en tanto que opera como un instrumento mediador de conceptos e intenciones. Este proceso se puede esquematizar como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Esquema del proceso de comunicación



*Nota.* Elaboración propia.

## Etapas del proceso comunicativo

### Etapa 1: Concepción de la idea

Como se puede apreciar en el esquema de la Figura 1, el proceso inicia cuando una de las partes que asume el rol de emisor tiene un mensaje que quiere comunicar, etapa que corresponde a la creación o concepción de la idea.

### Etapa 2: Codificación

Posteriormente, aparece una etapa de codificación, en la cual el emisor debe colocar el mensaje en un código o lenguaje particular. Según Gibson et al. (2011) y Robbins y Judge (2017), este lenguaje puede ser: *lenguaje verbal*, en el cual el mensaje se transmite a través de dos medios: oral o escrito, en los que hay distintos tipos de códigos que se pueden utilizar —palabras, números e imágenes—; o *lenguaje no verbal*, en el que existen varios de tipos de códigos, cuya utilización se hace de forma simultánea: la expresión del rostro o expresión facial, la mirada o contacto visual, o el movimiento corporal, que a su vez involucra el uso de manos y brazos (batutas) o el movimiento integral del cuerpo —por ejemplo, movimientos de aproximación o retirada, la postura corporal, el espacio personal, y la territorialidad, que tiene que ver con la distancia física que mantenemos con respecto a otra personas—. Adicional a esto, también se encuentra el *paralenguaje*, que incluye los sonidos e inflexiones de la voz que acompañan la emisión de vocablos (palabras), las pausas que se realizan entre la emisión de una idea y otra, así como la tonalidad, la intensidad y la velocidad con que hablamos. Finalmente, hay otras señales que utilizamos de manera implícita y que involucran otros sistemas sensoriales de nuestro cuerpo, como son los olores, sabores, sensaciones térmicas o táctiles, entre otras.

### Etapa 3: Medio de transmisión

En la tercera etapa, que corresponde al uso de un medio para la transmisión y recepción de este conjunto de códigos, se utilizan ya sean los *canales naturales* que poseemos, es decir, nuestros sistemas sensoriales; o los *canales artificiales*, esto es, algún tipo de tecnología que medie la transmisión de la información. Ahora bien, esta tecnología puede ser clasificada atendiendo a varios criterios, entre los cuales figuran la simultaneidad de la comunicación entre emisor y receptor, la dirección de la comunicación, el número de códigos que permite utilizar, y la legitimidad del medio utilizado.

Con respecto al criterio de *simultaneidad*, los canales se pueden clasificar en sincrónicos, que refieren a una comunicación que ocurre al mismo tiempo para emisor y receptor —como sucede en una conversación por teléfono fijo o móvil, una videollamada o un chat simultáneo—; y en asincrónicos, que se caracterizan porque la emisión del mensaje por parte del emisor ocurre en un tiempo distinto, que puede variar desde minutos hasta incluso años —como pasa con folletos, manuales, videos, audios, entre otros—. Al comparar estos canales, se puede afirmar que los sincrónicos son más efectivos en la comunicación, ya que permiten la transmisión de mensajes al mismo tiempo, por lo que la retroalimentación es inmediata (Robbins & Judge, 2017).

En lo que respecta al criterio de *dirección de la comunicación*, la comunicación en la organización puede ir en sentido descendente, es decir, de un superior jerárquico a un subordinado; ascendente, de un subordinado a un supervisor; o lateral —u horizontal—, que se produce entre trabajadores con el mismo nivel jerárquico (Chiavenato, 2017). Sumado a esto, Gibson et al. (2011) sugieren un canal adicional, en sentido diagonal, que ocurre cuando un miembro de una dependencia le solicita a un miembro de otra dependencia una comunicación directa sin seguir el conducto regular —que sería solicitarle esta información al jefe de esta área—. Por otra parte, los canales también se pueden clasificar como unidireccionales, donde el rol de emisor y receptor es estático y solo una de las partes emite el mensaje y la otra lo recibe —por ejemplo, un video—; o bidireccionales, que es cuando las dos partes envían mensajes, por lo que el rol de emisor y receptor es dinámico y fluctúa en el proceso de la comunicación. Por consiguiente, al permitir el intercambio de mensajes entre las partes y retroalimentación, un canal bidireccional resulta más efectivo que uno unidireccional.

Con respecto al criterio *número de códigos*, los canales se pueden clasificar en unicódigo, en donde se transmite información utilizando un solo tipo de código —por ejemplo, una llamada telefónica (código oral) o un correo electrónico (código escrito)—; o multicódigo, en los que se permite la utilización de varios códigos al mismo tiempo —como la comunicación cara a cara o una videollamada—. Teniendo esto en cuenta, se podría afirmar que los canales multicódigo, al permitir el uso de distintos códigos, facilitan la comprensión de del mensaje por parte del interlocutor.

Y respecto al criterio de *legitimidad del medio utilizado*, los canales se pueden clasificar como formales, que constituyen los medios autorizados por las directivas de la organización para emitir mensajes que representan la posición oficial de la organización respecto de un asunto; o informales, que surgen de la interacción natural entre los trabajadores al interior de los grupos, en donde se expresan posturas personales



sobre diferentes tópicos del quehacer laboral, y que incluso pueden referirse a temas extralaborales.

#### Etapa 4: Decodificación

La siguiente etapa del proceso de comunicación tiene que ver con la decodificación de la información, en la cual la parte que asume el rol de receptor transforma la información recibida a través de uno o varios canales en un código lingüístico personal, reconocible y comprensible para este. En este punto es importante precisar que, si bien las personas nos comunicamos en ciertos códigos relativamente universales, todos utilizamos una versión personalizada de esos códigos, por lo que al momento de decodificar la información que proviene del código personal del emisor, el receptor no la traduce como una copia fiel, sino que hace un proceso de representación de esa información para que sea compatible con su propia estructura cognitiva.

#### Etapa 5: Interpretación

Lo anterior nos lleva a la siguiente etapa del proceso comunicativo, que tiene que ver con la interpretación del mensaje por parte del receptor. Esta interpretación está en el marco de la percepción y tiene que ver con lo que Arce (2010) y Perner (1994) —como se citan en Mora Umaña (2018)— denominan representaciones de segundo nivel o secundarias, las cuales permiten organizar la realidad y darle un sentido al mundo que nos rodea. Esto significa que el mensaje recibido es producto del significado que asigna el receptor a la información proporcionada por el emisor, la cual depende tanto de la estructura cognitiva del receptor como de elementos del contexto comunicativo, incluido el entorno social y cultural en el que se comunican las partes.

En dicha significación, el receptor no solo interpreta el contenido del mensaje, sino que también hace una atribución sobre la intención del emisor al comunicarse (Fajardo Uribe, 2009); no obstante, es de destacar que esta atribución no fluye como un proceso puramente racional, sino que está influida por el estado emocional del receptor, sus actitudes, valores, creencias, el rol que desempeñan en la organización receptor y emisor —jefe, subordinados o pares—, además del tipo de relación que se haya forjado previamente entre las partes —impersonal, de armonía, de confrontación, etc.—.

#### Etapa 6: Retroalimentación

De la etapa anterior sobreviene una respuesta del receptor que se puede expresar en términos de algunos de los códigos ya descritos, a través del mismo canal de origen y

que significa un reinicio del ciclo de la comunicación, pero en dirección contraria. A esta etapa se le conoce como retroalimentación, y es importante porque permite darle continuidad al proceso comunicativo, asegurar la comprensión del mensaje, ajustar la comunicación e intercambiar el rol de emisor-receptor, entre otros aspectos.

En suma, la comunicación interpersonal es un proceso complejo en el que intervienen múltiples factores que se corresponden con las diferentes etapas del proceso, lo que implica la emisión del mensaje, la recepción de este, la intención del emisor, el objetivo de la comunicación, los códigos y canales utilizados, e incluso el contexto en el que se produce la comunicación (Fajardo Uribe, 2009). Cada uno de estos aspectos es crucial al momento de hacer un diagnóstico de la comunicación interpersonal a nivel de grupo, tal como se describe en la siguiente sección.

## El proceso comunicativo: Diagnóstico

### Factores que afectan la efectividad de la comunicación

Para llevar a cabo un diagnóstico de la comunicación en el nivel de grupo es importante considerar los diferentes factores que afectan la efectividad de la comunicación. El primero de ellos tiene que ver con el comportamiento del emisor, lo que incluye su intencionalidad, sus actitudes hacia el receptor y su competencia comunicativa.

Con respecto a la *intencionalidad*, el objetivo de la comunicación puede ser variado, por ejemplo, informar, persuadir, amenazar, congraciarse, ayudar, confrontar, engañar, entre otros. En este sentido, cuando la intención del emisor no es honesta, se puede generar una barrera en la comunicación denominada filtración, que consiste en la manipulación deliberada de la información para producir cierto efecto en el receptor, por ejemplo, causarle una buena impresión, desorientarlo, hacer que tome una decisión incorrecta, engañarlo, entre otros (Chiavenato, 2017).

Respecto a las *actitudes del emisor hacia el receptor*, se ha encontrado que estas dependen de las relaciones previas que se hayan establecido entre las partes. Si dichas interacciones han sido positivas, es muy posible que la comunicación tenga un tono más amigable y menos confrontativo. Por el contrario, si dichas experiencias comunicativas previas han sido negativas, probablemente habrá una tensión en la comunicación, que se refleja en un tono más agresivo y que terminaría afectando el componente de asertividad de la comunicación. Incluso, es posible que una persona ya tenga un juicio previo sobre otra persona, aunque no haya interactuado con ella, sobre la base de información no confirmada —rumores, acusaciones, etc.—, lo que configura un prejuicio o, a partir de representaciones sociales sobre el grupo al cual

pertenece la persona —sexo, edad, raza, orientación sexual, entre otras—, lo que corresponde a un estereotipo.

Un siguiente aspecto por considerar son las *habilidades del emisor*, entre las cuales destacan la fluidez, la capacidad articularia, la asertividad, la oportunidad, la saturación de contenidos, y la sincronización entre señales verbales y no verbales.

Por una parte, la fluidez tiene que ver con la utilización de recursos lingüísticos variados, la coherencia en el discurso y la utilización de un lenguaje que se adapte a las condiciones del interlocutor —esto es, lo que se conoce coloquialmente como una persona que habla bien—. Por otro lado, la capacidad articularia se refiere a la emisión oral de vocablos de una forma clara y comprensible para la otra parte, es decir, que se le entiende su pronunciación, lo que no es igual a una riqueza en el lenguaje, lo cual corresponde a la fluidez.

Adicionalmente, el componente asertivo de la comunicación puede ser entendido como la capacidad de una persona para expresarse verbal y no verbalmente de una forma socialmente aceptable, en concordancia con el contexto cultural predominante y la situación particular (Mantilla, 2002; OMS, 1999, como se cita en Corrales Pérez et al., 2017). En sentido opuesto, una comunicación agresiva se caracteriza porque la persona se expresa utilizando un lenguaje verbal y no verbal intimidatorio, imperativo y con falta de respeto hacia los demás (van der Hofstandt, 2005, como se cita en Corrales Pérez et al., 2017).

De otro lado, la oportunidad tiene que ver con dar el mensaje de forma ágil, de tal manera que el receptor disponga de la información que requiere para actuar. Esto resulta especialmente útil en situaciones en las cuales el tiempo es una variable crítica para el cumplimiento de una meta. También, se puede presentar una sobrecarga en la información, y esto ocurre cuando el emisor satura con demasiada información el mensaje, de manera que dificulta su comprensión y asimilación por parte del receptor (Chiavenato, 2017).

Y por último, la sincronización entre lenguaje no verbal y verbal hace alusión a que, cuando se expresa una idea, las señales no verbales acompañan simultáneamente la emisión de las palabras y debe haber una coherencia entre lo que expresan unas y otras, o, de lo contrario, ello produce un mensaje contradictorio para el receptor.

En el rol opuesto, las habilidades comunicativas del receptor constituyen también un aspecto crítico en la ecuación de la efectividad de la comunicación. Entre estas habilidades se destacan: la *escucha activa*, que tiene que ver con la capacidad para mantener la atención focalizada en los mensajes que envía el receptor y esperar el momento adecuado para hacer una retroalimentación —es decir, sin generar interrupciones al

emisor—; la *empatía*, que implica la capacidad para ponerse en lugar de otra persona —esto es, entender lo que comunica desde su propia perspectiva (Prieto Bascón, 2011)—; y la *apertura mental*, que se refiere a la capacidad para escuchar el punto de vista de otro sin prevenciones, ser tolerantes ante las diferencias de opinión, es decir, sin que de antemano se desvirtúe el valor de una posición diferente a la de uno. Cuando esto no ocurre, aparece un fenómeno psicológico conocido como percepción selectiva, que se refiere a que el receptor escucha e interpreta el mensaje a partir de sus propias necesidades, intereses, experiencia o características de personalidad, sin considerar las necesidades del emisor.

### Factores que afectan el flujo de información

Adicionalmente, es importante recordar que tanto el rol de emisor como el de receptor en muchas ocasiones es intercambiable, especialmente cuando se utilizan canales sincrónicos, por lo que existen ciertos factores que afectan ese flujo continuo de información y, por tanto, la efectividad de la misma.

