

# LOGOS

## SIGNUM

### Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones

Mónica García Rubiano (Ed.)  
Juan Javier Vesga Rodríguez, Carlos Alberto Gómez Rada  
Iliana Paola Quintana, Carlos Forero Aponte  
Leady Viky Fajardo Castro, Jaime Ferro Vásquez

2



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, que ha sido una tarea relevante en la que se rescatan tradiciones y nuevos planteamientos, extensas reflexiones y conclusiones sobre determinados temas que estimulan y propician las virtudes del ser humano, entre ellas y de manera principal, la *studiositas*. En este contexto educativo, Signum destaca la enseñanza como el camino para estimular la inteligencia y facilitar la inteligibilidad de la psicología, lo mismo que la posibilidad de congelar en el tiempo las señales que se construyen en el ejercicio de la docencia, lo cual no es tarea fácil; pasar de la tiza y el tablero como primera señal, un poco menos que efímera, al documento 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.)

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia, candidata a doctor en Salud, Psicología y Psiquiatría de la Universidad de la Almería (España). Docente-investigadora actualmente, coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones, dirige el grupo de investigación EUROPSIS. Ha escrito artículos y capítulos de libro sobre cambio organizacional relacionándolo con variables del comportamiento organizacional. Ha trabajado en varias universidades en pregrado y posgrado.

## JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ

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

## CARLOS ALBERTO GÓMEZ RADA

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

## LIANA PAOLA QUINTANA

Psicóloga de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 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, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz y en la actualidad se encuentra vinculada a la Universidad Católica de Colombia.

## CARLOS FORERO APONTE

Psicólogo egresado de la Universidad Católica de Colombia, máster en Estudios de Población, de la Universidad Externado de Colombia y de Psicología con énfasis en psicología educativa de la Universidad Católica de Colombia. Tiene experiencia docente en las Universidades Católica, Javeriana, y San Buenaventura de Bogotá. Ha sido docente por cerca de dieciocho años en las áreas de Metodología de Investigación. Perteneció al grupo de investigación GAEM.

## LEADY VIKY FAJARDO CASTRO

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

## JAIME FERRO VÁSQUEZ

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

COLECCIÓN **LOGOS** **2**  
SIGNUM

Diagnóstico e intervención  
en psicología de las organizaciones



Mónica García Rubiano (ed.)  
Juan Javier Vesga Rodríguez  
Carlos Alberto Gómez Rada  
Iliana Paola Quintana  
Carlos Forero Aponte  
Leady Viky Fajardo Castro  
Jaime Ferro Vásquez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

Vesga Rodríguez, Juan Javier  
Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones / Juan Javier Vesga Rodríguez, Jaime Ferro Vásquez, Carlos Alberto Gómez Rada, Carlos Forero Aponte, Iliana Paola Quintana y Leady Viky Fajardo; Mónica García Rubiano (editora). – Universidad Católica de Colombia, 2020  
104 páginas; 17 x 24 cm

ISBN: 978-958-5456-97-6 (impreso)  
ISBN: 978-958-5456-98-3 (digital)

I. Título II. Ferro Vásquez, Jaime III. Gómez Rada, Carlos Alberto IV. Forero Aponte, Carlos V. Quintana, Iliana Paola VI. Fajardo, Leady Viky, VII. García Rubiano, Mónica (editora)  
1. Psicología del trabajo 2. Metodología científica

Dewey 158.7 ed. 21

© Universidad Católica de Colombia  
© Mónica García Rubiano  
© Juan Javier Vesga Rodríguez  
© Carlos Alberto Gómez Rada  
© Iliana Paola Quintana  
© Carlos Forero Aponte  
© Leady Viky Fajardo Castro  
© Jaime Ferro Vásquez

Primera edición, Bogotá, D.C.  
Febrero de 2020

DIRECCIÓN EDITORIAL  
Stella Valbuena García

COORDINACIÓN EDITORIAL  
María Paula Godoy Casasbuenas

CORRECCIÓN DE ESTILO  
Gabriela de la Parra M.

DISEÑO DE COLECCIÓN  
Juanita Isaza

DIAGRAMACIÓN  
Mauricio Salamanca

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

IMPRESIÓN  
Xpress Estudio Gráfico y Digital S. A. S.  
www.xpress.com.co  
Bogotá, D.C., Colombia

#### Cómo citar esta obra

En APA:

García, M. (Ed.). (2020). *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones*. Bogotá, D. C.: Editorial Universidad Católica de Colombia.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
Avenida Caracas # 46-22  
Bogotá, D. C., Colombia  
psicologia@ucatolica.edu.co

EDITORIAL  
Universidad Católica de Colombia  
Av. Caracas 46-72, piso 5  
Bogotá, D. C., Colombia  
editorial@ucatolica.edu.co

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

## CONTENIDO

PRÓLOGO.....	7
María Constanza Aguilar Bustamante	
CAPÍTULO I	
La organización: perspectivas y concepto.....	11
Juan Javier Vesga Rodríguez	
CAPÍTULO II	
Concepto de diagnóstico: aproximaciones teóricas y precisiones metodológicas.....	23
Carlos Alberto Gómez Rada	
CAPÍTULO III	
Aplicación del método científico al proceso de diagnóstico organizacional.....	43
Iliana Paola Quintana	
CAPÍTULO IV	
Metodologías de investigación: técnicas y herramientas de recolección de información .....	57
Mónica García Rubiano, Carlos Forero Aponte	

CAPÍTULO V

Diagnóstico explicativo en la psicología de las organizaciones  
mediante diagramas causa-efecto ..... 77  
Leady Viky Fajardo Castro

CAPÍTULO VI

La intervención organizacional en los planos individual y grupal:  
dos propuestas para su implementación ..... 91  
Jaime Ferro Vásquez

## RESUMEN

Este libro hace una contribución para quienes trabajan en el campo organizacional en cualquiera de sus áreas, ya que es frecuente enfrentar procesos de evaluación e intervención y muchas veces no se tiene claridad sobre la estrategia para tratar estos aspectos. Se presenta entonces una de las diversas formas en las que se puede abordar el diagnóstico, desde cómo se concibe, cómo utilizar técnicas para recolectar la información, cómo explicarlo y algunas posibilidades de intervención.

Es necesario tener en cuenta que la diversidad de las organizaciones y, por tanto, la forma de afrontar problemáticas dependerá de la cultura de las organizaciones y de la voluntad política que tengan sus altos mandos.

**Palabras clave:** organización, diagnóstico, método científico, metodología, herramientas de recolección de información, diagnóstico explicativo, intervención organizacional.

## ABSTRACT

This book is useful to those working within the organizational field and any of its areas where it is common to face assessment and intervention processes which often lack clear strategies to deal with such aspects. Therefore, one of the different ways in which the diagnosis can be approached is presented, addressing how it is conceived, how to use data collection techniques, how to explain the information and some intervention options.

It is key to bear in mind that the diversity of organizations and therefore the ways of dealing with issues will depend on the culture of the organizations and their senior managements political will.

**Keywords:** Organization, diagnosis, scientific method, methodology, data collection instruments, explanatory diagnosis, organizational intervention.



## PRÓLOGO

María Constanza Aguilar Bustamante\*  
Universidad Santo Tomás

Este libro es una contribución a un tema crítico en las organizaciones y muestra un panorama sobre la pluralidad de aproximaciones que en Colombia se han desarrollado desde diversas perspectivas en el campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones.

Quienes trabajamos en este ámbito nos vemos abocados a este proceso, el de evaluar, es decir, construir diagnósticos que permitan orientar, diseñar y ejecutar los procesos de intervención en las organizaciones. Esta es la razón por la que este libro es un aporte imprescindible que seguramente orientará la formación de los estudiantes y una herramienta para los profesionales que trabajan en este campo.

El libro va desde un panorama general de conceptualización de las organizaciones en el Capítulo 1, propuesta por el profesor Juan Javier Vesga Rodríguez. Presenta un conjunto de perspectivas para la comprensión de estas; analiza sus principales componentes y, desde la administración, analiza sus principales componentes y sectores, para examinar las relaciones y los efectos que surgen entre la organización y su entorno; también ofrece un marco conceptual desde la psicología, desde el interaccionismo simbólico. Expone una definición de organización que sirve como base para los capítulos siguientes, dada la interrelación entre todos los temas abordados en ellos.

La psicología de las organizaciones utiliza un sinnúmero de estrategias y prácticas basadas en la evidencia para evaluar, describir, analizar y comprender su objeto de estudio. En el Capítulo 2, el profesor Carlos Alberto Gómez Rada incursiona

---

\* Doctora en Psicología, Universidad de La Laguna, España. Docente investigadora, Universidad Santo Tomás, Colombia. Correo electrónico: mariaaguilar@usantotomas.edu.co

en aproximaciones al concepto de diagnóstico organizacional, describe los diversos componentes del mismo y señala implicaciones de uno de los elementos iniciales de la investigación: el diagnóstico organizacional a partir del comportamiento organizacional. Evidencia, además, el estudio sistemático requerido sobre las conductas y actitudes que las personas adoptan en las organizaciones y las características de las organizaciones donde estas tienen lugar, así como una gran cantidad de variables internas, estructurales y dinámicas que condicionan en buena parte la forma como las personas se comportan.

El Capítulo 3 aborda la metodología de investigación como un proceso aplicado al diagnóstico organizacional. La docente Iliana Paola Quintana muestra la necesidad de una aproximación multimetodológica, incluidas las fases que deben seguirse en la elaboración de un estudio y un diagnóstico. La autora ve inevitable que, para resolver las múltiples preguntas generadas por el diagnóstico organizacional, se usen diversas estrategias y varios instrumentos de recolección de información y expone la necesidad de planear con precisión los procesos de evaluación y diagnóstico en las organizaciones.

Los avances en la psicología organizacional tienen su base en la investigación que sigue procedimientos sistemáticos para medir y operacionalizar las variables implicadas en los fenómenos que estudiamos. Las estrategias y técnicas que se escogen para recoger información son las más utilizadas, de acuerdo con los profesores Mónica García Rubiano y Carlos Forero Aponte, quienes en el Capítulo 4 examinan los instrumentos de recolección de información y señalan las dificultades de su uso en las múltiples variables de las organizaciones; no obstante, muestran las ventajas de orientar el diagnóstico desde criterios científicos basados en la evidencia y recursos diversos ante las contingencias que se pueden afrontar por la complejidad de las organizaciones.

La propuesta de Leady Viky Fajardo Castro en el Capítulo 5 se desarrolla mediante lo que denomina un diagnóstico explicativo sobre el uso de diagramas y representaciones gráficas de explicación causa-efecto, que permiten identificar las variables que contribuyen a provocar uno o varios efectos y, por tanto, son instrumentos críticos de análisis para identificar problemas y causas, de modo que orientan la intervención que se diseñe en la organización. Estas representaciones gráficas permiten describir la apariencia de la organización —incluidas diversas variables de estructura y proceso— y visualizar componentes y relaciones funcionales o no y las interacciones entre personas, entre los procesos y procedimientos, entre los recursos, etc. Así, se vuelven un elemento importante, una herramienta de análisis de problemas organizacionales que facilitan visualizar causas y consecuencias de situaciones que ameritan abordarse

en el día a día de las empresas. A la vez, posibilitan plantear estrategias para su solución o jerarquizar temas para desarrollar una intervención organizada.

Después de los procesos de evaluación y diagnóstico y de la recogida de datos con diversas técnicas, lo que sigue en los sistemas sociales de las organizaciones es la intervención con fines de mejorar el funcionamiento y potenciar los resultados. Jaime Ferro Vásquez, en el Capítulo 6, se concentra en exponer cómo se desarrolla la intervención en las organizaciones en diversos planos de dinámicas para los individuos y los grupos; destaca el uso de aproximaciones experienciales como recurso fundamental y termina por señalar las formas de evaluación del aprendizaje experiencial. Son muchas y variadas las estrategias de intervención y es fundamental que los profesionales que se desempeñan en la psicología de las organizaciones y del trabajo orienten sus prácticas de evaluación, diagnóstico e intervención con base en la evidencia científica, ya que estas, como lo muestran los autores de este texto, abordan la mejor investigación disponible, además de consideraciones éticas profesionales que se requieren en este campo de acción.

En definitiva, el libro *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones*, muestra consistencia en su estructura y ofrece al lector una guía para su trabajo y al estudiante, un texto comprensivo y útil para desarrollar procesos de diagnóstico e intervención organizacional con una fundamentación científica, en la que una perspectiva multimetodológica es fundamental.

Este nuevo trabajo de tan destacados profesores, sobre las organizaciones, el comportamiento organizacional y diversas metodologías, es muy necesario, dado que no existen textos que cubran estos aspectos con herramientas prácticas para abordar sistemática, crítica y empíricamente los procesos, los problemas y los fenómenos organizacionales.

Por último, agradezco a mis amigos y colegas por invitarme a presentar este importante documento que, espero, siga contribuyendo al desarrollo de nuestra área de la psicología de las organizaciones.



# 1

## LA ORGANIZACIÓN: PERSPECTIVAS Y CONCEPTO

Juan Javier Vesga Rodríguez\*  
Universidad Católica de Colombia

### Introducción

Las organizaciones son un fenómeno social y económico clave en el desarrollo de las sociedades contemporáneas, aunque la conformación de agrupaciones con propósitos definidos ha existido desde el mismo origen del ser humano como ente social.

Para la psicología organizacional, las organizaciones son el contexto de su objeto disciplinar, es decir, el comportamiento organizacional. Sin embargo, su conceptualización y definición no son sencillas, ya que estas “se constituyen como un objeto de estudio multidisciplinar en el que intervienen la administración, la economía, la antropología, la psicología, el derecho, las ingenierías, la sociología, entre otras disciplinas y ciencias” (Vesga, 2017, p. 15).

En este orden de ideas, existen formas de ver y entender las organizaciones, perspectivas teóricas para su estudio y abordajes metodológicos para la comprensión de sus dinámicas, cuya variedad se ha integrado en el término “teoría organizacional”.

La teoría organizacional es una manera de pensar acerca de las organizaciones, una forma de verlas, entenderlas y analizarlas con precisión y profundidad (Daft, 2011); es un cuerpo de conocimientos especializados que busca describir, explicar y, en ocasiones, influir en lo que sucede en ellas (McAuley, Duberley y Johnson, 2007) y también constituye un “conjunto de conceptos, categorías y conjunto de hipótesis destinadas a describir y explicar la vida de las organizaciones” (Dávila, 2001, p. 5). En

---

\* Psicólogo de la Universidad Antonio Nariño; especialista en Talento Humano de la Universidad Libre; magister en Psicología de la Universidad del Valle; doctor en Psicología de la Universidad del Valle. Investigador en el campo de la psicología organizacional y del trabajo y miembro del grupo de investigación Europsis, de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Actualmente es director del Doctorado en Psicología de esta misma institución. Correo electrónico: jivesga@ucatolica.edu.co

este capítulo se aborda el concepto de organización desde diversas perspectivas de la teoría organizacional y la psicología de las organizaciones.

## 1. El concepto de organización

Las organizaciones forman parte esencial de la estructuración de las sociedades en la actualidad, ya que no es posible concebir el funcionamiento de estas sin la existencia de las primeras. Muchas de las acciones de nuestras sociedades se adelantan en el marco de la actividad de las organizaciones. Tal como lo refiere Petit (1984), nacemos en el seno de una organización, nos educamos en una de ellas, trabajamos en una o varias, la salud, la seguridad y otras funciones sociales son entregadas a sus miembros y por último, las pompas fúnebres son administradas por organizaciones. En este mismo sentido, Pfeffer y Carril (2000) manifiestan que “vivimos en un mundo de organizaciones” (p. 1). Puede entenderse, entonces, que la dinámica del funcionamiento de las sociedades modernas en todos sus aspectos se debe a diversos tipos de organizaciones, puesto que están presentes en todas las actividades de la vida humana.

El concepto de organización no tiene una definición única establecida y ha tenido diferentes significados para diversos autores y desde varias perspectivas (Brătian, 2014). A continuación se presentan algunas de ellas.

Uno de los primeros teóricos del estudio de las organizaciones y la gerencia, Chester Barnard (1968), escribió que “una organización es definida como *un sistema de actividades o fuerzas personales conscientemente coordinadas*” (p. 72). Para este autor, la coordinación es el aspecto fundamental en la constitución y el funcionamiento de las organizaciones. March y Simon (1993) la definieron como “un sistema de acciones coordinadas entre individuos y grupos cuyas preferencias, información, procesos, intereses o conocimiento difieren” (p. 2). A diferencia de Barnard, para March y Simon, en la base de la dinámica y la constitución de las organizaciones se encuentra el conflicto, por lo que la gestión de las organizaciones implica la intervención para transformarlo en cooperación.

## 2. El uso de metáforas para conceptualizar la organización

Una forma de entender el concepto de organización es no definirlo directamente, sino recurrir al uso de metáforas como recurso cognitivo para construir un significado accesible y práctico, como lo ha propuesto Gareth Morgan (1980; 1998). “El empleo de la metáfora implica un ‘modo de pensar’ y un ‘modo de ver’ que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general [...]. Empleamos la metáfora

siempre que intentamos comprender un elemento de experiencia en términos de otro” (Morgan, 1998, p. 2).

A partir de estos planteamientos y puesto que una metáfora implica definir A en términos de B, “A es, o es como B” (Morgan, 1980, p. 610), este autor ha desarrollado una teoría organizacional haciendo uso de ocho metáforas (Morgan, 1998), las cuales se exponen a continuación:

1. La organización como máquina que define la organización burocrática con una estructura rígida, con procesos claramente definidos y división especializada del trabajo.
2. La organización como un organismo —que centra la atención en la gestión de las necesidades organizacionales y las relaciones con el entorno—, entendida como sistema abierto que tiene un ciclo vital de nacimiento, desarrollo y transformación, así como procesos de adaptación a los entornos cambiantes.
3. Las organizaciones como cerebros que se enfocan en el procesamiento de la información, la toma de decisiones y los procesos de aprendizaje organizacional.
4. Las organizaciones como culturas, cuyo eje de análisis son los valores y sistemas de creencias que sostienen las organizaciones como realidades sociales.
5. Las organizaciones como sistemas políticos, en las cuales se examinan la diversidad de intereses, los conflictos y las relaciones de poder y los procesos de legitimación de normas y reglamentos.
6. Las organizaciones como cárceles psíquicas, metáfora que se apoya tanto en el mito de la caverna de Platón como en la teoría psicoanalítica, para mirar los vínculos entre la organización, el inconsciente y los mecanismos de defensa en las relaciones de trabajo.
7. La organización como cambio y transformación, que implica centrar la revisión en los procesos de cambio permanente a los que están expuestas las organizaciones y la manera como los gestionan.
8. Las organizaciones como instrumentos de dominación, que sugiere ver las organizaciones en su condición de utilizar la fuerza de trabajo y otros recursos para el logro de sus propios fines.

Aunque las metáforas propuestas por Morgan no conforman un conjunto exhaustivo, sí constituyen mecanismos para ilustrar la complejidad de las organizaciones mediante el uso de imágenes como recursos conceptuales. Como bien lo sugiere el autor, con ellas se pueden generar imágenes que faciliten el estudio de un determinado

objeto, puesto que el proceso metafórico es una forma básica de simbolización, aspecto que es central en la manera como los seres humanos construyen la experiencia y el conocimiento del mundo en que viven (Morgan, 1980).

### 3. La perspectiva de la administración

Desde la administración como disciplina, la organización es entendida como un “ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales” (Dávila, 2001, p. 6). Aquí, el concepto de organización no solo se refiere a las empresas —que tienen un carácter económico—, sino a todo tipo de asociación de individuos que constituyan y formalicen ese “ente social” para alcanzar determinados propósitos de manera conjunta, incluidas las asociaciones sin ánimo de lucro o de asistencia social, las congregaciones religiosas, las asociaciones gremiales y las instituciones educativas, entre otras.

No obstante esta concepción de organización es bastante difundida en la literatura sobre teoría organizacional, Pfeffer y Carril (2000) es crítico respecto a definir las organizaciones en función de la consecución de objetivos, puesto que “muchas organizaciones tienen miembros o empleados que no saben cuál es la meta de la organización, o si la conocen, no necesariamente la apoyan” (p. 6).

Desde una postura más integradora, Daft (2011) propone que “las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (p. 11). Esta definición presenta varios aspectos clave para el análisis, la comprensión y la conceptualización de las organizaciones.

Define: i) su naturaleza: son construcciones sociales, productos del ser humano en interacción con otros, cuya esencia es una unidad social, es decir, existe en función de dinámicas de relaciones; ii) su razón de ser: existen para el cumplimiento de metas definidas; iii) su estructura: tienen un orden que se instituye de manera intencional en función de sus objetivos, y iv) que están afectadas y a la vez afectan un determinado contexto del cual forman parte.

Las organizaciones no operan de manera aislada, sino que están situadas en un entorno que presenta ciertas características que impactan su funcionamiento y a la vez es impactado por sus actividades.

El entorno organizacional, algunas veces denominado ambiente organizacional, es conceptualizado como una realidad que existe fuera de las fronteras de la organización, los que impone exigencias o restricciones que demandan de la organización adaptaciones permanentes (Hatch, 1997). Aunque muchos elementos pueden existir



por fuera de las organizaciones, solo se entienden como entorno organizacional aquellos aspectos a los cuales estas son sensibles y a los que debe responder para su supervivencia (Daft, 2011). El mismo autor define el entorno organizacional como “todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte” (Daft, 2011, p. 140).

El entorno comprende dos dimensiones: el dominio y los sectores. El primero “es el campo que elige para actuar [...]. Define el nicho de la organización y los factores externos con los que interactuará para alcanzar sus metas” (Daft, 2011, p. 140), mientras el segundo comprende divisiones que contienen elementos que impactan directa o indirectamente la organización o en los cuales la organización tiene un especial interés.

Diverso número de componentes y denominaciones para la dimensión de los sectores han sido propuestos en la literatura sobre organizaciones y gestión, aunque todas conservan cierto grado de homogeneidad. Aquí se presentan, según la propuesta de Hatch (1997), siete sectores que deben ser tenidos en cuenta para analizar las relaciones y los mutuos efectos en la vinculación de la organización con su entorno. Tales sectores son: social, cultural, legal, político, económico, tecnológico y físico.