El primero de estos es la *desviación*, que ocurre cuando las partes entablan una comunicación referente a un tema necesario para el cumplimiento de sus labores, pero en el transcurso de la comunicación empiezan a tratar asuntos que no son pertinentes y que los distraen del objetivo de la comunicación.

Un segundo aspecto tiene que ver con la *omisión*, que se presenta cuando una o ambas partes olvidan o suprimen ciertos datos que son relevantes para facilitar la comprensión de la otra parte (Chiavenato, 2017). Un aspecto relacionado con este factor es el silencio, el cual tiene lugar cuando uno o varios de los actores en el proceso comunicativo no intervienen de forma activa, lo que no le permite a la parte activa obtener información que puede ser valiosa para las decisiones que se toman al interior de un equipo de trabajo (Robbins & Judge, 2017).

Un tercer asunto es el *dominio de la comunicación*, que alude a que, para que haya una buena comunicación, es importante que los diferentes interlocutores tengan oportunidades similares de participación. Cuando alguno de ellos se adueña de la participación y no permite o limita la participación de los demás, ello afecta la efectividad de la comunicación al interior del grupo.

### Técnicas de diagnóstico

Todos los factores considerados anteriormente constituyen los aspectos cruciales a identificar cuando se hace un diagnóstico de comunicación al interior de un grupo.

Ahora bien, para identificarlos, hay diferentes *técnicas de recolección de datos* (en adelante TRD) y aproximaciones metodológicas que se pueden utilizar.

Una de ellas es la *observación de campo o abierta*, que tiene como objetivo registrar el comportamiento de un grupo tal y como se presenta en la realidad, sin condiciones artificiales o de control, aunque sí se determinan unos ejes o factores de análisis que, en este caso, se corresponden con los indicadores de comportamiento relacionados con la comunicación al interior de los equipos de trabajo. Dependiendo de cómo se usen las TRD, se pueden emplear metodologías cualitativas o cuantitativas; así, si la observación se registra a través de un texto descriptivo o una filmación del comportamiento de los actores en su escenario de trabajo, constituiría una técnica cualitativa, mientras que, si la observación consiste en definir unas conductas específicas y luego registrar su presencia-absencia y, en el caso de que se presente, hacer un conteo de la frecuencia, se convierte en una técnica cuantitativa denominada registro de observación conductual. No obstante, es importante señalar que el uso de un observador abierto puede generar un efecto de deseabilidad social, es decir, que los trabajadores no se comporten como normalmente lo harían, sino como se espera socialmente que actúen, lo cual afecta, a su vez, la veracidad del diagnóstico.

Una alternativa frente a esta limitación es el uso de las *observaciones encubiertas*, que consisten en hacer registros del comportamiento de los trabajadores utilizando dispositivos de grabación ocultos, los cuales permitirían observar el comportamiento natural. Sin embargo, esta técnica puede tener restricciones legales en su uso en algunos países y entran en contravía con el consentimiento informado.

Otra opción es la *observación participante*, que parte del principio de observación conjunta consciente y sistemática entre los actores de un escenario organizacional, con el fin de enfocar su atención en las situaciones problemáticas que enfrentan, para luego hacer un registro, análisis e interpretación de estas e identificar los factores subyacentes (Carr & Kemmins, 1988, como se citan en Rekalde et al., 2014).

Otro tipo de TRD cualitativas son las que se basan en la entrevista, y entre ellas se encuentran los grupos focales y las entrevistas individuales. El *grupo focal* es una técnica de entrevista grupal que sirve para explorar los conocimientos, actitudes, creencias y experiencias de un grupo de personas en un ambiente de interacción; en particular, son útiles para recoger en un corto tiempo la perspectiva de varios empleados con respecto a una temática (Hamui Sutton & Varela Ruiz, 2013). Por su parte, la *entrevista individual* es una técnica de tipo biográfico que profundiza en la vida de una persona, sus pensamientos, sentimientos y experiencias, a partir de un grupo de preguntas guía, pero que permite la emergencia de nuevos interrogantes en la medida en que el entrevistado va aportando información (Robles, 2011).

Finalmente, también es posible el uso de *técnicas mixtas*, las cuales permiten evaluar el grado de conocimientos que tienen los trabajadores sobre la comunicación efectiva. En estas técnicas están los cuestionarios de pregunta abierta y cerrada que permiten evaluar diversos aspectos involucrados en la comprensión de un fenómeno. Al respecto, Creswell y Plano Clark (2007, como se citan en Caro González et al., 2014) señalan que las técnicas mixtas permiten una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

Cada una de las técnicas anteriores permite dar cuenta de cómo se da el proceso comunicativo al interior del grupo. Lo importante es tener como referencia las categorías o variables de análisis que se deben examinar —que fueron tratadas con antelación en esta sección— para establecer con detalle la naturaleza del proceso comunicativo en un grupo particular.

En este punto, el diagnóstico debe ofrecer como resultado una descripción y una evaluación del proceso comunicativo en el grupo, los actores involucrados, los roles que desempeñan, sus habilidades comunicativas —precisando el tipo y el grado en que se presenta en los integrantes del grupo—, los elementos del entorno que intervienen en la comunicación —canales utilizados, espacios de comunicación, dirección de la comunicación, objetivos habituales de comunicación, estado de las relaciones entre los integrantes del grupo—, para así, frente a cada uno de estos, identificar aquellos factores que se comportan de manera positiva y aquellos otros que obstaculizan la comunicación efectiva tanto desde el punto de vista del comportamiento humano como de los elementos del entorno.

## Intervención del proceso comunicativo

La intervención de la comunicación se puede hacer una perspectiva preventiva o desde una correctiva. La *intervención preventiva* se utiliza cuando el diagnóstico muestra un comportamiento positivo de la comunicación al interior del grupo, por lo que es deseable mantener ese nivel de comunicación o, en algunos casos, aunque no existan situaciones críticas, se puede potencializar. Este tipo de intervención se recomienda cuando se encuentra, por ejemplo, que en la cultura la comunicación es importante para la comprensión de los significados de la misma que se expresan a través del lenguaje, que en el clima constituye una dimensión importante que facilita la interacción entre los diferentes actores de la organización, y que en el cambio organizacional es fundamental para el proceso de gestión del mismo, que tiene como un insumo fundamental el intercambio de información entre todas las partes que participan en este proceso.

En cambio, cuando el diagnóstico indica que no hay una comunicación efectiva en el equipo, se debe emprender unas acciones para disminuir o, en la medida de lo posible, eliminar el efecto negativo de estos factores obstaculizadores. Para estos casos, se recomienda el uso de la *intervención correctiva*, la cual, por supuesto, estará sujeta a los factores que tienen un comportamiento negativo. Para su implementación existen diferentes estrategias y técnicas particulares de intervención, como se describe a continuación.

### Formación en competencia comunicativa

La primera estrategia de intervención es la formación en la competencia comunicativa, ya que esta, de acuerdo con Medina Crespo y Valdés Rodríguez (2019), es básica en la formación profesional, de cara a la intervención en el desempeño en los escenarios organizacionales. Como hemos visto, la comunicación media en cualquier actividad humana, incluido el trabajo; de esta manera, todas las decisiones y acciones que se lleven al interior de un equipo de trabajo dependen de una adecuada comunicación. Ahora, si la comunicación es connatural a la actuación humana en los escenarios organizacionales, ¿por qué los trabajadores no tienen esta competencia desarrollada? La respuesta es porque, a pesar de su importancia, los sistemas formales de educación se orientan más en fortalecer las competencias técnicas que las competencias comportamentales, ya que se tiende a pensar que, por ser algo que se hace naturalmente desde que se nace, todos los seres humanos —incluidos los trabajadores— son expertos en comunicarse, pero la realidad es otra. Como señalan Gibson et al. (2011), a pesar de los progresos tecnológicos, hay muchos aspectos de la comunicación en las organizaciones que no funcionan bien.

Como consecuencia de lo expresado anteriormente, la capacitación en la competencia comunicativa se convierte en un imperativo en las organizaciones, y, para llevarla a cabo, es necesario inicialmente sensibilizar a los miembros del grupo sobre la importancia de esta competencia, luego explicar todos los aspectos comportamentales implicados en la misma —cómo la afectan—, y finalmente entrenarlos en el desarrollo de comportamientos específicos, como lo son la planificación de la comunicación, la escucha, la empatía, el aseguramiento de la información, entre otros.

Con respecto a la *planificación*, es necesario señalar que todo proceso comunicativo responde a una intencionalidad, pues toda comunicación cumple un propósito y va dirigida a unos interlocutores particulares. Como consecuencia de lo anterior, se debe determinar las características de los interlocutores, los contenidos del mensaje, el tipo de código a utilizar, la extensión del comunicado, el medio más adecuado para difundirlo, el momento oportuno, los posibles interrogantes que podrían surgir y, en

consecuencia, tener preparado un discurso. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que al momento de ejecutar la comunicación es importante mantener el orden y no desviar la comunicación del propósito, así como monitorear la receptividad de los interlocutores, incentivar la participación, y asegurar la comprensión de los receptores mediante el uso de la pregunta confirmatoria —esto es, solicitar a los interlocutores que verbalicen lo que han entendido del lenguaje; por ejemplo: “¿podrían indicarme en qué consiste la instrucción que acabo de dar?”—.

Un segundo aspecto se relaciona con la disposición para mantener una *escucha activa* y receptiva durante la comunicación, lo que implica estar consciente de los procesos psicológicos que pueden generar ruido, como son los prejuicios, los estereotipos y la percepción selectiva. Esto trae consigo un ejercicio de silencio mental, de acallar nuestros pensamientos mientras escuchamos.

Un tercer aspecto, que complementa al anterior, es hacer siempre un ejercicio de *empatía*, esto es, tratar de comprender el mensaje desde el punto de vista del emisor, entendiendo el pensamiento que está detrás del mensaje.

Un cuarto aspecto guarda relación con la necesidad de *asegurar la comprensión* del mensaje, para lo cual resulta muy útil la técnica del parafraseo, que consiste en verbalizar lo que se está comprendiendo y solicitar la confirmación del emisor, por ejemplo: “si le comprendo bien, lo que usted me acaba de decir es...”.

Y por último, un quinto aspecto está vinculado al efecto que nuestras palabras y señales no verbales causan en los interlocutores, en otras palabras, las emociones que suscitan en ellos —de agrado, molestia, incredulidad, incertidumbre, etc.—, para lo cual es conveniente examinar su *lenguaje no verbal* y, si las respuestas emocionales no son las que se esperan producir, entonces ajustar los vocablos utilizados, el tono con que se expresa o clarificar las intenciones de la comunicación.

### Gestión de espacios de comunicación

Una segunda estrategia de intervención está relacionada con los espacios de comunicación, que deben ser apropiados para facilitar la comunicación efectiva. Ello implica distinguir entre espacios formales —reuniones jefe, grupos primarios, círculos de calidad, entre otros— e informales —celebraciones, encuentros de fin de año, entre otros—, tener claridad sobre el propósito del espacio, quiénes deben participar, la frecuencia con que se abren dichos espacios y la utilización efectiva del tiempo.

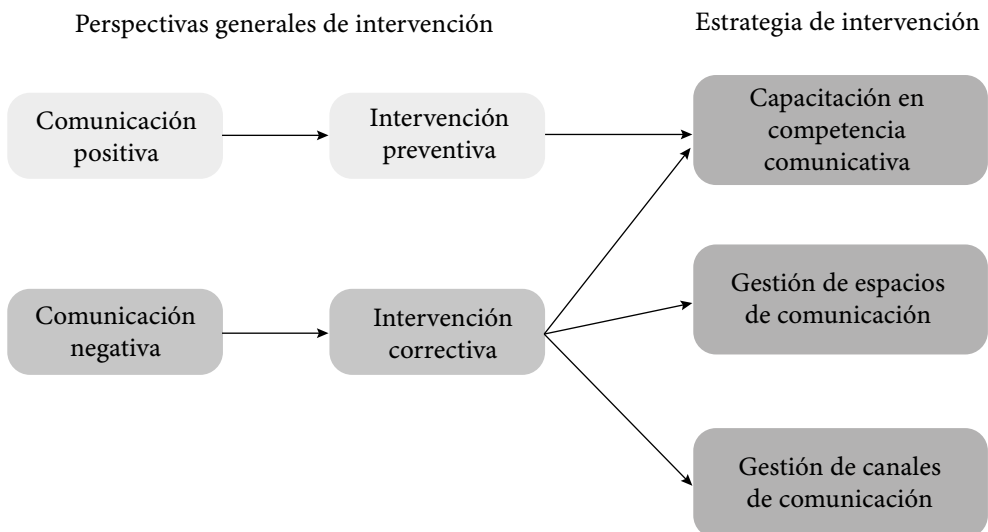


## Gestión de canales de comunicación

Por último, una tercera estrategia tiene que ver con los canales de comunicación que se utilizan, los cuales deben ser escogidos en coherencia con el propósito de la comunicación —sea informativo, instructivo, de retroalimentación, de diagnóstico, etc.—, con las características de la organización y sus trabajadores; de esta manera, en algunos casos puede ser preferible el uso de un medio electrónico —por ejemplo, cuando la población se encuentra dispersa geográficamente, se poseen los medios tecnológicos, y el personal cuenta con las competencias de manejo de esta tecnología—, y en otros casos, si se trata de generar una integración entre los trabajadores, funciona mejor un encuentro físicamente presencial. En cualquier caso, el proceso de intervención requiere, además del diagnóstico previo, de una etapa de seguimiento para examinar el impacto de las estrategias implementadas y, si es del caso, realizar los ajustes pertinentes.