### 3.1. Sector social

El sector social comprende aspectos relativos a la dinámica social del entorno en el que se desenvuelve la organización, como los factores demográficos, las estructuras de clase, los patrones de movilidad y migración, los estilos de vida y la existencia y el funcionamiento de instituciones tradicionales como el sistema educativo, las prácticas religiosas, los gremios y las profesiones.

### 3.2. Sector cultural

En este sector están comprendidos asuntos como aspectos históricos, tradiciones, expectativas de comportamiento y valores que operan en la sociedad con la que se relaciona la organización.

### 3.3. Sector legal

Este sector está definido por todos los asuntos legales y jurídicos tanto de la sociedad como de las organizaciones. Comprende las leyes, normas, regulaciones y disposiciones que rigen el funcionamiento de los negocios y las organizaciones; las prohibiciones y definiciones de delitos, y los regímenes de impuestos.

### 3.4. Sector político

Este sector suele ser descrito en términos de la distribución, la concentración y las relaciones de poder, así como la naturaleza de los sistemas políticos, el número, la estructura y la dinámica de los partidos políticos y los mecanismos de elección de los gobernantes, en aquellas sociedades donde la organización funciona y actúa.

### 3.5. Sector económico

Está constituido por los mercados de trabajo, financieros y de bienes y servicios; los patrones de consumo, inversión y flujo de capitales; el sistema bancario, y los índices económicos, así como la estructura de propiedad de las organizaciones que actúan en el entorno que impacta la organización.

### 3.6. Sector tecnológico

Es el sector que provee conocimiento e información en forma de avances científicos y tecnológicos a los que las organizaciones pueden acceder para el desarrollo y mejoramiento de sus actividades. Comprende conocimientos sobre procesos administrativos, gerenciales y productivos, así como la existencia y posibilidad de adquirir elementos como equipos, *software*, maquinaria y sistemas de comunicación.

### 3.7. Sector físico

Este último sector incluye la naturaleza y los recursos naturales. Abarca aspectos geográficos y de relieve, clima, disponibilidad y calidad de vías y rutas de transporte terrestre, marítimo, aéreo o fluvial, índices de contaminación y riesgos de desastres. Este entorno es de particular importancia, debido a las regulaciones y la influencia de grupos y de diversos sectores por la protección del ambiente.

Hatch (1997) afirma que, aunque suele hacerse una clasificación de los sectores con el propósito de analizar sus influencias, tal división es artificial, puesto que ellos están interrelacionados y ejercen influencias mutuas.

## 4. Perspectivas psicosociológicas

Una de las primeras conceptualizaciones en la perspectiva de la psicología social fue la de Katz y Kahn quienes, apoyados en la propuesta de sistemas de Bertalanffy (1989), sugieren una visión de la organización como sistema social. Para estos autores, un sistema social —incluso la organización— es un conjunto de actividades estructuradas de un grupo de individuos, las cuales son complementarias e interdependientes

respecto a resultados esperados (Katz y Kahn, 1966). En función de esta perspectiva, “lo que hace a la esencia de las organizaciones no son los individuos, sino las relaciones que entre ellos se establecen” (Schvarstein, 1991, p. 15).

En una perspectiva socioconstruccionista, la organización no es entendida como algo objetivo que existe por fuera de los individuos que la componen, sino como una construcción social mediada por significados. Para Pagès, Bonetti, De Gaulejac y Descentre (1993), “la organización es un sistema dinámico de respuestas a las contradicciones” (p. 31), las cuales surgen como resultado de las interacciones permanentes entre niveles y componentes, entre trabajadores y empresa o entre la empresa y los sistemas sociales más amplios, por lo que la organización se establece como un sistema de mediaciones en busca de un equilibrio en el conjunto de contradicciones (Pagès et al., 1993). En una línea de pensamiento similar, para Schvarstein (1991), “las organizaciones, aún en su carácter de establecimiento, son lugares ‘virtuales’ que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador [...] una organización es un conjunto ordenado y estructurado de perceptos, una imagen perceptiva” (p. 29).

Por su parte, Spink (1996) afirma que, si bien la literatura sobre teoría organizacional y de gestión ha definido la organización como un “todo” o como un “algo” que existe por fuera de las personas, esta debe ser entendida mejor como un proceso —en particular, un proceso discursivo—, puesto que es concebida por los trabajadores como “algo” que existe y en la que ellos trabajan, pero ese algo no es más que una representación construida por la interacción social de sus miembros en el día a día: “[...] el todo no sería más que un producto intersubjetivo transformado en pseudoreal por su efecto simbólico” (p. 187).

## 5. El concepto de organización: una lectura desde el interaccionismo simbólico<sup>1</sup>

El interaccionismo simbólico “es una perspectiva sociológica y socio-psicológica fundamentada en el estudio de los significados que las personas aprenden y asignan a los objetos y acciones que rodean sus experiencias diarias” (Williams, 2008, pp. 848-849) y su desarrollo se debe, sobre todo, a dos grandes teóricos: George H. Mead y Herbert Blumer.

Mead (1934) no usó el término interaccionismo simbólico, pero propuso las ideas que fueron la base de esta perspectiva, cuyos estudiantes expusieron en el libro *Mind*,

---

<sup>1</sup> Esta sección se ha derivado de las reflexiones conexas con el desarrollo de la tesis doctoral “El contrato psicológico: una propuesta de lectura en el marco de las relaciones de trabajo”, que el autor elaboró en la línea temática de psicología del trabajo y las organizaciones, del Doctorado en Psicología de la Universidad del Valle, 2016.

*Self, and Society*, escrito a partir de las notas de sus clases. Fue más tarde cuando Blumer (1969), alumno de Mead, acuñó el término, reelaboró el trabajo previo de su maestro y lo llevó desde una perspectiva filosófica a una teórica, que facilitaba su aplicación práctica.

Un concepto fundamental para el interaccionismo simbólico es el “otro generalizado”, propuesto por Mead (1934). Implica la generalización o abstracción que un individuo hace de las normas que regulan una comunidad organizada o el grupo social en el que se halla inmerso. De acuerdo con este autor, “la comunidad o grupo social organizado, que proporciona al individuo su unidad de *self* puede ser llamado ‘el otro generalizado’” (p. 54).

El “otro generalizado” no solo es la suma de los individuos pertenecientes a una colectividad en la que el sujeto se halla inserto, sino que constituye una abstracción o generalización que otorga a ese colectivo una connotación de unidad. Ese otro no se concibe como la suma de varios individuos, sino como un todo integrado. “En el pensamiento abstracto el individuo adopta la actitud del otro generalizado hacia sí mismo, sin referencia a su expresión en cualquier otro individuo en particular” (Mead, 1934, pp. 155-156).

Ese “otro generalizado” constituye un conjunto de referentes que son incorporados por el sujeto mediante procesos sociales: “[...] es en la forma del otro generalizado que los procesos sociales influyen la conducta de los individuos involucrados en ello” (Mead, 1934, p. 155). Existe una influencia del “otro generalizado” o del grupo social al cual el individuo pertenece sobre sus actitudes y comportamiento o, como Mead (1934) lo expresa, en la formación de su *self*. Sin embargo, tal influencia está mediada por los procesos de significación que el sujeto hace sobre los referentes provenientes del “otro generalizado”:

Estas actitudes sociales o de grupo son incorporadas al campo de la experiencia directa del individuo y son incluidas como elementos en la estructura o constitución de su *self*, del mismo modo que las actitudes de otros individuos particulares; y el individuo llega a ellas, o logra adoptarlas, por medio de organización ulterior y luego generalizando las actitudes de otros individuos particulares en términos de sus significaciones e inferencias sociales organizadas (p. 158).

Un determinado colectivo constituido como un “otro generalizado” puede ser un ente muy concreto y definido o puede estar conformado por un grupo mucho más difuso. Mead (1934) manifiesta que, en las sociedades altamente desarrolladas y organizadas, las clases o los subgrupos socialmente funcionales de individuos son de dos tipos: unos muy concretos, como los partidos políticos, los clubes o las corporaciones, y

otros más abstractos, como clases de deudores o acreedores. En los primeros, los individuos se relacionan directamente, mientras en los segundos lo hacen solo indirectamente, pero posibilitan relaciones entre los individuos que pertenecen a ellos. Las organizaciones de trabajo pertenecen al primer grupo y, en tal sentido, dicha concreción comprende su formalización y estructuración mediante normas y reglamentos que regulan el actuar de los individuos en ellas, por lo que esta puede convertirse en una perspectiva clave para comprender el concepto de organización.

Las personas vinculadas a una organización se refieren a ella con términos como “la empresa”, que representan generalizaciones o abstracciones con las cuales se interpreta el concepto de organización. En este sentido, existe una generalización o abstracción del colectivo, interpretado como unidad totalizada. Así, en una organización de trabajo, los trabajadores pueden decir “la empresa debería pensar en nuestro desarrollo”, pero la expresión “la empresa” es una abstracción, puesto que quienes pueden pensar y decidir sobre estrategias de desarrollo para los trabajadores son individuos y no el ente abstracto denominado “la empresa”.

La concepción que tiene un trabajador de la organización como una totalidad, se construye a través de procesos de socialización. Cuando un individuo se vincula a una organización en calidad de trabajador, independientemente de la modalidad de contrato jurídico que tenga, ya sea como empleado directo de la empresa o en modalidades de tercerización, requiere de un proceso mínimo de socialización particularizada —generalmente denominada inducción— que tiene el propósito de dar a conocer e incorporar las normas que en general regulan el funcionamiento de ese sistema de la cual ahora forma parte, para poder interactuar de manera efectiva en el desempeño de su rol como trabajador.

Este proceso de socialización —o “culturización” si se quiere— comprende la internalización de un conjunto de pautas de comportamiento que, al asumirlas, le permiten al individuo ser miembro de una sociedad que preexiste a él y a la cual él ahora se incorpora para formar parte de ella. En la perspectiva de Berger y Luckmann (1995) se trata de un proceso de socialización secundaria como “proceso que induce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo objetivo de su sociedad” (p. 166) como es el caso del ingreso de un individuo a una organización como miembro de esta. Es decir, en una perspectiva interaccionista amplia, se trata de la incorporación de patrones o pautas de un “recién llegado” a un contexto instituido de relaciones de trabajo, en este caso llamado organización o empresa (Rentería y Vesga, 2019, p. 137).

El proceso de socialización secundaria llevado a cabo en una organización en la que el individuo ingresa como trabajador tiene tres fuentes principales de información: i) lo que las personas que ya forman parte de ella —jefe inmediato, compañeros de

trabajo, directivos de la organización, etc.— le comunican; ii) lo escrito en los documentos oficiales de la organización, y iii) las observaciones que el propio sujeto hace de la manera como funciona esa microsociedad llamada empresa u organización.

De estas tres fuentes de información, el individuo conoce los mecanismos regulatorios del funcionamiento de esa colectividad a la cual ahora pertenece —como normas, políticas y procedimientos— y muy pronto aprende todo aquello que debe y no debe hacerse en la organización. Por último, llega un momento en el cual el individuo incorpora una generalización de las normas estipuladas por las diversas fuentes de información como un “uno debe” o “uno no debe”; este “uno” es el propio sujeto, como parte de una generalidad que incluye todo aquello de la microsociedad que resulta significativa para él, y esta abstracción o generalización de los otros significantes concretos se denomina el “otro generalizado” (Berger y Luckmann, 1995, p. XX).