Para finalizar, en la Figura 2 presentamos un esquema de estrategias de intervención en comunicación que puede servir de guía para realizar intervenciones a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del proceso comunicativo en una organización.

Figura 2. Esquema de estrategias de intervención en comunicación



*Nota.* Elaboración propia.

## Conclusiones

Los elementos discutidos a lo largo de este capítulo nos permiten avizorar la complejidad de la comunicación interpersonal en la organización y la trascendencia que este aspecto del comportamiento humano tiene para el funcionamiento adecuado de los equipos de trabajo.

Como vimos, en general tres aspectos claves resaltan en la ecuación de una comunicación efectiva: los actores involucrados —emisores-receptores—, los medios utilizados, y el contexto en el que se produce la comunicación. Desde esta perspectiva hay múltiples factores involucrados que actúan en interdependencia con otros procesos y características psicológicas de las personas. El examen de cada uno de estos constituye un aspecto clave para la evaluación, el diagnóstico y la posterior intervención.

De lo aquí tratado se deduce también que existen múltiples técnicas de recolección de datos que ofrecen ventajas, pero también limitaciones para la obtención de los datos necesarios a partir de los cuales se origine el diagnóstico. De igual manera, no debemos olvidar que, para la intervención, tenemos a disposición un conjunto de recursos cuya naturaleza —esto si actúan sobre una variable del contexto o del comportamiento humano— debe estar en estrecha relación con los datos analizados durante la etapa diagnóstica.

## Referencias

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. Universidad de Murcia. [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill Interamericana. [https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento\\_Organizacional\\_Idalberto\\_Chiavenato\\_McGrawhill\\_2da\\_Edicion\\_pdf](https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf)
- Caro González, F. J., García Gordillo, M., & Bezunartea Valencia, O. (2014). La metodología mixta de investigación aplicada a la perspectiva de género en la prensa escrita. *Palabra Clave*, 17(3), 828-853. <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v17n3/v17n3a11.pdf>
- Corrales Pérez, A., Quijano León, N. K., & Góngora Coronado, E. A. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>
- Fajardo Uribe, L. A. (2009). A propósito de la comunicación verbal. *Forma y Función*, 22(2), 121-142. <https://www.redalyc.org/pdf/219/21916691006.pdf>

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw Hill Interamericana. [https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones\\_Comportamiento\\_estructura\\_y\\_procesos](https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos)
- Gómez Nieto, B., & Benito Vielba, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la PYME Española. *Razón y palabra*, 86, 1-21. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>
- Gómez-Rada, C. A. (2020). Concepto de diagnóstico. Aproximaciones teóricas y precisiones metodológicas. En M. García Rubiano (Ed.), *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones* (pp. 23-42). Universidad Católica de Colombia. <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/gpd-logos-signum-n-2.html>
- Hamui Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(1), 55-60. [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09\\_MI\\_HAMUI.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF)
- Martínez Torres, M. (2012). *Psicología de la comunicación*. Universidad de Barcelona. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaci%C3%B3nMMartinez\\_M.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaci%C3%B3nMMartinez_M.pdf)
- Medina Crespo, J. A., & Valdés Rodríguez, M. C. (2019). La competencia comunicativa profesional en el contexto universitario y organizacional. *Revista Conrado*, 15(68), 238-243. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n68/1990-8644-rc-15-68-238.pdf>
- Mora Umaña, A. M. (2018). Las concepciones sobre el lenguaje y su relación con los procesos cognitivos superiores, en docentes de I ciclo y II ciclo de educación general básica de escuelas públicas urbanas de tres cantones de la provincia de San José, Costa Rica. *Revista Educación*, 42(1), 1-20. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v42n1/2215-2644-edu-42-01-00156.pdf>
- Morales Domínguez, J. F., Moya Morales, M. C., Gaviria Stewart, E., & Cuadrado Guiraldo, I. (2007). *Psicología social* (3.ª ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://drive.google.com/file/d/0B6TemK5LfnKJb3o1STlSQVcybkxKODl3SENIZGZtMThbt0RV/view>
- Palacios Chavarro, J. A. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 25-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301979>
- Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, 15, 41-70. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- Prieto Bascón, M. A. (2011). Empatía, asertividad y comunicación. *Innovación y Experiencias Educativas*, 41, 1-8. <https://docplayer.es/19808670-Empatia-asertividad-y-comunicacion.html>
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2014). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educación XX1*, 17(1), 201-220. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>

Comunicación interpersonal en los escenarios organizacionales:  
Reflexiones y orientaciones para su evaluación, diagnóstico e intervención

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. [https://www.academia.edu/36832545/Comportamiento\\_Organizacional\\_15edi\\_Robbins](https://www.academia.edu/36832545/Comportamiento_Organizacional_15edi_Robbins)

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

# 5

## EL DESEMPEÑO EN LOS GRUPOS

Jaime Ferro-Vásquez\*

Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.5>

### Introducción

Al estudiar las organizaciones, indudablemente hay que referirse a las diferentes unidades que la conforman, es decir, las agrupaciones de personas alrededor de unos objetivos en común. Este aspecto se parece al hecho de que cada ser humano, desde que nace, pertenece a un grupo: la familia, aquella reunión de personas que, entre muchas otras metas, tienen como objetivo la subsistencia de la especie humana, lo que hace que esta agrupación tenga una importancia vital en la evolución de la especie.

En el caso de las organizaciones ocurre algo similar, ya que, para lograr sus metas, las empresas se reúnen en grupos que facilitan el conocimiento de la organización a las personas recién ingresadas con el fin de que se integren a la comprensión de la cultura que vive la empresa. Además, y como tendencia general, el mundo del trabajo es cada vez más complejo, de manera que requiere tanto la gestión coordinada en pro de metas comunes como la conformación de equipos de trabajo, que al reunirse hagan realidad el trabajo en equipo.

Teniendo esto en cuenta, a lo largo de este capítulo se revisan algunos de los elementos más relevantes para la conformación de los grupos en las organizaciones y su relación con el trabajo en equipo y, en particular, con el desempeño como variable estudiada desde la psicología.

---

\* <https://orcid.org/0000-0002-0292-4587>

## El grupo

A través de la vida, las personas desarrollan diferentes roles que se expresan en variados grupos, algunos formados de manera natural, como la familia, otros que se conforman de manera informal, como el grupo de amistad, y otros a los cuales se llega, como los grupos formales (Popa, 2017). Este último caso es el que comúnmente se presenta en las organizaciones: existen los grupos formales, por ejemplo, en las dependencias o áreas de trabajo, los grupos de uno o varios niveles ocupacionales, o los grupos con un propósito predeterminado, como los directivos, los grupos de salud ocupacional o los grupos ad-hoc. No obstante, por la misma interacción social, o por intereses comunes no necesariamente propios de la organización, también surgen los grupos informales.

De hecho, el grupo se puede considerar como central en la estructura organizacional y en el aporte que debe hacerse para cumplir los objetivos empresariales (Myung-Ho et al., 2020), y cada grupo se crea en variadas formas según distintas variables, como el tamaño de la empresa, la naturaleza misma de la organización en cuanto al sector productivo al que pertenece, si es pública o privada, y la forma en que se diseña el trabajo de las personas (Romero, 2013).

Ahora bien, un aspecto que destaca por su importancia en los diferentes grupos es el *desempeño*, tanto de los integrantes en particular como del grupo en su totalidad. En general, el desempeño en el trabajo se entiende como los comportamientos, acciones y resultados medibles que realiza una persona o grupo de personas y que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las metas propias de la labor (Viswesvaran & Ones, 2000).

En cuanto al desempeño del grupo, Griffin y Moorhead (2010) indican que son cuatro los factores que se relacionan con el mismo: la homogeneidad o heterogeneidad en su composición, el tamaño, las normas de comportamiento de los miembros, y el grado de cohesión para permanecer como grupo.

Por otra parte, para Romero (2013), durante la revolución industrial el sentido de grupo en las organizaciones tuvo una transformación debido a la división del trabajo y la coordinación necesaria del mismo, sobre todo en la búsqueda de los objetivos organizacionales. Teniendo esto en cuenta, desde la Escuela de las Relaciones Humanas, el psicólogo polaco Kurt Lewin —en el Research Center for Group Dynamics del MIT (Smith, 2001)— desarrolló diferentes experimentos con grupos, que permitieron entender algunos de los fenómenos que se presentan cuando las personas “trabajan en grupo”, y a partir de ello propuso dos aspectos centrales que permiten que a la reunión de personas se le pueda denominar, en un sentido psicológico, “grupo”: la interdependencia en el destino y la interdependencia en las tareas (Brown, 1988).

El primer aspecto, la *interdependencia en el destino*, se puede entender como la forma en que cada miembro del grupo identifica que su destino depende del grupo; sin embargo, para Kurt Lewin este es un factor débil para la conformación del grupo con respecto al segundo, la *interdependencia en las tareas*, debido a que esta implica que si la tarea del grupo está relacionada con el hecho de que los miembros del grupo dependen unos de otros para alcanzar el logro propuesto, la dinámica del grupo se vuelve un medio poderoso para alcanzar los objetivos.

Para el diseño de los diferentes experimentos con grupos, Lewin propuso los *training groups*, conocidos en español como Grupos-T (NTL Institute for Applied Behavioral Science, 2021), los cuales, de acuerdo con Yalom (1995), tienen los siguientes componentes: (a) la *realimentación* como proceso clave, que debe hacerse en el aquí y el ahora de la situación vivida por el grupo, para disminuir la probabilidad de distorsiones perceptuales y aumentar la validez de comprensión de la experiencia de grupo; (b) la *descongelación*, que implica refutar las creencias y valores de los integrantes como motivador hacia el cambio en el grupo; (c) la *observación participante*, como forma de participar emocionalmente en el grupo y observarse a sí mismos y al grupo, y así potenciar el aprendizaje y el desarrollo de los miembros; y (d) la utilización de *ayudas cognitivas*, como folletos, videos, etc., para facilitar el aprendizaje de los miembros del grupo.

El diseño de los grupos T se basó en la idea de Kurt Lewin respecto a que la forma más eficaz para formar en liderazgo consiste en que cada individuo observe las maneras habituales de su actuación y la forma en que esta afecta a los demás. También, que el mejor método para modificar las actitudes de las personas es mostrarles estrategias para que alcancen una mayor comprensión de sus propias actitudes y valores; lo cual suele lograrse por medio de técnicas como la discusión en grupo, los juegos de roles, y la retroalimentación permanente (Highhouse, 2002).

Ahora bien, no debemos olvidar que el término “grupo” proviene del italiano *gruppo* (Real Academia Española, 2021), que su aparición es reciente (aproximadamente hacia el siglo XVII), y que es hasta mediados del siglo XX que adquiere el sentido de reunión de personas alrededor de un objetivo común. En este sentido, Anzieu y Martín (2004) proponen una clasificación de los grupos, entre los cuales se encuentran: muchedumbre, banda, agrupamiento, grupo primario o pequeño, y grupo secundario u organización. Para los efectos de este escrito, de acá en adelante se asume el análisis del grupo primario o pequeño.

Adicional a lo anterior, es de destacar que el grupo pequeño presenta una elevada organización interna y diferenciación de roles, que por lo general consta de entre tres y quince integrantes, que sus miembros tienen relaciones humanas enriquecidas

y complejas por la interacción, y que por lo general estos mismos tienen una alta conciencia de los fines comunes, razón por la cual presentan conductas innovadoras y, en ocasiones, espontáneas (Anzieu & Martín, 2004; Ramírez & Manrique, 2016). Además, a través de las acciones que despliegan sobre el individuo, los grupos facilitan la integración de las personas a la cultura de la organización (Romero-Buj, 2010; Romero, 2008).

Asimismo, para Schein (Franklin & Krieger, 2011), el grupo se caracteriza por la interacción entre sus integrantes, porque estos son conscientes unos de otros, porque se perciben a sí mismos como grupo, por su tamaño, que es limitado por la interacción y percepción mutua, y porque los miembros mantienen una relación de interdependencia para la ejecución de una actividad. Teniendo esto en cuenta, se puede afirmar que en las organizaciones se encuentran dos clases de grupos: (a) los informales, que surgen de manera espontánea por la interacción cotidiana entre las personas; y (b) los formales, que se establecen de manera estructurada e intencional por la organización con una identidad y metas por alcanzar.

A pesar de su carácter espontáneo, no se puede desconocer la importancia de los grupos informales, ya que en ocasiones pueden tener un efecto positivo importante sobre la productividad y la satisfacción en el trabajo; de hecho, se suele observar que el poder en estos grupos se asigna a una *persona*, mientras que el poder en los grupos formales se asigna al *puesto* que ocupa una persona (Newstrom, 2007).

Un beneficio importante en los grupos informales es que, cuando se fusionan con los sistemas formales establecidos por la organización, por lo general aumentan la eficacia del sistema general de la entidad, facilitan el control ejercido por los administradores de la empresa, y, a la vez, potencian las fortalezas de los miembros y su ubicación en roles según sus mejores capacidades. Adicional a esto, este tipo de grupos pueden promover la satisfacción laboral y facilitar la estabilidad de los grupos de trabajo, y son un canal útil de comunicación entre los trabajadores de la empresa (Newstrom, 2007).

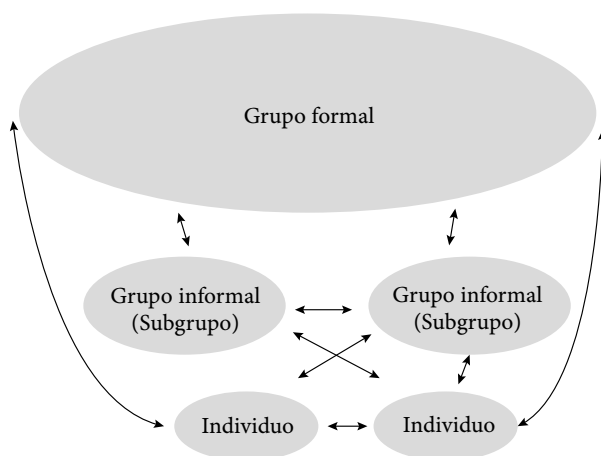
Otro aspecto clave en los grupos informales es la *confianza* que hay entre sus integrantes, lo cual se entiende como

la relación selectiva de un sujeto (individuo, subgrupo, grupo) a otro, basado en la evaluación de algunas características del otro y la disposición a actuar con él de cierta manera, y en una sensación de seguridad personal (bienestar) como resultado de la interacción (Sidorenkov & Sidorenkova, 2013, pp. 165-166)



Ahora bien, de acuerdo con Sidorenkov y Sidorenkova (2013), las relaciones que se dan en los tres tipos de actividad grupal —individual, grupo informal y grupo formal— se vivencian en diferentes niveles (véase Figura 1), donde es posible encontrar: (a) las relaciones intranivel, que pueden ser relaciones de individuo-individuo o grupo informal-grupo informal, por ejemplo; y (b) las relaciones internivel, que pueden ser entre individuo-grupo, individuo-grupo informal, grupo informal-grupo, etc. A su vez, estos autores identifican cinco niveles de confianza, a saber: (a) la confianza entre individuos, (b) la confianza entre individuos y el grupo informal, (c) la confianza entre el individuo y el grupo formal, (d) la confianza entre grupos informales, y (e) la confianza entre el grupo informal y el grupo formal.

Figura 1. Relaciones intra e internivel en un grupo



*Nota.* Tomado y adaptado de Sidorenkov y Sidorenkova (2013).

En particular, Sidorenkov y Sidorenkova (2013) estudiaron la conformación de 32 grupos de trabajo conformados por 347 personas y encontraron que en todos los grupos formales se presentaban pequeños grupos informales, en los cuales se halló un nivel significativo de asimetría entre los niveles de confianza en comparación con los grupos formales, es decir, que el nivel de confianza entre los grupos informales fue mayor que entre los grupos formales. Este hallazgo pudo darse debido a que los integrantes del grupo informal ven al grupo informal como con una capacidad más eficaz para realizar funciones que el grupo formal. En contraste, los miembros de algunos grupos informales percibieron al grupo formal como más poderoso para proteger los intereses de sus integrantes.

No obstante, los grupos informales presentan algunos problemas, entre los cuales, de acuerdo con Newstrom (2007), destaca la resistencia al cambio, debido a que los

miembros tienden a mantener las condiciones actuales como las mejores para su estabilidad; además, si los empleados están altamente apegados al grupo, su influencia es mayor. Otro aspecto problemático es que los grupos informales generan normas que pueden ejercer un alto control en la conducta de sus miembros, e inclusive afectar a los superiores jerárquicos. Además, se pueden presentar conflictos de roles entre los miembros de los grupos informales y los grupos formales.

Finalmente, los grupos informales son una realidad en las diferentes organizaciones, por lo que es recomendable para los administradores identificarlos y conocer sus actitudes y comportamientos, así como generar estrategias para integrarlos a la organización formal, lo cual se puede alcanzar con sistemas abiertos de comunicación que permitan una relación que promueva la confianza entre los individuos de los grupos formales e informales.

Por otra parte, es de destacar que los grupos formales se caracterizan por la gestión para alcanzar uno o varios objetivos compartidos, aunque sus integrantes tengan sus propios objetivos individuales, no obstante, este un aspecto clave al momento de revisar el desempeño de los grupos, pues resulta de gran importancia diferenciar los objetivos comunes de los objetivos de cada integrante. Otro aspecto importante es que los grupos formales cuentan con la designación como grupo por parte de la organización, dentro de los que se encuentran las diferentes dependencias o áreas funcionales, que se caracterizan porque responden a la división del trabajo —que generalmente se refleja en la estructura organizacional—, así como los comités o cuerpos colegiados, en los que se estudian diferentes temas y donde se toman decisiones que afectan a la organización en general o a algunas áreas en particular.

Además de orientarse para alcanzar objetivos comunes, los grupos desarrollan un vínculo, una cohesión y una acción persistente en el tiempo, no obstante, en el desempeño de determinados roles, en ocasiones suelen ocurrir conflictos entre los integrantes por discrepancias en la percepción de rol; por ejemplo, uno de esos roles puede ser el de líder, y si no hay claridad respecto a la persona que ejercerá ese papel, es probable que se presenten distintos problemas. Una vez aclarado esto, es posible que se genere un contrato psicológico en particular entre el líder y los integrantes del grupo, y así será posible establecer un aporte individual al momento de asumir las tareas y responsabilidades que requiere el grupo. Por otra parte, las normas de funcionamiento y la comunicación son otros de los aspectos que aportan a la organización como grupo, sobre todo respecto a lo que tiene que ver con el cuándo y cómo trabajar. Así mismo, en los grupos es posible encontrar estrategias de control de la conducta, motivación hacia los integrantes, formas de expresión de las emociones y

medios para que los miembros estén informados de las tareas y decisiones tomadas o por tomar (Frankilin & Krieger, 2011).

Ahora bien, de acuerdo con el *modelo de inserción laboral* (JE, por *job embeddedness* en inglés), propuesto por Mitchell et al. (2001), la *cohesión* en el grupo se entiende como el grado en cual las personas perciben vínculos con sus compañeros, grupos y equipos de trabajo. En particular, los autores proponen que la percepción sobre la relación entre el empleo, la organización y la comunidad, así como el grado en que perciben que romper los vínculos laborales les afecta su vida, son predictores de la intención de renunciar al trabajo, así como de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las alternativas de emplearse y la búsqueda de empleo.

Así, con base en el modelo de JE, Coetzer et al. (2017) encontraron que, en 549 empleados de organizaciones grandes y pequeñas de Sudáfrica, la cohesión del grupo de trabajo es moderada por la relación negativa entre la integración en el empleo y la intención de renunciar, de manera que resulta importante generar programas para aumentar la cohesión en los grupos, principalmente en organizaciones pequeñas —es importante resaltar que este estudio fue aplicado a una muestra de trabajadores con un alto nivel de diversidad étnica y cultural, aspecto relevante en un mundo crecientemente globalizado y con tendencia a que las organizaciones sean altamente diversas—.

Por otra parte, un aspecto a tener en cuenta en la caracterización de los grupos es la *identidad laboral*, entendida como el grado en que un individuo se percibe como parte del grupo, y, en términos del desempeño de un rol específico en el grupo, la forma como subjetiviza los significados que para cada persona tiene el entenderse parte de un grupo (Burke & Stets, 2009, como se citó en Moreno-Hurtado et al., 2018). Ahora bien, la identidad laboral está relacionada con la identidad personal, la cual implica el concepto de *self* como concepción del individuo en su totalidad y como ubicación de sí mismo en un espacio definido, de manera que, para la organización como contexto laboral específico, tiene una relación importante con el puesto de trabajo, es decir, con un rol ocupacional dado, y con la pertenencia a un grupo (Moreno-Hurtado et al., 2018). Al respecto, Romero (2008) propone una analogía con las moléculas de hidrógeno y oxígeno, las cuales, aunque no dejan de ser lo que son de forma individual, cuando se combinan se vuelven agua y así generan una nueva sustancia. Esta analogía es pertinente para entender cómo en las organizaciones los grupos adquieren una naturaleza propia, que, aunque se alimenta de los individuos y su identidad, a su vez es diferente, y tiene dinámicas nuevas que les dan sentido como entidad con fuerza propia.

En resumen, y siguiendo a Trechera (2004), los grupos se caracterizan por: (a) la interacción frecuente entre los integrantes; (b) la interdependencia, en términos de roles de desempeño —tarea, producción y objetivo del grupo—, de mantenimiento —formación, supervivencia y mejoramiento como grupo— y de comportamiento individual (Brown, 1988); (c) un propósito común que sirve de motivador para la actuación como grupo; y (d) la identidad, cuando los integrantes perciben que pertenecen al mismo grupo. Cuando estas condiciones se presentan y se genera una sinergia positiva en el sentido que “ $1 + 1 > 2$ ”, se puede empezar a hablar de equipo (Robbins & Judge, 2009).

No obstante, antes de que se desarrollaran los estudios realizados por Lewin, el investigador Elton Mayo, a partir de una serie de experimentos de Hawthorne, logró una diferenciación importante entre lo que sería un grupo y un equipo (Romero, 2013). A partir de ello, se observó que determinadas condiciones promovían el desarrollo de un estadio más alto para el grupo: el equipo; de manera que es posible afirmar que el desempeño efectivo de los grupos se relaciona con el hecho de conformar el denominado trabajo en equipo.

## Trabajo en equipo

Actualmente, el trabajo en general se ha hecho cada vez más complejo y, por tanto, requiere de personas cada vez más capacitadas para desempeñarlo. Teniendo esto en cuenta, las empresas han identificado que el trabajo en equipo puede ser más efectivo que la suma de los trabajos individuales, de manera que las tareas han pasado de ser tareas individuales a ser tareas de equipo, y con esto los miembros de los equipos han podido combinar la diversidad y sus capacidades complementarias para dar soporte a su comportamiento, supervisarse unos a otros para disminuir la probabilidad de error, y balancear las cargas de trabajo, si es necesario. Por estas razones, los equipos han pasado a ser interdisciplinarios, interprofesionales e interculturales, y esto les ha permitido aprovechar la globalización y la diversidad propia del mundo contemporáneo (Salas et al., 2018).

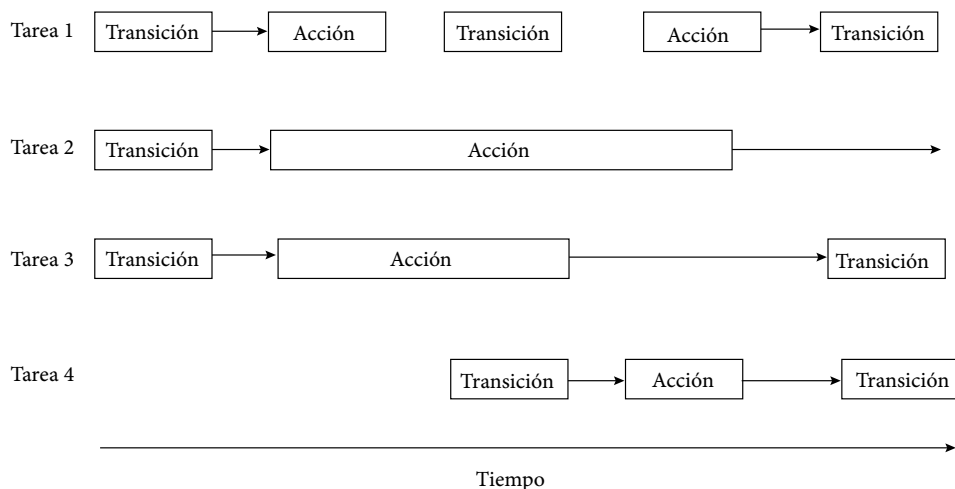
Según Katzenbach y Smith (1993, como se citó en Griffin & Moorhead, 2010), un equipo es “un número pequeño de personas con habilidades complementarias que tienen compromiso con un propósito en común, metas de desempeño comunes y un enfoque que los hace mutuamente responsables” (p. 253). Por tanto, los integrantes de los equipos presentan una gran variedad de habilidades y competencias, así como diferentes niveles de interdependencia en el cumplimiento de las tareas, distintas formas de interacción a través de la virtualidad, diferencias en los niveles de autoridad —reflejadas en la toma de decisiones individuales y distribuidas en los miembros del

equipo o por el equipo completo—, diferentes tamaños de los equipos, y diferencias en términos de género, cultura y personalidad (Salas et al., 2018).