Mediante los procesos de socialización, las organizaciones son asumidas por los individuos como un “otro generalizado”, que influye en su conducta y en el ejercicio de sus roles en la organización; por eso es en la forma del “otro generalizado” que se regula el comportamiento de sus miembros. Ese otro generalizado es una abstracción generalizada de lo que para el sujeto significa la organización para la cual trabaja. En términos de la comunicación entre los seres humanos, “el concepto abstracto de mundo es condición necesaria para que los sujetos que actúan comunicativamente puedan entenderse entre sí sobre lo que sucede en el mundo o lo que hay que producir en el mundo” (Habermas, 2010, p. 37). Al parafrasear esta afirmación, puede sostenerse que el concepto abstracto de organización es condición necesaria para que los trabajadores insertos en ella puedan entenderse entre sí sobre lo que sucede en la organización y lo que hay que hacer para trabajar allí.

## Conclusión

El concepto de organización como estructura social no es fácil de definir, puesto que existe diversidad de perspectivas y abordajes teóricos desde los cuales puede concebirse. No obstante, en este capítulo se han presentado algunas miradas que sirven para la comprensión de las organizaciones, en particular desde perspectivas psicosociológicas.

Si bien las organizaciones son construcciones sociales cuya existencia puede ser señalada e identificada en un contexto determinado, debe comprenderse mejor en el enfoque de la percepción, es decir, la manera como sus miembros conciben e interpretan aquello llamado “organización”, razón por la cual los dirigentes organizacionales hacen esfuerzos por lograr una percepción lo más unificada posible, mediante

estrategias de construcción de una identidad organizacional, que se presenta en los fundamentos estratégicos como la misión, la visión y los valores corporativos.

“La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás” (Etkin y Schvarstein, 2000, p. 51). Este esfuerzo unificador se lleva a cabo por medio de una estructura de niveles, divisiones y cargos y por la institución de normas y reglamentos que orientan el desempeño de las personas en función de directrices definidas desde la alta dirección. De esta manera, la identidad organizacional se convierte en un conjunto de “pautas, valores y creencias internalizados y compartidos por los participantes” (Etkin y Schvarstein, 2000, p. 43) como producto de los procesos de socialización secundaria y de la influencia ejercida por los dirigentes de la organización.

Al margen de la postura teórica desde la cual quiera definirse el concepto de organización, lo cierto es que la condición fundamental de su naturaleza es la concurrencia de un grupo de personas que interactúa con ciertos propósitos. El hecho de que una organización esté compuesta de individuos conlleva que cada uno tiene una experiencia particular y una interpretación específica de lo que constituye “la organización” a la cual están vinculados, por lo que las miradas psicosociológicas constituyen abordajes clave para la comprensión, el diagnóstico y la intervención en los procesos organizacionales.

## Referencias

- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1995). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bertalanffy, L. v. (1989). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Inglewood: Prentice-Hall.
- Brătian, V. (2014). Defining the Concepts of Organization, Economic Organization and Stabilizer from the Perspective of Complex Systems. *Procedia Economics and Finance*, 16, 540-547. doi:10.1016/S2212-5671(14)00836-3
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico* (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Habermas, J. (2010). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Trotta.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. Nueva York: Oxford.

- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: Wiley and Sons.
- March, J. y Simon, H. (1993). *Organizations* (2ª ed.). Cambridge: Blackwell.
- McAuley, J., Duberley, J. y Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Harlow: Pearson.
- Mead, G. (1934). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. San Francisco: Sage.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., Descentre, D y Pereira, M. (1993). *O poder das organizações*. San Pablo: Atlas.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones: introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Barcelona: Herder.
- Pfeffer, J. y Carril M. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Ciudad de México: Oxford.
- Rentería, E. y Vesga, J. J. (2019). Los niveles de actuación en las relaciones de trabajo y la formación de contratos psicológicos. *Diversitas*, 15(1), 129-142. doi:10.15332/s1794-9998.2019.0001.10
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Spink, P. (1996). A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 8(1), 174-192.
- Vesga, J. (2017). Articulación de repertorios teóricos y transformaciones del trabajo. *Equidad y desarrollo* (29), 13-25.
- Williams, J. P. (2008). Symbolic Interactionism. En L. M. Given (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (Vol. 2, pp. 848-852). Mil Robles: SAGE Publications.



# 2

## CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO: APROXIMACIONES TEÓRICAS Y PRECISIONES METODOLÓGICAS

Carlos Alberto Gómez Rada\*  
Universidad Católica de Colombia

### Introducción

Una de las temáticas de mayor relevancia en la psicología organizacional y del trabajo (en adelante, POT) es el diagnóstico organizacional. Este proceso desempeña un papel importante en el diseño y la implementación de planes y programas de intervención en las organizaciones, dado que permite identificar las causas asociadas con una problemática y emprender acciones correctivas y preventivas (Ferro, 2019). En este capítulo se abordarán aproximaciones al concepto de diagnóstico organizacional, se describirán sus componentes e implicaciones de estos para su abordaje, se profundizará en este concepto desde la perspectiva de la psicología organizacional y se disertará sobre ciertas consideraciones sobre su desarrollo metodológico.

### 1. Origen y definición

La palabra diagnóstico tiene raíces griegas y significa camino para llegar al conocimiento. El término se ha utilizado en el ámbito de la medicina para referirse a un procedimiento que conduce a establecer la presencia de una enfermedad o patología de cualquier tipo en un paciente (Anaya, 2002). Su uso se ha extendido a otros contextos, al adicionar una palabra que da cuenta de su especificidad, en este caso, diagnóstico organizacional (en adelante, DO).

No es claro cuándo surge el término DO; sin embargo, la popularización de su uso está asociada con la escuela del desarrollo organizacional en la década del sesenta, la

---

\* Psicólogo de la Universidad Católica de Colombia; especialista en Docencia Universitaria de la Universidad El Bosque; magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: cagomez@ucatolica.edu.co

cual abogó por la necesidad de hacer un diagnóstico de la organización para facilitar el proceso de cambio organizacional y planificar su desarrollo (Chiavenato, 2013).

Hoy en día, el DO es un concepto de amplio uso en el marco del desarrollo organizacional, que es el estudio de los procesos sociales que se viven dentro de la organización, con el fin de ayudar a los colaboradores a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y puedan tomar las medidas pertinentes para cumplir de manera positiva y significativa los objetivos planteados por la empresa (Guízar, 2013).

Una primera definición de DO es la que plantean Armas y Artiles (2009), para quienes se trata del proceso para medir la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica.

En esta misma postura se sitúa Rodríguez (2016), quien agrega que esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional. Según este autor, las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en un entorno con el que tienen transacciones regulares. Asimismo, la efectividad incluye las capacidades organizacionales, la estructuración de los componentes de la organización y el impacto que tiene el sistema sobre sus miembros individuales. De acuerdo con ello, el diagnóstico organizacional constituye una descripción y una explicación del evaluador sobre el funcionamiento de una organización particular.

De acuerdo con lo que plantea Rodríguez (2016), el DO puede definirse como una herramienta que permite conocer a fondo la situación real de la empresa, al descubrir sus principales problemas, fortalezas y debilidades. Su objetivo principal radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa e identificar, de una manera rápida, precisa y concisa, sus áreas potenciales de desarrollo.

Lo anterior indica que el diagnóstico organizacional es una actividad compleja que busca dar una descripción y explicación profunda de una organización, lo que exige comprender sus características, sus metas y la forma como pretende alcanzarlas. Ello, a su vez, facilitará identificar sus principales problemáticas y ordenarlas según su grado de importancia (Proulx, 2014).

De igual manera, Vidal (2004) argumenta que el DO es más un medio que un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización, en tanto soporta las decisiones que conducen a la supervivencia, la productividad, el crecimiento y la competitividad.

Desde una perspectiva más molecular, el DO no solo evalúa el funcionamiento de toda la organización, sino que puede elaborarse para un departamento, un equipo o un puesto de la misma, a fin de descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar. Cabe señalar que en el desarrollo de un DO influyen circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y personales de quienes participan en el proceso (Hellriegel y Slocum, 2009).

El concepto de diagnóstico organizacional da cuenta del comportamiento de la organización; en otras palabras, la organización, que es un subproducto de la creación humana, está legalmente reconocida y ocupa un lugar en la sociedad mediante una persona jurídica, se comporta en sí misma y ese comportamiento, aunque está afectado por sus miembros, está diferenciado.

De lo anterior se derivan dos conceptos que vale la pena distinguir: comportamiento organizacional (en adelante, CO) y comportamiento humano en la organización (en adelante, CHO). Pese a que muchos autores, como Chiavenato (2017), Hellriegel y Slocum (2009) y Robbins y Judge (2009), asimilan esos términos, en realidad se refieren a dos categorías de comportamiento. Cuando se habla de CO en sentido estricto, no se está haciendo referencia a conductas desarrolladas por individuos, sino a una entidad social y jurídicamente distinta a los miembros que forman parte de ella en un momento determinado, por lo que tiene su propio curso evolutivo que en ocasiones supera la vida de sus integrantes, cuyo accionar está determinado por la concatenación de variables de distinto orden: económicas, jurídicas, físicas, financieras, tecnológicas, antropológicas, sociológicas y psicológicas, que operan tanto en el ámbito interno como externo.

En este orden ideas, el CO alude a un campo inter y transdisciplinario que toma los conocimientos provenientes de varias disciplinas para describir, explicar y predecir por qué y cómo actúa una organización y no los seres humanos que la conforman, aunque sí los incluye. Según Luthans (2008), su validez radica en la interrelación con disciplinas afines como la teoría de la organización, el desarrollo de la organización y la administración de recursos humanos.

Por su parte, el comportamiento humano en la organización CHO deviene de un campo aplicado de la POT que describe, explica y predice por qué y cómo actúan los seres humanos que conforman una organización en sus roles particulares, en especial en el marco del trabajo.

El DO, como proceso sistémico, debe dar cuenta del comportamiento de la organización como un todo y no solo de los seres humanos que allí laboran, por lo que su naturaleza es esencialmente inter y transdisciplinaria, mientras el CHO se enfoca

en comprender el papel del comportamiento humano en el quehacer diario de la organización y en los resultados que se derivan de este para el funcionamiento de la misma, por supuesto, sin desconocer la relación entre CHO y las otras variables de la organización.

Se distinguen dos unidades de análisis para un DO: organizacionales propiamente dichas y de comportamiento humano. Las primeras comprenden lo que se denomina variables formales de la organización, como la estrategia, la estructura, los procesos, el capital y la infraestructura física y tecnológica. Las segundas se relacionan con los determinantes del comportamiento humano. Sobre las primeras, la organización tiene un alto grado de control, puesto que puede modificarlas en cualquier momento y a voluntad. Sobre las segundas, la organización tiene un menor grado de control y requieren del concurso de las personas para su posible modificación. En la Tabla 1 se observa la taxonomía completa de estas variables.