Ahora bien, de acuerdo con un estudio realizado por Salas et al. (2018) en el que se hizo un análisis de las investigaciones realizadas durante 10 años, las competencias comunes en lo que respecta al trabajo en equipo son: (a) la *coordinación*, entendida como el “proceso de organizar las diferentes habilidades, conductas y conocimientos individuales para lograr una meta compuesta” (p. 596), y que implica la necesidad de establecer un modelo mental compartido; (b) la *comunicación*, es decir, el proceso de enviar y recibir información por parte de los integrantes del equipo, ya sea de forma personal o por medios electrónicos, a partir del establecimiento de protocolos conocidos y compartidos por los integrantes del equipo —un aspecto claro es que es importante que la comunicación sea de calidad, completa y oportuna (Marlow et al., 2018)—; y (c) la *adaptabilidad*, que se entiende como el ajuste de los comportamientos y las estrategias que hacen las personas, como lo sería la forma de reaccionar a los cambios en el equipo, una competencia crítica porque permite a las personas reaccionar ante los cambios del equipo, y así actuar hacia el logro de las metas propuestas (Driskell et al., 2018).

Respecto a los procesos que se presentan en el trabajo en equipo, existen distintas perspectivas que buscan describirlos, pero, siguiendo a Driskell et al. (2018), tomaremos como referencia el modelo propuesto por Marks et al. (2001), un modelo de fases recurrentes que cuenta con una estructura jerarquizada de las dimensiones de los procesos del equipo, y que se fundamenta en la premisa de que los factores temporales afectan el funcionamiento del equipo. Desde este modelo, los autores consideran que es de gran importancia prestar atención al tiempo y cómo los intervalos temporales influyen en los diferentes procesos organizacionales, en particular, los relacionados con el trabajo en equipo. Un ejemplo de ello es el que se observa en la Figura 2, donde se encuentran cuatro tareas del equipo, con diferentes momentos y ritmos temporales; al interior de cada momento —transición y acción— se presenta un proceso de entrada (*input*), proceso y salida (*output*) —IPO—, cada uno con diferentes rangos de tiempo que afectan el desempeño respecto al cumplimiento de las tareas (Marks et al., 2001).

Figura 2. Ritmo recurrente del cumplimiento de las tareas del equipo



*Nota.* Tomado y adaptado de Marks et al. (2001).

Sumado a ello, el modelo de fases recurrentes de los procesos del trabajo en equipo especifica que el trabajo en equipo es un fenómeno multidimensional, y que los equipos vivencian varios procesos simultáneamente, en ocasiones en situaciones multitarea que los hacen más efectivos. Específicamente, este modelo presenta los siguientes tres tipos de procesos: (a) los *procesos de acción*, que se refieren a las actividades dirigidas hacia un objetivo establecido; (b) los *procesos de transición*, que ocurren entre cada espacio de actuación del equipo, en el cual se evalúa, planifica o se ajustan las estrategias del desempeño de la tarea; y (c) los *procesos interpersonales*, que se centran en la gestión de la relaciones entre los integrantes y que son transversales a las dos fases antes descritas (Marks et al., 2001). Para una descripción de las dimensiones y actividades de estos procesos, véase la Tabla 1.

A partir del modelo de tres fases recurrentes de Marks et al. (2001), una investigación realizada por LePine et al. (2008) —en la que se llevó a cabo un meta-análisis de las investigaciones hechas hasta el año 2007, con 1507 correlaciones de 147 muestras independientes para verificar el modelo— confirmó que las tres fases están presentes en el trabajo en equipo, que las mismas tienen asociaciones positivas con el desempeño del equipo y la satisfacción de los integrantes, y que las tres dimensiones de los procesos interpersonales están fuertemente relacionadas con la cohesión y la motivación.

Tabla 1. Procesos del trabajo en equipo, dimensiones y actividades

Tipos de procesos	Dimensiones del trabajo en equipo	Actividades representativas
Procesos de acción	1. Análisis de la misión, formulación y planeación.	Analizar las tareas, límites y recursos; llevar a cabo la planeación.
	2. Especificación del objetivo.	Establecer metas.
	3. Formulación de la estrategia.	Desarrollar la acción.
Procesos de transición	4. Monitoreo del progreso hacia las metas.	Hacer seguimiento al progreso; identificar pequeñas fallas; hacer retroalimentación.
	5. Sistemas de monitoreo.	Monitorear los recursos y límites internos y externos en el equipo.
	6. Monitoreo del equipo y del comportamiento de respaldo.	Monitorear las conductas de otros miembros del equipo; dar asistencia.
	7. Coordinación.	Coordinar la conducta; comunicar la información.
Procesos interpersonales	8. Gestión del conflicto.	Gestionar el conflicto; resolver los desacuerdos.
	9. Construcción de la motivación y la confianza.	Promover y mantener las relaciones interpersonales positivas.
	10. Gestión del afecto.	Facilitar la regulación emocional de los miembros del equipo.

*Nota.* Adaptado por Driskell et al. (2018) de Marks et al. (2001).

Entender las diferentes maneras en que un *grupo de trabajo* se convierte en *equipo de trabajo* ayuda a establecer estrategias para cualificar los grupos en las organizaciones, con el fin de optimizar el desempeño de las personas, los grupos y la organización como un todo.

Es así como Contreras et al. (2016) proponen que los equipos tienen como rasgo en común la confianza, y, al hacer un análisis de postulados de autores como Hallam y Campbell, Kanzer y Smith, y Hackmanm Wageman, Ruddy y Ray, establecen cinco dimensiones que caracterizan el sentido de equipo: (a) la *claridad en el propósito*, que implica el reconocimiento común de la misión, convertir la misión en metas específicas de alto desempeño retador y un alto compromiso de los integrantes; (b) la *composición del equipo*, que implica el reconocimiento de las habilidades de los integrantes y una alta capacidad para enfrentar los conflictos; (c) la *planeación y organización*, que conlleva la conformación de formas para desempeñarse, la asignación clara de funciones y tiempos, y la aclaración de reglas de comportamiento y alineación hacia la misión común; (d) el *apoyo*, en cuanto a recursos, información y procesos vitales para la conformación del equipo; y, por último, (e) la comunicación como base de la relación de *liderazgo* con los integrantes del equipo, que implica la necesidad de grupos pequeños, y asumir una responsabilidad mutua, así como compromiso y confianza (Contreras et al., 2016).

Finalmente, a partir de lo hasta ahora expuesto, y para culminar el presente capítulo, a continuación se revisan algunos aspectos relevantes para el alcance de un alto desempeño por parte de los grupos.

## El desempeño de los grupos

Cuando se habla de desempeño, por lo general se entiende una aproximación desde la psicología, debido a que básicamente el desempeño laboral es un comportamiento que se realiza para el cumplimiento de los propósitos organizacionales y de una ocupación dada (Viswesvaran & Ones, 2000). Teniendo esto en cuenta, en la implementación de la gestión del desempeño como proceso, la propuesta de Williams (2003) suele ser una de las más relevantes, pues en esta se indica que el desempeño está compuesto por tres fases: planificación, gestión y evaluación.

La primera fase, la *planificación*, refiere a la previsión de los factores del modelo de eficacia del equipo —como se encuentra en Robbins y Judge (2009)—, que se basa en cuatro factores básicos para el análisis de los grupos: (a) el contexto en el que actúa el grupo, en donde destaca la importancia del liderazgo y de la confianza, además de la estructura de actuación del grupo (véase Tabla 2); (b) las características de quienes componen el grupo, pues los integrantes inician con aspectos propios de las diferencias individuales y pasan por otros que tienen que ver con la forma en que se estructura el trabajo en equipo (véase Tabla 3); (c) el diseño del trabajo en los grupos, pues facilita el desempeño de los integrantes, es decir, si presentan un grado adecuado de autonomía, si demandan variedad de aptitudes, si se identifican con la tarea y si para ellos es significativa —en el trabajo en equipo es importante que los miembros del grupo acepten la responsabilidad colectiva de asumir las tareas con el fin de alcanzar los objetivos comunes—, todos estos aspectos motivan a las personas y, por consiguiente, potencian el desempeño (Robbins & Judge, 2009); y (d) el proceso de actuación del equipo, otro de los factores que aportan a su eficacia y que está dado por el compromiso con la visión alrededor del cumplimiento con el propósito y planes comunes, con el análisis y reflexión sobre el plan que orienta y guía las acciones del equipo —lo que se traduce en el establecimiento de metas de desempeño específicas, medibles y con alcances probables—. El proceso del equipo también incluye los conocimientos y las creencias sobre cómo hacer el trabajo, una alta confianza en el logro como equipo, estrategias para manejar la diferencia y el conflicto, y no permitir que algunos de los integrantes del grupo camuflen un deficiente desempeño individual en el desempeño del grupo (Robbins & Judge, 2009).



Tabla 2. Modelo de eficacia del grupo: factor contexto

Contexto	
Recursos adecuados	Contar con información oportuna, el equipo y personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo.
Liderazgo y estructura	El papel facilitador de los líderes es importante para asegurar el trabajo coordinado de los miembros del grupo. De ahí la necesidad de la confianza en los líderes.
Clima de confianza	La confianza interpersonal facilita la cooperación, reduce el control y facilita la creencia mutua en el aporte al equipo.
Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa	La evaluación del desempeño debe reconocer los logros como equipo, además de los logros individuales para aquellos objetivos que dependen de la persona independiente al equipo.

*Nota.* Tomado y adaptado a partir de Robbins y Judge (2009).

Tabla 3. Modelo de eficacia del grupo: factor composición

Composición	
Aptitudes de los integrantes	Contar con personas que demuestre experiencia técnica, aptitud para resolver problemas y tomar decisiones, y saber escuchar, retroalimentar y resolver conflictos.
Personalidad	Alta extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional son aspectos que aportan de manera significativa al desempeño del equipo.
Asignación de roles	Los equipos requieren que las personas actúen según diversos roles; al coincidir las preferencias individuales con los roles en el equipo, se aumenta la probabilidad del trabajo en conjunto.
Diversidad	Los equipos con integrantes de diverso origen requieren centrarse en sus similitudes por medio de la comunicación.
Tamaño de los equipos	Se prefiere que los equipos sean pequeños, con no más de 10 integrantes. Los equipos grandes disminuyen la cohesión y coordinación.
Preferencias de los miembros	Se recomienda escoger integrantes que prefieran trabajar en equipo que trabajar solos.

*Nota.* Tomado y adaptado a partir de Robbins y Judge (2009).

La segunda fase, la *gestión del desempeño*, refiere al seguimiento de cada uno de los factores y la reflexión por parte de los integrantes del equipo respecto a la forma como trabajan y el alcance de los objetivos propuestos, de tal manera que se refuerce o se reoriente el trabajo que hace el equipo.

Y finalmente, la tercera fase, la *evaluación del desempeño*, es una parte de la gestión del desempeño, en la cual, según Aguinis et al. (2013), se recomienda usar sistemas de evaluación tanto individuales como de equipo, así como tener en cuenta el proceso (comportamiento) para su medición y los resultados obtenidos, y no solo los aspectos que surgen del mismo equipo, sino también de fuentes externas al equipo, como lo son los resultados mensurables por parte de la organización, la evaluación

por parte de quien lidera el equipo, y la evaluación por medio de pares y por integrantes de otros equipos. Tras la evaluación, se recomienda fomentar el aprendizaje y el desarrollo del equipo, así como recompensar el desempeño tanto individual como del equipo.

## Conclusión

El grupo es una entidad central en las organizaciones contemporáneas, por lo que su entendimiento y análisis aporta a la comprensión de las organizaciones. Ahora bien, potenciar el grupo a un estadio de equipo es un proceso que promueve altos niveles de desempeño y que aporta de manera significativa al desarrollo de las organizaciones en un mundo altamente cambiante y competitivo, en el cual la adaptación organizacional permite la supervivencia y éxito de las empresas. Por estas razones, a lo largo de este capítulo se buscó aportar información basada en la evidencia con el fin de fomentar el diseño de planes de evaluación, intervención y mejoramiento organizacional desde los grupos que conforman las empresas.

## Referencias

- Aguinis, H., Gottfredson, R., & Joo, H. (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56(4), 503. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.02.004>
- Anzieu, D., & Martín, J.-Y. (2004). *La dinámica de los grupos pequeños*. Biblioteca nueva.
- Brown, R. (1988). *Group Processes. Dynamics within and between groups*. Blackwell.
- Coetzer, A., Inma, C., & Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: Effects of organisation size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46(6), 1070-1088. <http://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0312>
- Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Universidad del Rosario.
- Driskell, J., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of Teamwork and Collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334-348. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000241>
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América latina*. Pearson.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. Cengage learning.
- Highhouse, S. (2002). A History of the T-Group and Its Early Applications in Management Development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 277-290. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.4.277>

- LePine, J., Piccolo, R., Jackson, C., Mathieu, J., & Saul, J. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Moreno-Hurtado, M. A., Torres-Arévalo, N., Martínez-patiño, K. V., Martínez-Beltrán, K. G., & Vesga-Rodríguez, J. J. (2018). Identidad laboral: análisis del concepto en el contexto actual del mundo del trabajo. *Salud y Administración*, 5(14), 59-67. [http://www.unsis.edu.mx/revista/doc/vol5num14/5\\_Identidad\\_Laboral.pdf](http://www.unsis.edu.mx/revista/doc/vol5num14/5_Identidad_Laboral.pdf)
- Myung-Ho, C., Ko, Y., & Jee-Young, K. (2020). Group power structure, inter-subgroup cross-dependency, and work group performance: APJM. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 297-323. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9627-3>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- NTL Institute for Applied Behavioral Science. (2021). What is a T-Group? <https://www.ntl.org/index.php/human-interaction/what-is-a-t-group/>
- Popa, M. (2017). About Groups and Group Work Approaches. *Revista De Asistenta Sociala*, 1, 49-63. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=509142>
- Ramírez, V. E., & Manrique, H. (2016). Método clínico y trabajo analítico con grupos en el ámbito organizacional. En J. Orejuela, V. Andrade y M. Villamizar, *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (pp. 415-436). Bonaventuriana.
- Real Academia Española. (2021). Grupo. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/grupo?m=form>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson.
- Romero-Buj, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología*, 3(1), 27-38. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4905161.pdf>
- Romero, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: ciencia y tecnología*, 1(1), 51-60. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.1105>
- Romero, D. (2013). El comportamiento grupal del comportamiento organizacional. En L. Delgado y M. Vanegas, *Psicología organizacional: perspectivas y avances* (pp. 147-180). Ecoe ediciones.

- Salas, E., Reyes, D., & McDaniel, S. (2018). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593-600. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000334>
- Sidorenkov, A., & Sidorenkova, I. (2013). Model of trust in work groups. *Psychology in Russia*, 6(3), 164-176. <http://doi.org/10.11621/pir.2013.0314>
- Smith, M. (2001). Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research. <https://infed.org/mobi/kurt-lewin-groups-experiential-learning-and-action-research/>
- Trechera, J. L. (2004). *Trabajar en equipo: talento y talante*. Desclée de Brouwer.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Williams, R. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Thompson.
- Yalom, I. (1995). *The Theory and Practice of Group Psychotherapy* (4.ª ed.). Basic Books.

# 6

## TOMA DE DECISIONES GRUPALES: ¿DOS CABEZAS PIENSAN MEJOR QUE UNA?

Iliana Paola Quintana-Moreno\*  
Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.6>

### Introducción

Conforme avanzan las organizaciones, también aumentan las situaciones de complejidad que exigen la toma de decisiones importantes para responder a continuas demandas, sean del contexto externo —como nuevas líneas de negocio, nuevos socios, cambios de imagen corporativa, incorporación de una nueva tecnología, privatizaciones, reducciones de personal, nuevas formas de contratación, etc.— o del contexto interno —como promociones internas del personal, selección de personal, reingeniería a los procesos, incorporación de nuevos esquemas normativos, planes de desarrollo, ejecuciones presupuestales, entre otras—. En este sentido, bajo la lógica de la planeación estratégica, la organización responde al cumplimiento de los objetivos que se ha trazado, y es así como el proceso de toma de decisiones determina el comportamiento de las organizaciones y de las personas que hacen parte de ellas.

Algunos ejemplos para esquematizar lo anterior se pueden encontrar en el sector terciario, especialmente en las organizaciones de telecomunicaciones, pues estas son una clara muestra de dicho panorama, en la medida en que han tomado decisiones que les han permitido mantenerse activas en el mercado (véase Figura 1). En Colombia existen todavía empresas públicas de telecomunicaciones que han tenido que adoptar un comportamiento competitivo frente a las grandes transnacionales que han ingresado al país y que demandan una permanente evolución tecnológica (Giraldo, 2016). Las decisiones que puedan tomarse en consideración de la interdependencia entre el contexto externo e interno generan siempre un conjunto de alternativas y, por tanto, un conjunto de consecuencias para las organizaciones y para las personas.

---

\* <https://orcid.org/0000-0001-8205-3760>

Figura 1. Caso ETB y UNE

En ese contexto, ETB y UNE han implementado diferentes estrategias corporativas que les permiten generar tácticas competitivas en el mercado de las telecomunicaciones, y por tanto han tenido que adoptar comportamientos similares a los de las operadoras privadas. En este sentido, estas empresas han tenido que desplegar actividades para cumplir con su misión, incluyendo la diversificación de su portafolio de servicios, así como un incremento en su capacidad tecnológica. Incluso, a nivel del personal, han generado políticas de incentivos, selección y capacitación para contar con un personal altamente calificado y mantener espacios para un diálogo abierto y concertado con el sindicato (Giraldo, 2016).

De acuerdo con Rodríguez (2007), la actividad de toda organización camina a lo largo de dos cauces: (a) la *deliberación* —del latín “libra”, balanza—, que consiste en pesar los pro y los contra, las ventajas y las desventajas; y (b) la *decisión* —del latín “decidere”, cortar—, que consiste en retener una de las alternativas, descartar las otras y aprestarse para realizar la seleccionada.

Teniendo esto en cuenta, se hace conveniente diferenciar el proceso de toma de decisiones, pues es distinto si se hace: (a) a *nivel individual*, ya que puede involucrar las decisiones personales del trabajador —como su proyecto de vida y carrera—, si se quisiera desagregar, la continuidad o no en su empleo, su compromiso con los planes de mejoramiento producto de la evaluación de desempeño, o su plan de jubilación, entre otros (Olivares & González, 2014); o (b) a *nivel grupal*, pues este incluye

un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se le asignan estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos. (Herbert, como se citó en Cabeza & Muñoz, 2010, p. 10)

Dentro de estas decisiones, destacan, por una parte, las relacionadas con los procesos organizacionales —como la atracción de personal, programas de formación y desarrollo de personal, evaluaciones de desempeño, planes de carrera, planes de sucesión, sistemas de compensación—; y, por otra, las que hacen parte de cada unidad, dependencia o departamento —en las que se incluyen el diseño de estrategias, los mecanismos de seguimiento, el análisis de indicadores, la ejecución presupuestal, entre otras—. Un ejemplo de la segunda es cómo los equipos de ventas deciden comercializar nuevos productos, mientras que los gobiernos corporativos deciden en qué invertir y quién podría dirigir su compañía.

Según Tindale y Hinsz (2003), las decisiones grupales dependen de múltiples variables dinámicas y tienen su propia complejidad, pues cada miembro del equipo opina, puede estar de acuerdo o en desacuerdo, y cada acción puede afectar las decisiones

del equipo; por tanto, es preciso identificar el grupo, los miembros, y el contexto social o institucional.

Por otra parte, para algunos autores, las decisiones también pueden clasificarse en decisiones operacionales —orientadas a aspectos rutinarios—, decisiones tácticas y decisiones estratégicas (Wiig, 2004). Según Domínguez-Santiago (2008), estas últimas se relacionan directamente con los objetivos de la organización, apuntan directamente a la misión y visión organizacional, y son influidas por las políticas de recursos humanos en la organización (véase Figura 2).

Figura 2. Caso empresa

“Empresa del sector sanitario privado: los temas de RRHH tienen una gran importancia en la toma de decisiones estratégicas, puesto que la Dirección de Recursos Humanos junto con la Dirección Operacional establecen los perfiles de los puestos de trabajo y elaboran los planes de formación para los empleados en los distintos sectores y puestos. Además, la acción de la formación es ejecutada según la coordinación de ambas direcciones. Las decisiones estratégicas generales son tomadas desde la central de Madrid y ejecutadas por las demás unidades según sus necesidades y objetivos particulares.” (Domínguez-Santiago, 2008, p. 114).

Como vemos, son múltiples las formas en que puede clasificarse la toma de decisiones, pero a pesar de esto, su concepto suele ser simplificado, ya que por lo general se concibe como un proceso que implica tener en consideración dos o más alternativas, analizarlas, elegir entre ellas y resolver problemas (Furnham, 2001; Kast & Rosenzweig, 1998).

Ahora bien, como lo señala Hogg (2001), la toma de decisiones grupal se centra en la forma en que se van combinando las diversas posiciones, donde el grupo influye y es influenciado hasta alcanzar un acuerdo que retome la posición de todos, aunque esta se puede ver afectada por el *pensamiento de grupo* (véase Figura 3), término con el que se conoce a la acción de desarrollar posturas muy cohesivas que unifican funciones y normas que interfieren en las decisiones y las decisiones muy extremas o polarizadas, producto de la comparación social y la información persuasiva (Furnham, 2001; Hogg, 2001; Tindale & Hinsz, 2003).

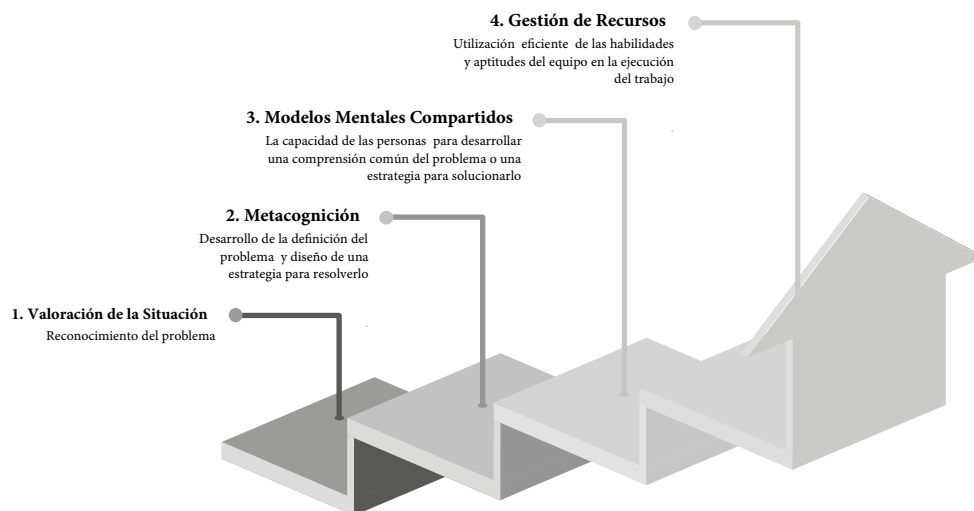
Figura 3. Ejemplo de pensamiento de grupo

“Las decisiones que se toman en las instituciones educativas deben tener obligadamente un contenido ético debido a la relevancia de la función social que desempeñan, por ello fueron considerados en este trabajo los valores sociales que representan la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles en términos sociales, ya que contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable [...]” (Grados & Garza, 2009, p. 33)

Toma de decisiones grupales: ¿Dos cabezas piensan mejor que una?

El proceso de toma de decisiones grupales puede considerarse una de las principales acciones que contribuyen directamente a la efectividad de los equipos de trabajo, y, de acuerdo con Morgan y Bowers (1995, como se citó en Muchinsky, 2004), es posible encontrar en este cuatro componentes (véase Figura 4): (a) la *valoración de la situación*, que implica la detección de las primeras señales para reconocer el problema —en otras palabras, el darse cuenta de la existencia de un problema—; (b) la *metacognición*, que corresponde al desarrollo de la definición del problema y la creación de una estrategia para resolverlo; (c) los *modelos mentales compartidos*, dada la capacidad de las personas para desarrollar una comprensión común del problema o una estrategia de para solucionarlo; y, por último, (d) la *gestión de recursos*, que corresponde a la utilización eficiente de las habilidades y aptitudes del equipo en la ejecución del trabajo.

Figura 4. Componentes para la toma de decisiones en los equipos de trabajo



*Nota.* Elaboración propia partir de Morgan y Bowers (1995, como se citó en Muchinsky, 2004).

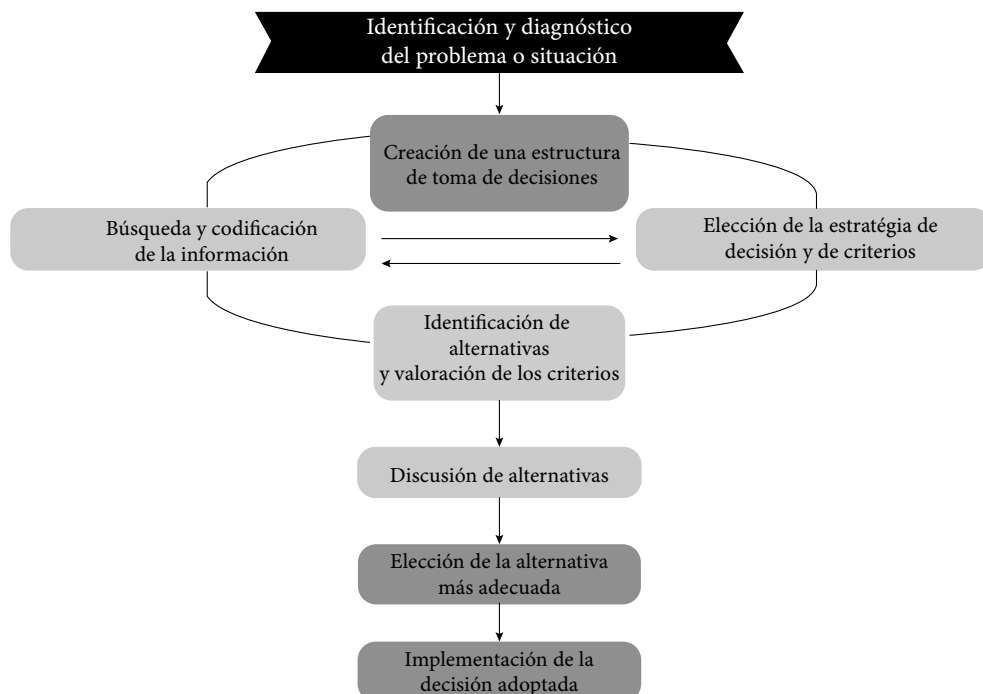
Ahora bien, los equipos requieren explorar alternativas dentro del proceso de toma de decisiones, buscar formas de intercambiar ideas, información, documentos, y realizar diagnósticos de las situaciones; para ello, deben valerse de modelos que les permitan organizar el proceso.