Tabla 1. Taxonomía de variables o componentes de la organización

Variables formales	Variables informales/ ámbitos	Variables informales	Componentes específicos de comportamiento humano
Componente estrategia	Ámbito organizacional	Aprendizaje organizacional	
Componente estructura		Calidad de vida laboral	
Componente procesos y procedimientos: macro, meso y micro.		Cambio organizacional	
Componente infraestructura física		Clima organizacional	
Componente infraestructura tecnológica		Comunicación organizacional	
Componente capital		Cultura organizacional	
Componente jurídico	Ámbito grupal	Comunicación	
Componente de recursos humanos		Conflicto y negociación	
		Liderazgo-poder	
		Toma de decisiones grupal	
		Trabajo en equipo	
	Ámbito individual	Procesos psicológicos básicos	Aprendizaje
			Memoria
			Motivación-emoción
			Pensamiento y lenguaje
			Percepción

Variables formales	Variables informales/ ámbitos	Variables informales	Componentes específicos de comportamiento humano
			Toma de decisiones
		Diferencias individuales	Actitudes
			Aptitudes, conocimientos y habilidades
			Creencias y valores
			Inteligencia
			Intereses
			Personalidad

Fuente: elaboración propia

Dado que el enfoque desde el cual se aborda el presente escrito está en el marco de la POT, la noción de DO en la que se profundizará está en consonancia con el CHO.

## 2. Diagnóstico organizacional desde la perspectiva del comportamiento humano en la organización

El diagnóstico del comportamiento humano en la organización (en adelante, DCHO) es un proceso descriptivo y explicativo de lo que hacen los miembros de una organización y cómo este comportamiento afecta los resultados de ella.

El CHO está determinado por variables de distinto orden que, según diversos autores como Chiavenato (2017), Hellriegel y Slocum (2009), Robbins y Judge (2009), se pueden agrupar en tres ámbitos: organizacional, grupal e individual.

Las variables del orden organizacional hacen referencia a los determinantes que explican el comportamiento de todos los miembros de una organización y lo diferencian de aquel de los integrantes de otra organización. Abarcan la cultura organizacional, el clima organizacional, el cambio organizacional, la comunicación organizacional, la calidad de vida en el trabajo y el aprendizaje organizacional.

En el segundo orden, están los determinantes que explican el comportamiento de una parte de los miembros de una organización (como un área o departamento, un grupo disciplinar y grupos de género, étnicos, raciales, regionales y etarios, entre otros) y sustentan cómo se diferencia el comportamiento de los integrantes de un grupo en comparación con el de los miembros de otro grupo. En esta categoría aparecen variables como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones grupal, el conflicto, la negociación y el trabajo en equipo.

En el tercer orden se encuentran los determinantes que explican el comportamiento particular de una persona y lo diferencian de aquel de cada uno de los demás

trabajadores de la organización. Se agrupan en dos subgrupos: procesos psicológicos básicos (en adelante, PSB) y diferencias individuales (en adelante, DI). Entre los procesos psicológicos básicos se cuentan la percepción, la motivación, la emoción, la memoria, el aprendizaje, el pensamiento, el lenguaje y la toma de decisiones individual. Las diferencias individuales incluyen la personalidad, la inteligencia, los conocimientos, las actitudes, las creencias, los valores y los intereses.

La importancia de considerar estos determinantes en el DCHO es que permite un análisis detallado conducente a identificar el ámbito en el que aparecen o se evidencian los síntomas o indicadores del problema y en cuál o cuáles se ubican las causas o los factores que mantienen el problema. Esto resulta esencial para el diseño de la intervención o la estrategia de mejora, dado que se puede apuntar con precisión a lo que está generando el problema y, con ello, se potencia su erradicación y no solamente la disminución de sus síntomas.

Un ejemplo de esto es lo que plantean Pardo y Díaz (2014) quienes señalan la necesidad de hacer un análisis de la cultura organizacional, la estructura y sus relaciones. Además, apuntan que una parte vital en este proceso es el papel de las personas en el diagnóstico, debido a la existencia de factores endógenos como el comportamiento, la interacción y las actitudes de los empleados.

Molina, Briones y Arteaga (2016) sostienen que el estudio del CHO como eje dinamizador de la eficiencia y la eficacia en las empresas constituye hoy en día una reflexión de gran trascendencia. De hecho, la clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa está en la actitud de las personas que participan en ella; de ahí que el CHO es una herramienta precisa para beneficio de todo tipo de organizaciones como empresas, organismos de Gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del CHO.

El resultado de una buena gerencia del CHO dependerá de varios factores, como la forma de gestionar el capital humano en la organización y de integrar a sus miembros. También influye la manera en que los empleados se identifican con la entidad y las estrategias que se utilizan para motivarlos, estimular su creatividad, productividad, pertenencia, crecimiento personal y profesional (Martín, Segredo y Perdomo, 2013).

En consonancia con lo anterior, los psicólogos organizacionales son vistos como expertos que pueden dar respuesta a los fenómenos que surgen en la organización, pues los analizan desde la perspectiva del CHO en sus tres ámbitos: individuo, grupo y organización (López, León y Portela, 2007). Esto contribuye a que las organizaciones se transformen a velocidades cada vez más rápidas, con las personas como un factor

crítico de esta evolución. En función de ello y para potenciar este campo, se han conformado las áreas de gestión humana, las cuales, mediante sus programas y procesos, buscan mejorar las competencias de sus trabajadores, al dotarlos de herramientas que les permitan una mayor adaptación al mundo organizacional y al mejoramiento de sus vidas, las de sus familias y la sociedad (Castillo, 2014).

### 3. Variables relevantes en el diagnóstico desde el comportamiento humano en la organización

Como ya se mencionó, en el DO se incluyen distintas variables en cada uno de los tres ámbitos de determinantes del CHO, por lo que conviene hacer algunas claridades conceptuales respecto a algunas de ellas.

La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable y las prácticas organizacionales que reflejan los valores, las creencias y los pensamientos compartidos por los miembros de una organización. Estos comportamientos dan forma al entorno sociológico y psicológico de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones (Chidambaranathan y Rani, 2015). La cultura organizacional es a la organización lo que la personalidad al individuo y se forma con la evolución de la organización: conecta el pasado con el presente y le proporciona una identidad, por lo tanto, la diferencia de otras organizaciones. Sin embargo, la historia de una organización está ligada a la historia de un país, una región o una ciudad, por lo que hay una relación estrecha entre la cultura del contexto social en el que está inserta y la cultura de esa organización. De acuerdo con ello, la cultura implica asimilación, producción, difusión y asentamiento de ideas y valores en los que se funda la sociedad. Dicho de otra forma, es el conjunto de representaciones colectivas, creencias, usos del lenguaje, tradiciones y estilos de pensamiento que dan sentido a nuestra forma de vida (Núñez, 2009, citado en Llanos, 2016).

La POT estudia la cultura de las organizaciones con el propósito de diagnosticar y diseñar modelos de organización para administrar, cambiar, reorientar y mejorar el logro de los propósitos fijados por las directivas (Rodríguez, 2009).

Por otra parte, el concepto de clima organizacional implica una descripción, pero también una evaluación de factores organizacionales objetivos como la estructura, las políticas y reglas, hasta atributos que parecen tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo (García, 2009). Desde esta perspectiva, un elemento significativo en el abordaje del clima organizacional en el conjunto de percepciones de sus trabajadores acerca de cómo transcurren los procesos dentro de la entidad. El clima resultante

induce comportamientos en las personas y estos a su vez inciden en el funcionamiento de la organización (Robbins y Judge, 2009).

Uno de los aspectos que influye en el clima organizacional es la comunicación. Para Fernández (2005, citado en Segredo, García, León y Perdomo, 2017), la comunicación organizacional se define como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización” (p. 32). Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido con sus objetivos.

La siguiente variable a considerar es la calidad de vida en el trabajo, la cual puede ser entendida como el conjunto de acciones de una organización dirigidas a asegurar el bienestar de sus trabajadores mediante factores como compensación justa y adecuada; condiciones de trabajo saludables y seguras; posibilidad de emplear y desarrollar todas las capacidades personales; oportunidades de crecimiento continuado y seguridad en el empleo; integración social en la organización del trabajo; respeto por sus derechos; balance entre el trabajo y otros sectores de la vida, y relevancia social de la vida de trabajo (Gómez y Ponce de León, 2010).

Ahora bien, la forma como se presenten la cultura, el clima y la comunicación organizacional tendrá un fuerte efecto en la calidad de vida de los trabajadores. Por ello es necesario que se diseñen técnicas de motivación que refuercen y modifiquen, cuando sea necesario, la conducta de los individuos, que les hagan sentir que son importantes para la organización y que las tareas que desarrollan contribuyen positivamente al logro de los objetivos organizacionales (López, 2019).

Otro aspecto a evaluar en un DCHO es el cambio organizacional. Sobre este concepto existen múltiples aproximaciones, pero varias de ellas coinciden en que el cambio organizacional es un proceso dentro del cual hay variaciones de distinto orden (estructurales, de comportamiento humano, etc.), en diferentes ritmos (cambio continuo y gradual o abrupto) y profundidad (afecta solo una parte de la organización o a toda la organización). A su vez, el cambio organizacional está determinado por variables externas (del ambiente) como internas de la organización y se observa tanto en las variables formales (estrategia, estructura, etc.) como en el CHO (cultura, liderazgo, clima organizacional, etc.). (Stewart, 1992; Ford y Ford, 1995; Achilles, 2002; Guízar, 2004; Quirant y Ortega, 2006, citados en Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella y Ronda-Pupo, 2016).

Para responder al cambio, las organizaciones dependen de su capacidad de adaptación. De acuerdo con Montealegre, Calderón y Acosta (2007, citados en García, Arias



y Gómez, 2013), la adaptación es lo que le permite sobrevivir en un ambiente tan dinámico y competitivo como el actual.

Se han identificado dos tipos generales de cambio: reactivos o defensivos y proactivos o anticipatorios. Los reactivos se producen ante situaciones de crisis o reestructuraciones, mientras los proactivos se anticipan a fenómenos del contexto y surgen de un buen liderazgo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005).

Todo cambio organizacional implica aprendizaje. El aprendizaje organizacional es “el proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus trabajadores, adquieren, crean y usan conocimiento, con el propósito principal de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o para transformarlo, según sea su nivel de desarrollo” (Castañeda y Pérez, 2005, p. 188). En este sentido, el aprendizaje se ha enfocado desde dos perspectivas: la gestión del conocimiento y la organización que aprende (Castañeda y Pérez, 2005).

En el ámbito de los determinantes grupales se encuentra la variable de trabajo en equipo. Este concepto se deriva del término grupo de trabajo, el cual es entendido como un conjunto de tres o más individuos que son interdependientes en sus tareas, comparten la responsabilidad de los resultados o tienen una meta común. Entre los principios básicos del trabajo en equipo se proponen los siguientes: a) mantener un conjunto de conductas flexibles y adaptativas, de cogniciones y de actitudes; b) lograr que los miembros monitoreen conductas y acciones de los otros miembros y se sientan libres de dar y recibir retroalimentación sobre dicho monitoreo; c) motivar miembros capaces y deseosos de respaldar a sus compañeros durante las actividades de trabajo; d) entablar una comunicación clara y concisa; e) coordinar la acción colectiva e interdependiente; f) propiciar un liderazgo que favorece la dirección y la planeación; g) distribuir y coordinar actividades, y h) reconocer que el trabajo en equipo está influenciado por el contexto y los requerimientos de la tarea (Laredo-García, 2014).