En este sentido, en el *modelo general clásico de toma de decisiones*, este proceso implica un procedimiento estructurado que permite el análisis de la situación o problema determinado frente al cual se pueden plantear alternativas con equipos de trabajo (Martínez, Oyster, como se citó en Gil & Alcover, 2004) (véase Figura 5), y las fases



que comprende este modelo son: (a) la identificación y diagnóstico del problema o situación; (b) la creación de una estructura de toma de decisiones; (c) la identificación de alternativas y valoración de los criterios; (d) la discusión de alternativas; (e) la elección de la alternativa más adecuada; (f) la implementación de la decisión adoptada; y (g) la evaluación de la decisión.

Figura 5. Modelo general de solución de problemas y toma de decisiones



*Nota.* Tomado de Gil y Alcover (2004).

Este modelo proporciona un esquema que facilita el involucramiento de las personas que participan en la toma de decisiones, entendiendo que, sin un proceso establecido, es difícil garantizar un buen resultado. Bajo este escenario, los trabajadores tendrían las herramientas necesarias para analizar desde la complejidad la situación, sus consecuencias, alternativas y soluciones. En la Tabla 1 se describe cada fase del modelo.

Toma de decisiones grupales: ¿Dos cabezas piensan mejor que una?

Tabla 1. Fases del modelo general de solución de problemas y toma de decisiones

Fase	Descripción
Identificación y diagnóstico del problema o situación	Consiste en diagnosticar el problema al cual se está enfrentando el grupo. En esta etapa, el grupo debe aproximarse a la definición más concreta u operativa de la situación.
Creación de una estructura de toma de decisiones	Implica la búsqueda, recogida, codificación y sistematización de la información que se considera pertinente y la definición de la estrategia de decisión y los criterios a utilizar.
Identificación de alternativas y valoración de los criterios	Una vez se identifica la situación que se debe solucionar y se cuenta con la información necesaria, se inicia la identificación de alternativas. Dentro de las técnicas más usada para este proceso sobresale el <i>brainstorming</i> , con el cual se proporciona una lista inicial de ideas. Dentro de los criterios a considerar están, por ejemplo, la viabilidad, el costo, el tiempo, entre otros.
Discusión de alternativas	El grupo inicia el primer debate sobre sus ideas. Este proceso fortalece el proceso de toma de decisiones grupales frente a las individuales, lo cual puede implicar procesos influencia al interior del grupo. Algunas personas sentirán que no están listas para tomar una decisión y actúan con indeterminación, otras se precipitarán en su elección, sin siquiera evaluar las demás opciones, solo porque han sido aceptadas previamente por los demás miembros del grupo.
Elección de la alternativa más adecuada	Llega el momento de seleccionar la mejor alternativa en el grupo, la cual estará basada en los criterios que definieron previamente.
Implementación de la decisión adoptada	En esta fase es imprescindible involucrar al grupo “parte del problema, parte de la solución”. Aquí deberán diseñar un plan de acción que permita llevar a cabo la alternativa seleccionada.
Evaluación de la decisión	Como todas las decisiones, deberá evaluarse la alternativa implementada, para así identificar si se genera un cambio en la situación problema.

*Nota.* Elaborado a partir de Gil y Alcover (2004).

Por otra parte, cuando se requiere hacer un diagnóstico respecto al proceso de toma de decisiones, por lo general se sugiere el uso listas de verificación por parte de los directivos o encargados. Así, la evaluación de cada fase permitirá el perfeccionamiento de las decisiones, y con esto se logrará hacerlas más acertadas y eficientes (Furnham, 2001). En particular, para cada una de las fases del proceso de toma de decisiones se pueden formular una serie de preguntas que servirán de guía para verificar la forma adecuada de llevar a cabo la generación de alternativas y, posteriormente, la elección de la más adecuada para solucionar el problema. Para saber cuáles son esas preguntas que sirven de guía, véase la Tabla 2.

Tabla 2. Diagnóstico del proceso de toma de decisiones

Fase del proceso de toma de decisiones		Preguntas guía
Fase 1	Análisis situacional	¿Cuáles son los elementos clave de la situación? ¿Qué limitaciones afectan la situación? ¿Con qué recursos se cuenta?
Fase 2	Establecimiento de objetivos	¿El problema se plantea con claridad? ¿Los miembros del grupo entienden en lo que trabajan? ¿Con qué criterios se juzgará la toma de decisiones?
Fase 3	Elección de métodos de decisión	¿Cómo generamos alternativas? ¿Quién participará y a qué nivel?
Fase 4	Búsqueda de alternativas	¿Las personas involucradas en el problema también participan en la toma de decisiones? ¿Se ha buscado información completa? ¿Quiénes poseen información intervienen en la toma de decisiones? ¿Se utilizan diferentes medios para generar ideas? ¿Se fomenta la expresión de todas las ideas, sin importar su contenido?
Fase 5	Evaluación de alternativas	¿Los criterios son especificados claramente y entendidos por los miembros del grupo? ¿En la evaluación se incluyen las diferencias de opinión? ¿Se ponen a prueba las diferencias de opinión? ¿Se ponen a prueba algunas alternativas?
Fase 6	Toma de decisiones	¿Saben los miembros del grupo que se realiza una selección? ¿Los planes de acción son congruentes con la decisión? ¿Los miembros del grupo se comprometen con la decisión?
Fase 7	Evaluación de las decisiones	¿Se asignan con claridad las responsabilidades de recopilación de información, análisis y preparación de informes? ¿Existe un plan completo de evaluación? ¿Existe un calendario de evaluación?
Fase 8	Análisis de las consecuencias	¿La implementación fue clara y efectiva? ¿Qué aspectos de la decisión funcionaron mejor? ¿De qué manera esta experiencia afecta la forma en el que el grupo continuará tomando decisiones?

*Nota.* Tomado de Furnham (2001).

En contextos organizacionales, la toma de decisiones constituye un proceso fundamental para la solución de problemas, sobre todo cuando se involucran equipos de trabajo y directivos, siendo estos últimos quienes piensan la estrategia de la organización. Teniendo esto en cuenta, resulta importante clarificar lo que implican los conceptos de centralización y descentralización en la toma de decisiones: según

Zapata y Hernández (2009), en la *centralización*, a los directivos o alta gerencia se les delegan las decisiones sobre situaciones que involucran las políticas organizacionales —misión, visión, objetivos estratégicos—, las estrategias —modelos de negocio—, y lo relacionado con los recursos —como tiempo, dinero y personas— que afectan a la organización a mediano y largo plazo; y por otra parte, en la *descentralización*, la capacidad de decisión es delegada a un nivel inferior u operativo, en el cual podrían verse involucrados los equipos de trabajo.

De acuerdo con Gynn y Barr (2003, como se citó en Gil & Alcover, 2004), en comparación con las decisiones que se realizan de forma individual, las decisiones que toman los grupos y equipos son con frecuencia más acertadas y de mayor calidad; por esta razón, el uso de tácticas para la toma de decisiones estratégicas grupales permitirá que la organización responda a un medio altamente competitivo (Sánchez & Arellano, 2017). A continuación se describen algunas técnicas que pueden guiar el proceso para la toma de decisiones en grupo tanto a nivel estratégico como operativo.

## Técnicas para la toma de decisiones grupales

Existen diferentes formas de interacción entre los equipos de trabajo que permiten analizar alternativas para la toma de decisiones, sin que estas puedan considerarse propias del proceso en sí mismo; y entre las técnicas para la toma de decisiones que manejan diversas formas de interacción encontramos la lluvia de ideas o *brainstorming*, la circulación de ideas 6-3-5, los seis sombreros para pensar, el *design thinking*, y el modelo Canvas (*Business Model Canvas*), entre otras alternativas que ayudarán a los equipos de trabajo a tomar decisiones más objetivas con miras a la solución de problemas al interior de la organización.

### Lluvia de ideas o brainstorming

El *brainstorming*, también conocida como “tormenta de ideas”, es una técnica creada por Osborn en 1953 que se implementa de forma grupal —en un grupo de seis a doce personas—, en la cual los participantes deben tener interés en participar y propiciar un ambiente tranquilo en donde se acepten todas las ideas, pues, en general, el objetivo de la técnica es obtener un gran número de ideas para solucionar determinado problema. Dentro de los principios para su óptimo desarrollo se requiere: (a) el aplazamiento de la crítica para eliminar las barreras y resistencias —pues el objetivo es permitir que las ideas puedan fluir espontáneamente—; (b) incrementar el flujo de ideas —cuantas más se sugieran, mejores resultados se obtendrán—; y (c) generar ideas en grupo —pues suele ser más efectivo que hacerlo de forma individual— (Selva-Ruiz et al., 2017; véase Figura 6).

Figura 6. Pasos para desarrollar el brainstorming



*Nota.* Elaboración propia.

Dentro de los beneficios de esta técnica se encuentra el desarrollo del pensamiento creativo, así como la generación de un mayor número de ideas y de mejores decisiones que puedan tomarse para solucionar algún problema. A manera de ejemplo, en la Figura 7 se presenta una lluvia de ideas frente a un problema organizacional relacionado con la administración del tiempo de los colaboradores durante un periodo de *home office*.

Pese a sus ventajas, esta técnica es recomendable para solucionar problemas sencillos en grupo, ya que puede no resultar funcional para identificar opciones en situaciones más complejas. Finalmente, esta técnica puede tener variaciones, como emplear una tormenta electrónica de ideas, en la que es posible aumentar el número de participantes. Actualmente existen diferentes aplicaciones vía internet que facilitan su implementación, como la disponible en la página web de Padlet (2021).

### Circulación de ideas 6-3-5

Esta técnica es complementaria a la lluvia de ideas (Selva-Ruiz et al., 2017) y puede ser útil para evitar el bloqueo en la producción de opiniones, dado que en ocasiones la participación limitada de los miembros del equipo impide que se expresen las ideas en el momento en el que se les ocurren (Furham, 2001). Asimismo, puede contribuir al control de la polarización, ya que evita que en las discusiones grupales empiecen a

Toma de decisiones grupales: ¿Dos cabezas piensan mejor que una?

cambiar de opiniones, lo que hace que las decisiones se tornen más conservadoras o más arriesgadas, sobre todo cuando la finalidad es llegar a un consenso.

Figura 7. Ejemplo: lluvia de ideas



*Nota.* Elaborado en el Seminario Diagnóstico Organizacional (Fuentes, Martínez, Zambrano y Pérez, comunicación personal, 14 de marzo, 2021).

En particular, la técnica contempla un grupo de seis personas, cada uno de ellos con fichas marcadas que le permitirán aportar tres ideas a una situación dada (problema), pensándolo durante cinco minutos. Una vez finalizado este tiempo, se pasa la ficha al siguiente compañero y se repite el ejercicio, al final se conseguirán 108 ideas en 30 minutos (Selva-Ruiz et al., 2017).

### Seis sombreros para pensar

La técnica de los seis sombreros para pensar, desarrollada por De Bono (2003), se considera una técnica para mejorar la creatividad y la innovación, y se clasifica como una de las técnicas que potencian el pensamiento lateral. En particular, esta posibilita tener un panorama global de las situaciones y problemas, con el fin de elaborar una cartografía que permita tomar las mejores decisiones en las organizaciones (Furham, 2001; Olivares & Oroza, 2008; Selva-Ruiz et al., 2017).

Específicamente, la técnica se fundamenta en identificar seis maneras de pensar, cada una asociada a la acción de ponerse un sombrero de determinado color: si el

sombrero es blanco, se debe tener un pensamiento de tipo racional; si es rojo, un pensamiento emocional; si es negro, un pensamiento analítico negativo; si es amarillo, un pensamiento analítico positivo; si es verde, un pensamiento creativo; y si es azul, un pensamiento planificador.

Algunas investigaciones en contextos organizaciones muestran que el entrenamiento en el pensamiento creativo mediante la técnica de los seis sombreros mejora la capacidad para generar soluciones tanto si las personas trabajan solas como si lo hacen en grupo (Culvenor & Else, 1997). De hecho, se considera que la creatividad y la innovación, que se fortalecen con esta técnica, se convierten en valores fundamentales para el aprendizaje (Rojas de Escalona, 2007).

### Design thinking

Otra estrategia basada en el pensamiento de diseño que puede ayudar a obtener alternativas y que facilita la toma de decisiones dentro del proceso de resolución de problemas es conocida como *design thinking*, un término introducido en el mundo de los negocios por Tim Brown, profesor de la Universidad de Stanford. Específicamente, esta técnica es usualmente utilizada por los diseñadores para pensar y solucionar problemas, y consiste en pensar como un diseñador, ya que ellos pueden transformar la forma en que se desarrolla un producto, servicio, proceso o estrategia en una organización. Se trata de un proceso participativo que incrementa la creatividad y la capacidad para tomar decisiones, en donde las buenas ideas surgen cuando las personas —colaboradores, clientes, proveedores, directivos— buscan nuevas soluciones a sus problemas (Serrano & Blázquez, 2019). A manera de ejemplo, en la Tabla 3 se presentan las ideas de líderes de los laboratorios 3M, en la cual se socializan siete consejos para mantener la co-creación bajo situaciones de *home office*.