El literal a) se relaciona con los denominados estados emergentes. Estos elementos han sido considerados como el estado de los equipos en términos cognitivos, motivacionales y afectivos, los cuales son dinámicos y están en función del contexto del equipo, sus insumos y procesos. Al respecto se han determinado tres tipos de procesos esenciales de interacción, como procesos orientados hacia la meta: de transición, de acción e interpersonal (Paz, El kadi y Paz, 2017).

La siguiente variable dentro de este ámbito es el liderazgo. Este es uno de los temas ampliamente tratados en el campo de las organizaciones: la identidad del líder, la forma en la que el líder conduce, la respuesta de los subordinados, la relación

líder-seguidor, son algunos de los aspectos que se abordan en varios estudios. Las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron las características del líder, definidas genética más que socialmente, que pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Más adelante surgió la teoría de contingencia del liderazgo, según la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional ha recibido la mayor atención en los últimos años y está entre las teorías emergentes (Laredo-García, 2014).

Otra variable del comportamiento grupal es la comunicación. Se entiende como el proceso de transmitir mensajes con significado entre dos o más personas, que inicia con la idea que quiere transmitir el emisor, la cual se codifica, se envía por un medio y luego es decodificada y es interpretada por el receptor. En este proceso, el del emisor y el del receptor son roles dinámicos que asumen los actores.

La efectividad de la comunicación dependerá del grado en que el receptor interprete el mensaje en el mismo sentido que quiere dar el emisor, aunque estará afectada por factores que van desde las capacidades comunicativas (condición endógena) de los actores hasta condiciones exógenas, como los medios utilizados (Chiavenato, 2017).

En ocasiones, cuando la comunicación, el liderazgo o el trabajo en equipo no funcionan adecuadamente surge el conflicto. Esto sucede cuando una parte (personas o grupos) percibe que la otra realiza acciones deliberadas para perjudicarla. En respuesta a ello, las partes pueden reaccionar de varias formas y configurar cinco estrategias de resolución o afrontamiento del conflicto: compulsiva, altruista, evasiva, de colaboración y de compromiso, que varían en función de quien se beneficie con la forma de resolución. Por ejemplo, con la compulsiva y altruista se beneficia una sola de las partes; en la evasiva, ninguna de las dos, y en la de colaboración y compromiso, ambas. Según el manejo que se les dé, los conflictos pueden tener resultados positivos o negativos para la organización (Robbins y Judge, 2009).

Por último aparece la toma de decisiones grupal, que es el proceso mediante el cual los equipos de trabajo toman decisiones relacionadas con el cumplimiento de sus funciones. Este proceso se presenta en el marco de la relación de trabajo en equipo, por lo que la forma y el grado de participación de sus miembros están relacionados con el proceso de liderazgo dentro del grupo. Existen estilos de dirección participativos o democráticos, en los que el jefe involucra a los todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, o estilos directivos o autocráticos, cuando las decisiones son tomadas casi en exclusiva por el jefe (Gómez, 2019).

La toma de decisiones grupal es útil cuando se trata de elecciones complejas que tienen gran impacto en la organización, por lo cual se requiere variedad de experticias y puntos de vista, y participación de diferentes actores para proponer un curso de acción de mayor calidad (Chiavenato, 2017).

Como se indicó, en el ámbito de los determinantes individuales se encuentran los PSB. El primero de ellos se conoce como la percepción, que en las organizaciones dependerá de la manera como las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno (Chiavenato, 2017).

La percepción puede ser afectada por diversos factores que suelen agruparse en tres: el objeto de percepción, la situación en la que se percibe y el perceptor. Diversos planteamientos en el marco de la teoría de la Gestalt y de los estudios de cognición social han mostrado que los seres humanos con frecuencia distorsionan o alteran la realidad mediante la percepción, lo que a su vez tiene un efecto en los otros PSB como la motivación, las emociones, la memoria y el pensamiento (Hellriegel y Slocum, 2009).

El segundo PSB es la motivación. Steers, Porter y Bigley (2012, citados en Madero-Gómez y Olivas-Luján, 2016) destacan que la motivación es una fuerza que energiza y dirige la conducta humana. En el ámbito laboral, no solo hace que los empleados tomen acción, sino que además influye en la dirección, en la intensidad y en la duración de un comportamiento, que afectan el clima organizacional (Cardona y Zambrano, 2014, citado en Madero-Gómez y Olivas-Luján, 2016).

Para Núñez (2009), la motivación es un proceso que permite movilizar, orientar o mantener la conducta de una persona. Por su parte, Ramírez, Herrera y Roa (2004, citado en Naranjo, 2009) definen la motivación como un proceso que muestra el inicio, la orientación, el rigor y la persistencia de la conducta humana. Esta conducta siempre está sometida a la percepción que la persona tenga de sí misma, de su entorno y de las actividades que deba desarrollar para lograr el cumplimiento de una meta.

La motivación se acompaña de un proceso paralelo que es la emoción. Las emociones con frecuencia se definen en términos de experiencias corporales naturales que luego se expresan mediante el lenguaje y sobre las cuales no hay un alto grado de control, por lo que se les califica como irracionales y subjetivas. Algunas posturas más recientes consideran que son conductas racionales, que no son patrimonio exclusivo de la interioridad de la persona y corresponden más bien a construcciones sociales de naturaleza fundamentalmente discursiva. Las emociones tienen un gran impacto en el comportamiento de los empleados, en la medida en que provocan disposiciones

actitudinales que afectan su valoración del entorno laboral y su rendimiento (Belli e Íñiguez, 2008).

El siguiente PSB es el aprendizaje. Para Zapata-Ros (2015), el aprendizaje es el proceso de adquirir, organizar e integrar información nueva, lo que facilita la modificación de conductas, ideas, conocimientos, etc. Es una facultad propia del ser humano y de su capacidad para conocer, representar, relacionar, transmitir y ejecutar nuevos conocimientos.

Para explicar el aprendizaje existen diversas aproximaciones: asociacionistas (aprendizaje clásico, condicionamiento operante), asociacionista-cognitivo (aprendizaje social) y estructuralistas (constructivismo psicológico, constructivismo social y aprendizaje significativo) (Robbins y Judge, 2009).

El aprendizaje es fundamental para empleados, pues incide en su capacidad para adaptarse al contexto de trabajo. De acuerdo con Bigg (1993) y Barca, Peralbo y Brenlla (2004, citados en López y López, 2013), el aprendizaje resulta de la interacción de tres factores esenciales: la intención (motivo) de quien aprende, el proceso que utiliza (estrategia) y los logros que obtiene (rendimiento). Según la forma como se combinen habrá mayor o menor efectividad.

El aprendizaje de una persona está estrechamente relacionado con la memoria, que es el proceso psicológico de codificar, almacenar y recuperar toda la información que se adquiere en la interacción diaria con el entorno (Robbins y Judge, 2009). De acuerdo con Morgado (2005), la memoria dispone de dos mecanismos de almacenamiento, conocidos como memoria a corto plazo y memoria a largo plazo. El segundo tipo está estrechamente relacionado con el aprendizaje, ya que guarda la información durante mucho tiempo y no puede haber aprendizaje sin memoria. Esto resulta fundamental en la organización en un contexto de cambio permanente, donde los trabajadores deben aprender continuamente a fin de que la organización sea competitiva.

A partir de la información almacenada en la memoria, los miembros de la organización representan la realidad que les rodea, la valoran junto con sus atributos (razonamiento) y la explican. Esta facultad para representar la realidad mediante símbolos y lenguaje es lo que se conoce como pensamiento. Una de sus funciones principales es soportar la toma de decisiones, para lo cual utiliza varios modelos: racional y de administración basada en evidencias (modelos compensatorios), de racionalidad limitada, de favorito implícito, intuitivo y político (no compensatorios) (Hellriegel y Slocum, 2009; Robbins y Judge, 2009). La escogencia de cada modelo y su efectividad dependerá de la situación en la que deba ser empleado. Así, en situaciones de decisiones complejas y en las que se dispone de información y tiempo suficientes para

definir un curso de acción, los modelos racionales o de administración basados en evidencia son más apropiados; en condiciones contrarias, los modelos de racionalidad limitada o favorito implícito pueden ser más indicados; en casos de gran incertidumbre, una mejor alternativa es el modelo intuitivo, y en circunstancias en las que hay diferentes intereses, debido a la existencia de grupos diversos, un modelo político resulta imprescindible.

La segunda categoría de variables del ámbito individual es la de las DI. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, citado en Fuentes, 2015) afirman que estas son importantes por el efecto que ejercen en el comportamiento, puesto que cada sujeto es irrepetible. Entonces, las DI inciden en el CHO y, a su vez, este tiene efecto sobre el éxito de una empresa.

La personalidad es quizás la variable más estudiada en el ámbito de las DI. Este constructo se refiere a un conjunto relativamente estable de sentimientos y comportamientos que se formaron de manera significativa a partir de factores genéticos y ambientales. Aunque no se entienden a cabalidad muchos aspectos de la formación, del desarrollo o de la expresión de la personalidad en el trabajo, hay ciertas características personales que la describen. Así, la personalidad parece organizarse en pautas observables y mensurables, hasta cierto grado. De igual manera, tiene aspectos superficiales como la actitud que tiene un jefe hacia el hecho de ser líder de un equipo y también un núcleo mucho más profundo, como los sentimientos de un funcionario hacia la autoridad o una ética laboral sólida. La personalidad comprende rasgos comunes y únicos, por lo que cada persona es diferente a las demás en algunos aspectos y similar en otros. Lo anterior implica que la personalidad no surge de forma súbita o aleatoria; más bien, es producto de diversas fuerzas que, en conjunto, contribuyen a moldear a un individuo único (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2012).

Otra variable relevante entre las diferencias individuales es la actitud, la cual puede entenderse como una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta, con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad. Se trata de un estado interno de la persona por lo que no es una respuesta manifiesta y observable, sino algo que media entre los aspectos del ambiente, constituido por estímulos, y las reacciones de las personas, esto es, las respuestas evaluativas manifiestas (Eagly y Chaiken, 2007).

La actitud de los empleados en su ambiente de trabajo puede aumentar la efectividad y la productividad de la organización ante los nuevos retos. Las actitudes positivas permiten a los trabajadores responder de forma rápida y efectiva a las demandas del entorno (Ansa y Acosta, 2008). En razón de ello, actitudes hacia el trabajo como el

compromiso con el cargo, el compromiso con la organización y la satisfacción con el cargo han sido ampliamente estudiadas (Robbins y Judge, 2009).

Otras variables asociadas con las DI son los valores, las creencias y los intereses. Los valores se refieren a convicciones fundamentales que las personas tienen acerca de una forma de actuar (instrumentales) o un estado final de existencia (terminales) que es preferible social y personalmente sobre otro, que es opuesto. Sirven de soporte para las actitudes y afectan la motivación (Robbins y Judge, 2009).

Los valores a su vez se encuentran cimentados en las creencias, las cuales implican convicciones o certezas sobre la realidad en la que vivimos y predisponen a las personas para la acción (Díez, 2017). Sirven como explicaciones inequívocas del mundo que nos rodea y se fundamentan en saberes de tipo religioso, científico o artístico, entre otros. El aspecto fundamental de la creencia es el principio absoluto de verdad sobre el que se sustenta, por lo que se comporta como una especie de axioma en sí misma, es decir, no requiere comprobación. Este rasgo la convierte en un componente cognitivo que sirve de base para otros atributos de las DI como los valores y las actitudes.

Por su parte, los intereses son manifestaciones conscientes e intencionadas en función de un impulso, en una dirección determinada, generalmente asociados con una meta. Surgen como resultado del proceso de maduración y adaptación de una persona, por lo que están influidos por factores ambientales y culturales. Se expresan cuando la persona debe hacer un juicio comparativo entre varias alternativas (Rivas, 1990, citado en Pineda, 2017) y se enmarcan en el proceso de motivación, en tanto afectan la toma de decisiones, en especial las relacionadas con elecciones vocacionales, por ejemplo, la escogencia de un lugar de trabajo.

A pesar de las diferencias conceptuales entre valores, creencias e intereses, tales atributos anclados en la personalidad de un trabajador son difíciles de modificar y explican fenómenos como la resistencia al cambio, el compromiso con la organización y el cargo.

Las aptitudes y las habilidades también constituyen atributos únicos de las personas y permiten diferenciar entre el comportamiento de un empleado y el de otro. Las aptitudes son predisposiciones naturales para llevar a cabo una tarea, pueden tener un ámbito general o específico y surgen aun sin capacitación previa; por ello, son un estado latente del comportamiento y pueden ser utilizadas para pronosticar el desempeño futuro. Las habilidades, por su parte, aunque también hacen referencia a una capacidad, se producen como resultado del aprendizaje y de la práctica y facilitan diagnosticar el presente, es decir, la capacidad actual del trabajador. Ambas

características están estrechamente relacionadas, pues las habilidades suelen desarrollarse a partir de las aptitudes (Chiavenato, 2017).

## 4. Implicaciones para el proceso de diagnóstico

El objetivo del DCHO es establecer las causas comportamentales que subyacen a una problemática en el contexto de una organización y de esta manera facilitar las acciones de intervención y mejoramiento subsecuentes. Esto implica explicar los mecanismos de CHO que están operando, bien sea para causar o para mantener dicha situación, para lo cual es preciso diferenciar los atributos de CHO, las relaciones entre ellos y, a su vez, los vínculos que establecen con las variables formales de la organización.

Para cumplir con este propósito se requiere primero identificar la variable o componente en la que se manifiesta el problema; luego se formula una hipótesis (explicación tentativa de la causa) y se comprueba (explicación de las causas); a partir de ello se diseñan y ejecutan las acciones de mejora (proceso de intervención).

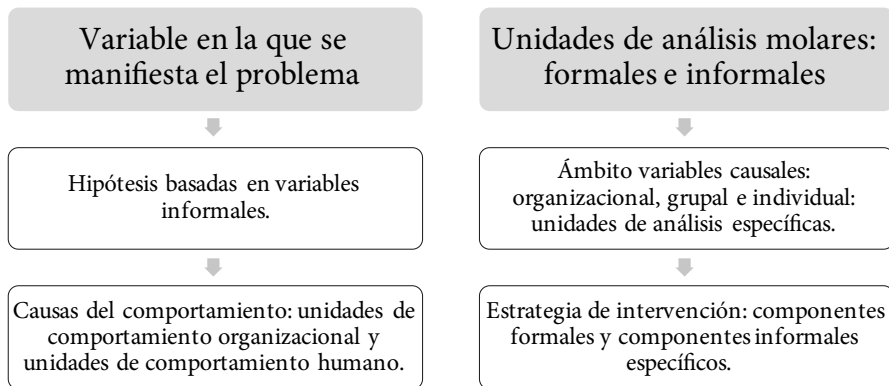
Para comprender mejor este proceso, se propone el siguiente ejemplo: si en una empresa se presenta un problema de alta rotación, este se ubicaría en el componente de recursos humanos, en particular, en sus indicadores de resultados de rotación (manifestación del problema). Ello corresponde a un microproceso que es una variable formal. Ahora, desde el punto de vista de la causa, si la rotación es por renuncia, podría surgir como hipótesis un clima desfavorable, una calidad de vida laboral deficiente o insatisfacción laboral. Sin embargo, esta explicación en sí misma no lleva a identificar cuál es la estrategia de intervención apropiada. Se requiere una explicación más precisa, lo que exige indagar sobre los mecanismos que están actuando para generar el clima desfavorable, la calidad de vida laboral deficiente y la insatisfacción laboral.

Un diagnóstico podría arrojar que los empleados perciben que son mal pagos y una confirmación de esta hipótesis se podría hacer mediante un estudio de competitividad salarial. Si se encuentra que la organización tiene salarios bajos en relación con la competencia (explicación o causa de la problemática de tipo formal), la estrategia de intervención debería dirigirse a una reestructuración de la escala salarial o a un programa de retención de talentos, entre otras. No obstante, si lo que revela el diagnóstico es que la causa está asociada con maltrato por parte de los jefes y esto, a su vez, está sustentado en una cultura organizacional que tolera o promueve el maltrato (causa informal: comportamental), esto debería conducir a una intervención de la cultura para cambiar estas creencias y valores que sustentan el maltrato laboral.

También se podría tener un ejemplo en sentido diferente, esto es, un grupo de trabajadores que está experimentando estrés laboral (manifestación del problema en una variable informal), cuyo diagnóstico expone como causa que hay una mala convivencia entre ellos, lo que genera conflictos que conducen al estrés (causa de tipo informal: ámbito de grupo). De lo anterior se deriva que un aspecto importante a distinguir en un proceso diagnóstico es la componente de la organización en la cual se manifiesta el problema —que puede ser formal o informal— y, con base en ello, formular hipótesis.

Esto lleva a identificar dos tipos de unidades molares de análisis: organizacionales propiamente dichas (formales) o de comportamiento humano (informales). En las hipótesis relacionadas con variables informales es necesario especificar el ámbito en el que podría estar el origen del problema (organización, grupo e individuo) y definir las unidades de análisis específicas (por ejemplo, cambio organizacional, comunicación, actitudes, etc.). Una representación de este proceso puede observarse en la Figura 1:

Figura 1. Esquema de proceso de DCHO



Fuente: elaboración propia.

Además, se debe tener en cuenta que, según la unidad de análisis, se determinan las fuentes de información, las técnicas de recolección de datos, el procedimiento adecuado para conseguirlos y la estrategia de análisis de los resultados correspondientes. La profundización de estos aspectos será tratada más adelante.

## Conclusiones

El diagnóstico organizacional es un proceso complejo que puede abordarse desde diversas perspectivas, una de las cuales es el DCHO y constituye la aproximación desde el marco de la psicología de las organizaciones y del trabajo.



El DCHO lleva a considerar tres ámbitos de análisis, en función de los determinantes del comportamiento involucrados: individuales, grupales y organizacionales. En cada uno de ellos aparecen distintas variables que corresponden a atributos del CHO, cuyo análisis y discriminación son importantes para entender los factores causales y, en consecuencia, diseñar una estrategia de intervención orientada a atacar las causas y no los síntomas.

El primer aspecto a considerar en el proceso metodológico es la diferenciación entre aquellas variables en las que se manifiesta el problema y aquellas que lo generan. En segundo lugar —y como consecuencia de lo anterior—, se podrán determinar las unidades de análisis, cuya naturaleza estudiada mediante investigaciones y desarrollos teóricos precedentes, permitirá al evaluador formular unas hipótesis a partir de las cuales se orienta el diseño del diagnóstico.

Por último, cabe resaltar la estrecha relación que hay entre teoría, metodología y desarrollo de un DCHO. Solo cuando hay una sólida fundamentación teórica-conceptual se puede hacer un diagnóstico sistemático, profundo y que conduzca a encontrar las causas de un problema de CHO.

## Referencias

- Anaya, D. (2002). *Diagnóstico en educación*. Madrid: Sanz y Torres.
- Ansa, M. y Acosta, A. (2008). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 121-130.
- Armas, G. y Artiles, S. (2009). Propuesta de una herramienta diagnóstica para evaluar la comprensión de la gestión de la información y el conocimiento en la empresa en perfeccionamiento Diseño Ciudad Habana. *Ciencias de la Información*, 40(3), 13-22.
- Belli, S. e Íñiguez, L. (2008). El estudio psicosocial de las emociones: una revisión y discusión de la investigación actual. *Psico*, 39(2), 139-151.
- Castañeda, D. y Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24(1-2), 1-15.
- Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis de pregrado inédita). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

- Chidambaranathan, K. y Rani, S., (2015) Knowledge Management and Organizational Culture in Higher Educational Libraries in Qatar: An Empirical Study. *Library & Information Science Research*, 37, 363-369.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional*. Bogotá: Autor.
- Díez, A. (2017). Más sobre la interpretación (II). Ideas y creencias. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 37(131), 127-143.
- Eagly, A. y Chaiken, S. (2007). The Advantages of an Inclusive Definition of Attitude. *Social Cognition*, 25, 582-602.
- Ferro, J. (2019). La intervención en contextos organizacionales. En M. García-Rubiano (ed.), *Actualizaciones en psicología organizacional* (pp. 23-40). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Fuentes, L. (2015). *Comportamiento individual y clima organizacional. (Estudio realizado con enfermeras de hospitales privados de la cabecera del municipio de San Pedro Sacatepéquez departamento de San Marcos)*. (Tesis de pregrado inédita). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento & Gestión* (27), 162-200.
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95.
- Gómez, C. A. (2019). Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones. En M. García-Rubiano (ed.), *Actualizaciones en psicología organizacional* (pp. 55-71). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Gómez, C. A. y Ponce de León, E. (2010). Modelo integrativo de la calidad de vida laboral percibida a partir de la inseguridad laboral, la jornada laboral y el salario, para hombres y mujeres trabajadores de empresas de la ciudad de Bogotá en diferentes rangos de edad. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 4(2), 113-129.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009) *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Laredo-García, G. (2014). Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú. *San Martín emprendedor*, 5(2), 65-78.
- Llanos, M. (2016). La personalidad de las organizaciones: la cultura. En M. Llanos (comp.), *La cultura organizacional: eje de acción en la gestión humana* (pp. 7-24). Samborondón: Universidad Ecotec.