### El modelo Canvas

El modelo Canvas (*Business Model Canvas*), creado en el año 2004 por Alexander Osterwalder, tiene una estructura que proporciona elementos de análisis para saber cómo opera una organización, incluidos sus puntos fuertes y débiles, y a partir de ello tomar decisiones para la adopción de distintas estrategias (Ferreira-Herrera, 2015), evaluando los costes y riesgos de un negocio (Serrano & Blázquez, 2016).

En particular, consiste en una herramienta que permite diseñar e innovar, en los modelos de negocio, su pensamiento de diseño, el cual facilita observar, comprender, idear modelos y seleccionar los más adecuados, para probarlos o pilotarlos en el mercado —solo así se sabrá si tiene el comportamiento que se esperaba—. Su estructura está dividida en cuatro áreas y nueve bloques.

Toma de decisiones grupales: ¿Dos cabezas piensan mejor que una?

Tabla 3. Consejos para sesiones creativas en 3M

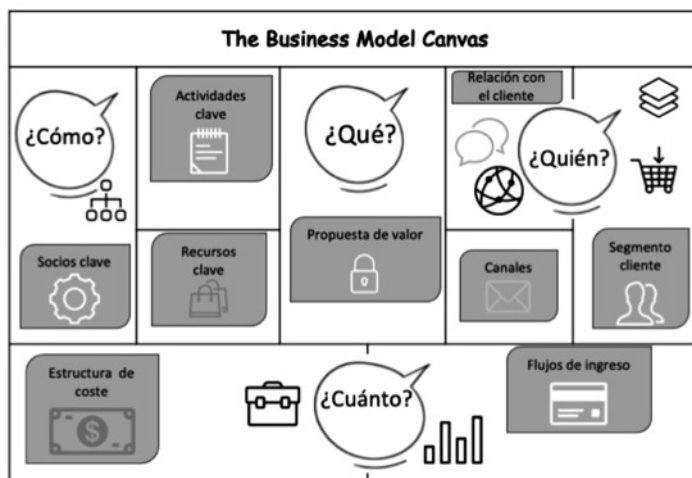
<b>3M. Ciencia. Aplicada a la vida. Ejemplo de prácticas exitosas</b>	
1. Utiliza herramientas que permitan la colaboración	La distancia física no debe impedir el flujo de ideas en los equipos de trabajo. Se deben aprovechar las herramientas que permitan la colaboración en línea —Zoom, Google, Hangouts para reuniones, Trello (Software administración de proyectos con interfaz web), Jira (herramienta en línea para administración de tareas de un proyecto), Snap Camera (aplica filtros en webcam)—, para así fomentar un clima para la inspiración creativa.
2. Inspírate antes de la sesión	Es necesario tener una preparación previa al encuentro creativo, ya que el contexto previo permite que las personas lleguen con ideas a la sesión. Incluso se recomienda mantener comunicación después de las reuniones para que continúe el flujo de ideas a través del correo electrónico, chat o plataformas como SharePoint, debido a que esto favorece la colaboración y el intercambio de ideas y documentos entre equipos.
3. Apóyate en lo visual	Con el objetivo de promover en el equipo la organización de ideas y la generación de nuevas soluciones, se recomienda el uso de metodologías creativas que usen recursos visuales, entre ellos Mural, Miro y Post-It® App.
4. Lleva lo análogo a lo digital	Se recomienda iniciar con una lluvia de ideas a nivel individual, que cada miembro del equipo pueda hacer sus propias notas en un Post-It, y luego compartirlas con el grupo, emplear una pared y luego socializarla prepara un ambiente creativo.
5. La paciencia y la empatía son esenciales	En los tiempos del <i>home office</i> se abre desde el ordenador la ventana a cada hogar, lo cual implica una dinámica empática y respetuosa con el tiempo de las personas.
6. Hazlo divertido	Realizar actividades “rompehielos” permite incentivar la participación e interacción de todo el equipo. Por tanto, se recomienda propiciar espacios para el descanso, como lo es salir a “tomar un café”. La conexión del equipo completo hará más productiva la reunión.
7. Enfoque, fortaleza y fe en la construcción colectiva	En las reuniones online, la dinámica actual <i>home office</i> puede limitar el desarrollo creativo de ideas, dado que las personas se pueden distraer y perder el foco de la reunión, por lo que se sugiere dejar de lado el teléfono y centrarse en la generación de ideas.

**Nota.** Tomado y adaptado de 3M Ciencia Aplicada a la vida (2020).

Las cuatro áreas del modelo son: (a) el *cómo*, donde se identifican las competencias y las capacidades con las que cuenta la organización para generar una propuesta de valor; (b) el *qué*, que refiere a la propuesta de valor —debe ser única y diferente a la competencia, y responde a la pregunta ¿qué se va a entregar al cliente?—; (c) el *quién*, que implica todo lo relacionado con el cliente; y (d) el *cuánto*, que refiere al flujo económico, e incluye gastos e ingresos (véase Figura 8).



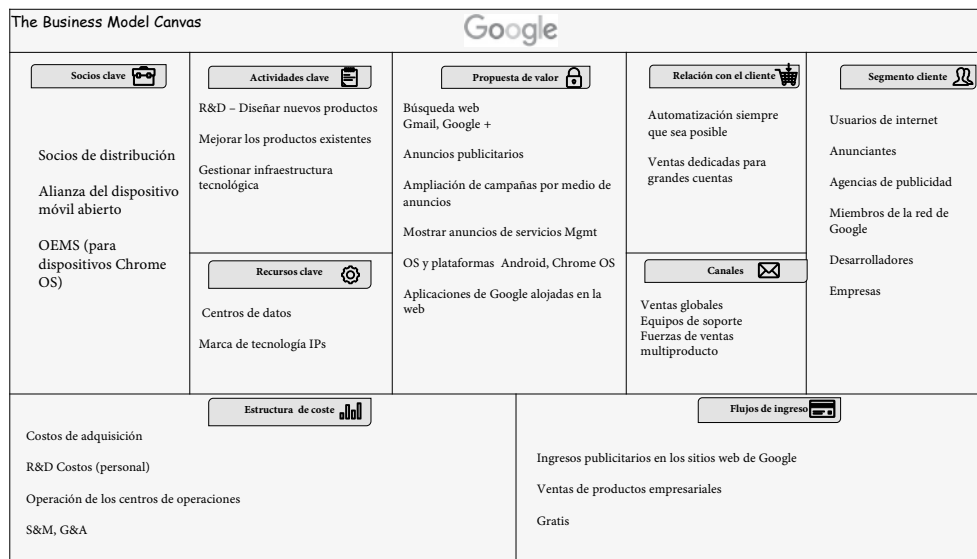
Figura 8. The Business Model Canvas



*Nota.* Elaboración propia.

Y los nueve bloques corresponden a las áreas clave de la empresa (Ferreira-Herrera, 2015; Serrano & Blázquez, 2016): (a) los *segmentos de mercado*, que muestran a quién dirigirse, y por tanto corresponden con la capacidad que debe tener una organización para identificar a uno o varios segmentos de mercado para conocer el nicho y oportunidades del negocio; (b) la *propuesta de valor*, que busca principalmente resolver el problema del cliente —diferenciándose de la competencia—, y que debe estar articulada con los segmentos de clientes identificados, de manera que cada segmento de cliente tenga su propuesta de valor en términos de la solución a sus necesidades; (c) las *relaciones con los clientes*, entendidas como la conexión con el cliente, y se definen a partir de cómo se gestiona dicha relación; (d) los *canales*, que hacen referencia a los mecanismos para comunicar la propuesta de valor con cada segmento —p. ej., distribución y venta—; (e) los *flujos de ingreso*, que responden a la pregunta “¿de qué manera se ingresa dinero la empresa por los productos o servicios?” —se deben determinar las fuentes de ingresos tanto operacionales como no operacionales—; (f) los *recursos clave*, que hacen referencia a los elementos indispensables para producir un bien o servicio; (g) las *actividades clave*, es decir, lo que es fundamental para que el modelo funcione —el paso a paso para alcanzar los objetivos que el negocio requiere—; (h) los *socios clave*, es decir, las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores; y, por último, (i) la *estructura de coste*, que refiere a la forma en que se podrían financiar las acciones anteriormente descritas —debe incluir costos fijos y variables de los diferentes modelos desarrollados—. En la Figura 9 se presenta, a manera de ejemplo, el modelo Canvas de Google.

Figura 9. Google Business Model



*Nota.* Tomado y adaptado de Bochicchio y Vaira (2017, traducción propia).

## Referencias

- 3M Ciencia Aplicada a la vida. (2020, 8 de mayo). 7 consejos para promover sesiones online más creativas y productivas. <https://curiosidad.3m.com/blog/7-consejos-para-promover-sesiones-online-mas-creativas-y-productivas/>
- Bochicchio, A., & Vaira, L. (2017). Sustainability, Social Impact, Learning and Training Innovation in Online Experimentation. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 11(5), 6-11. <https://doi.org/10.3991/ijim.v11i5.7065>
- Cabeza, L., & Muñoz, A. E. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 6(10), 9-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634363002>
- Culvenor, J., & Else, D. (1997). Finding occupational injury solutions: The impact of training in creative thinking. *Safety Science*, 25(1-3), 187-205. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(97\)00006-4](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(97)00006-4)
- De Bono, E. (2003). *Seis sombreros para pensar*. Granica.
- Domínguez-Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*, (24), 88-131. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a05.pdf>

- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80. <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. Alfaomega.
- Gil, F., & Alcover, C. M. (2004). *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Ediciones Pirámide.
- Giraldo, M. E. (2016). La privatización de las telecomunicaciones en Colombia: el rol de las empresas públicas en el nuevo marco institucional. *Gestión y política pública*, 25(1), 81-117. <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v25n1/v25n1a3.pdf>
- Grados Z. R., & Garza C. M. (2009). Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas. *Investigación administrativa*, 38(103), 22-37. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v38n103/2448-7678-ia-38-103-22.pdf>
- Hogg, M. A. (2001). Social Psychology of Group Decision Making. En N. J. Smelser y P. B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 6403-6407). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01793-9>
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1998). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias*. McGraw-Hill.
- Muchinsky, P.,(2004). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Thomson.
- Olivares, S., & González, M. (2014). *Psicología del trabajo*. Grupo Editorial Patria.
- Olivares, D. M., & Oroza, P. M. (2008). El desarrollo del pensamiento lateral en las organizaciones. *Psicología para América Latina*, (15). [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000400007&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400007&lng=pt&tlng=es)
- Padlet. (2021). Página de inicio Padlet [Página web]. <https://es.padlet.com>
- Rodríguez, M.,(1996). *Psicología de la Organización Manual de Seminarios Vivenciales*. Trillas.
- Rojas de Escalona, B., (2007). La creatividad desde una perspectiva organizacional. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 187-206. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872007000200009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200009&lng=es&tlng=es)
- Sánchez, M., & Arellano, A. (2017). Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México. *Ciencias Administrativas*, 9, 29-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653847003>
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2016). *Design thinking*. ESIC.
- Selva-Ruiz, D., Domínguez-Liñán, R., & Ruiz-Pérez, I. (2017). Las técnicas de generación de ideas: aplicándolas a la mejora en salud y gestión de cuidados. *Index de Enfermería*, 26(4), 285-287. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962017000300011&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962017000300011&lng=es&tlng=es)
- Tindale, S., & Hinsz, V. (2003). Group decision making. En M. A. Hogg y J. Cooper (Eds.), *Sage Handbook of Social Psychology*. Sage. [https://www.researchgate.net/publication/228586939\\_Group\\_decision\\_making](https://www.researchgate.net/publication/228586939_Group_decision_making)

Toma de decisiones grupales: ¿Dos cabezas piensan mejor que una?

- Zapata, G. J., & Hernández, A. (2009). Centralización en la organización: estudio teórico, metodológico y empírico. *Scientia Et Technica*, 15(42), 154-159. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84916714029>
- Wiig, K. (2004). *People-focused knowledge management: How effective decision making leads to corporate success*. Elsevier.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

*Sapientia aedificavit sibi domun*

Editado por la Universidad Católica de Colombia en  
noviembre de 2021, impreso en papel propalibros de 75 g.,  
en tipografía Minion Pro, tamaño 11 pts.

Publicación digital  
Hipertexto Ltda.

Bogotá, D. C., Colombia

COLECCIÓN **LOGOS**  
**SIGNUM**

**Evaluación,  
diagnóstico  
e intervención  
en Psicología  
Organizacional:  
Nivel grupo**

En el campo de la Psicología Organizacional se han encontrado diversas situaciones que pueden llegar a afectar el comportamiento de las personas en su contexto laboral. Las causas de estos cambios pueden ser de diversa índole, y por ello es importante identificarlas y definir las para abordarlas e intervenir sobre ellas de una manera responsable y científica.

**6**

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional en el nivel grupal, distintas variables pueden influir en el comportamiento de las personas, sobre todo si se tiene en cuenta su interacción y la importancia del trabajo en equipo, de manera que identificarlas a partir de una evaluación apropiada y un diagnóstico estructurado permite diseñar una propuesta de intervención acorde con las necesidades tanto de las personas como de la organización.