- López, M. y López, A. I. (2013). Los enfoques del aprendizaje. Revisión conceptual e investigación. *Revista Colombiana de Educación* (64), 131-153.
- López, M., León, M. y Portela, L. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *Ciencias de la información*, 38(1-2), 41-50.
- López, S. (2019, enero). La motivación como factor clave del rendimiento en el trabajo. *Aletheia IEU*. Recuperado de [https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A\\_opinion/2019/1\\_Enero/Art\\_Op\\_2.pdf](https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/1_Enero/Art_Op_2.pdf)
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Madero-Gómez, S. y Olivas-Luján, M. (2016) Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59.
- Martín, X., Segredo, A. M. y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 319-327.
- Molina, L., Briones, I. y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 498-510.
- Morgado, I. (2005). Psicología del aprendizaje y la memoria. *CIC. Cuadernos de información y comunicación* (10), 221-233.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170.
- Núñez, J. (2009). Motivación, aprendizaje y rendimiento académico. En *Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia* (pp. 41-67). Braga: Universidade do Minho.
- Pardo, C. y Díaz, O. (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D. C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Paz, J., El kadi, O. y Paz, J. (2017). Comunicación estratégica en su visión gerencial. Una herramienta para lograr la autotomía caudal. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 23(2), 10-24.
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M. y Ronda-Pupo, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.
- Pineda, A. (2017). *Relación entre los intereses profesionales inventariados en estudiantes de una universidad privada de Lima Metropolitana*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional. Elementos claves*. Lima: Universidad Continental.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Ciudad de México: Alfaomega.

- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de investigación académica*, 12(22), 67-92.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P. y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28-37.
- Zapata-Ros, M. (2015). Teorías y modelos sobre el aprendizaje en entornos conectados y ubicuos. Bases para un nuevo modelo teórico a partir de una visión crítica del “conectivismo”. *Education in the knowledge society (EKS)*, 16(1), 69-102.

# 3

## APLICACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO AL PROCESO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Iliana Paola Quintana\*  
Universidad Católica de Colombia

### Introducción

Los psicólogos proponen teorías y conducen investigaciones que permiten responder preguntas sobre el comportamiento y los procesos mentales. Su medio para llegar al conocimiento es el método científico, el cual se refiere a la manera de formular las preguntas, la lógica y las metodologías utilizadas para obtener dicha respuesta, que puede impactar a los individuos y a la sociedad, toda vez que el objetivo es buscar solución a problemas de relevancia social (Shaughnessy, Zechmeister y Zechmeister, 2000).

Entre las diferentes metodologías con las que se cuenta en investigación, ninguna podría resolver por sí sola todas las preguntas. Se requiere un enfoque de método múltiple, es decir, utilizar diversas metodologías de investigación y medidas de comportamiento. Los psicólogos deben construir sobre la base de una investigación que ha sido cuidadosamente diseñada y ejecutada, para analizar el comportamiento y las experiencias que se pueden observar (Shaughnessy et al., 2000).

### 1. Método científico

El método científico no provee recetas infalibles para encontrar la verdad: sólo contiene un conjunto de prescripciones falibles (perfectibles) para el planeamiento de observaciones y experimentos, para la interpretación de sus resultados, y para el planteo mismo de los problemas. Es, en suma, la manera en que la ciencia inquiera en lo

---

\* Psicóloga de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, especialista en Psicología Ocupacional y Organizacional, magister en Psicología de la Universidad El Bosque. En la actualidad se desempeña como coordinadora del programa de pregrado en Psicología de la Universidad Católica de Colombia.

Aplicación del método científico al proceso de diagnóstico organizacional

desconocido. Subordinadas a las reglas generales del método científico, y al mismo tiempo en apoyo de ellas, encontramos las diversas técnicas que se emplean en las ciencias especiales (Bunge, 2009, p. 17).

Las técnicas que se diseñen específicamente para cada campo del conocimiento deben cumplir con las exigencias del método científico, de forma que este pueda ser empleado en toda ciencia aplicada. Para Bunge (2009), “debería emplearse el método de la ciencia en las ciencias aplicadas y, en general, en toda empresa humana en que la razón haya de casarse con la experiencia” (p. 43).

El campo de la psicología organizacional y del trabajo debe entenderse desde la perspectiva científica, toda vez que hace un llamado al profesional en psicología —es decir, al analista del comportamiento— y su papel le exige cumplir con las características de toda ciencia.

La psicología organizacional y del trabajo ha sido interdependiente del modelo de industrialización y de las teorías administrativas, por lo que se la ha criticado por estar aliada con las teorías gerenciales y con el capital empresarial. Por esta razón debe afrontar nuevos retos, lo que implica revisar sus conceptos, teorías y métodos, de manera que logre demostrar su compromiso con los problemas actuales a partir de tres interacciones que proporcionan oportunidades de investigación: ser humano y trabajo, ser humano y organizaciones, y organizaciones y trabajo (Enríquez y Castañeda, 2006).

Con el ánimo de aportar a la construcción del conocimiento en este campo, la Red de investigadores en psicología organizacional y del trabajo (POT) fue promovida por la Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (Ascofapsi). Esta iniciativa, que nació en la Universidad del Valle, analiza los temas abordados por los grupos de investigación y presenta tres núcleos temáticos generales (Tabla 1).

Tabla 1. Núcleos de investigación en POT en Colombia

Trabajo y calidad de vida	Relación laboral hombre-trabajo	Aprendizaje y cambio organizacional
1. Responsabilidad social	1. Significado y representación social del trabajo	1. Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento
2. Acoso laboral	2. Desarrollo de competencias	2. Cultura organizacional
3. Motivación y productividad	3. Nuevas formas de acceso al trabajo	3. Grupos y equipos de trabajo
4. Frustración laboral		4. Ética y valores
5. Salud laboral		5. Crisis organizacional
6. Riesgos psicosociales		
7. Empresa saludable		

Fuente: Enríquez, Á. y Castañeda, D. I. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta de Colombiana de Psicología*, 9(1), p. 82.

Ante este reto de crecimiento y la madurez de la POT en Colombia, los profesionales (analistas del comportamiento o consultores) deben estar orientados a la búsqueda de conocimiento mediante procedimientos válidos para la recogida, el análisis y la interpretación de los datos, para producir resultados de investigación válidos y fiables que proporcionen explicaciones a problemas emergentes de la psicología organizacional y del trabajo.

## 2. En el proceso de diagnóstico organizacional

Una aplicación del método científico es la investigación operativa (operations research), que se refiere al conjunto de procedimientos mediante los cuales los directivos de empresas pueden tomar decisiones y los administradores pueden recibir ideas para mejorar la eficiencia de la organización con fundamentación científica (Bunge, 2009).

El diagnóstico organizacional forma parte de estos procesos y se ha entendido como el análisis de la situación actual de una empresa, que incluye sus problemas, potenciales y alternativas de desarrollo (Rodríguez, 2005). En palabras de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), es a partir del diagnóstico que se puede evaluar el comportamiento de un sistema, para luego compararlo con un modelo normativo teniendo presente que no siempre este es explícito para la organización.

En principio, cuando se tiene el propósito de llevar a cabo un diagnóstico surge la incertidumbre. Aparecen dudas frente al propósito del diagnóstico: ¿Qué es lo que quiere diagnosticar? Entonces, cuando se inicia el proceso, se intenta aclarar de varias formas el problema a seleccionar, pero ¿cómo hacerlo sin recolectar primero información que sea de utilidad? El paso previo tiene que ver con la formulación del problema.

Con el objetivo de plantear el problema, se debe indagar por los antecedentes; puede que en principio el proceso sea complejo, dado que surgirán varios supuestos del problema, pero el propósito será profundizar en el área de estudio.

En línea con Hernández y otros autores (2011) en su analogía del diagnóstico, el médico hace una serie de exámenes periódicos para poder identificar el problema y comparar el estado real con el estado ideal del funcionamiento, para saber si es correcto. Es entonces cuando el médico examina a su paciente, es decir, la organización, para que indique los síntomas con el fin de identificar la enfermedad. Así, el proceso para formular el problema dependerá del uso de las estrategias y la habilidad del consultor para identificarlo y evaluar sus antecedentes y variables asociadas.

En el ámbito clínico, la autoridad corresponde al médico; en las organizaciones, al analista del comportamiento o consultor. Como profesionales en un campo específico del conocimiento, están llamados a darle carácter científico. Entre sus responsabilidades se encuentran dotarlo de objetividad y sistematicidad, aportar pruebas científicas, cerciorarse de la validez y necesariamente estar basado en un método como el científico, ya que permite observar, pensar y resolver problemas de manera objetiva y sistemática y dar respuesta a cada problema del conocimiento (Barrantes, 2000). De acuerdo con Robayo-Castro (2010), el análisis del comportamiento, como una ciencia natural que tiene por disciplina el análisis conductual aplicado (ACA), de la investigación aplicada toma el conocimiento y se pone al servicio de la sociedad con la resolución de problemas prácticos, incluidos aquellos de relevancia social.

Relativo a las aplicaciones del conocimiento, Santoyo (2012) alude a la posición privilegiada del análisis de la conducta y ofrece intervenciones exitosas en una gran cantidad de problemas psicológicos, dado su énfasis en los principios conductuales.

Pereira refiere el impacto que ha tenido el análisis del comportamiento en Colombia, sobre todo en el campo metodológico, pues ha favorecido el desarrollo de técnicas de modificación conductual y la inclusión en el campo de la psicología educativa y organizacional (López, Pérez, Gamboa, Hurtado y Aguilar, 2006).

Se puede decir que el diagnóstico obedece a un proceso sistemático, fundamentado teórica y empíricamente, con una metodología estructurada y que, por fuera de estas atribuciones, es una barbarie: al referirse a los principios rectores del diagnóstico organizacional, “toda práctica sin teoría es una barbarie” (Vidal, 2004, p. 20).

Con base en el método científico, a continuación se describe cada uno de los pasos para elaborar un diagnóstico organizacional.

### 3. Planteamiento del problema

En distintos contextos, la definición de un problema no siempre tiene una connotación negativa. Al escuchar la palabra problema, se supone un cúmulo de situaciones difíciles, con cierto grado de complejidad para solucionarlas. Si se deja de lado este último aspecto —la complejidad—, los problemas pueden representar una oportunidad.

Las organizaciones se someten a diversos procesos de evaluación con el ánimo de identificar posibles problemas, cuyo objetivo responde, entre otros aspectos, a la necesidad de “mejora continua”, si se quiere poner en el plano de la gestión de calidad, para permanecer en un mercado competitivo.



Los problemas “se manifiestan en la falta de satisfacción que estos originan; sin embargo, sólo constituyen un síntoma de lo que está ocurriendo dentro de la organización” (Crosby, 2007, p. 15).

Una organización es un sistema abierto y, como tal, tiene ciertas características, como la entropía negativa. Según Bertalanffy (1989), la entropía se relaciona con un estado de desorden que experimentan los sistemas; es un conjunto de fuerzas internas y externas (proviene del entorno) que conducen al caos y es la entropía negativa la encargada de aliviar el desorden y mantener la homeostasis del sistema.

El diagnóstico se vuelve un proceso imprescindible en las organizaciones, ya que supone una forma de conocer las fuerzas internas y externas que las influyen y aprovecharlas para su desarrollo.

#### 4. Análisis del contexto organizacional

El contexto es un concepto que se ha utilizado ampliamente en las ciencias sociales, pues las actividades humanas están influenciadas por el escenario en el que ocurren y la actividad científica no es una excepción (Shaughnessy et al., 2000).

Uno de los primeros pasos del diagnóstico organizacional es el análisis del contexto, ya que es importante concebir un marco que posibilite una mejor comprensión de la realidad de las organizaciones.

Para Rendón (2014), el contexto es una referencia funcional y simbólica de la acción del fenómeno, pero no lo determina, es decir, contextualizar una organización y su participación en cualquier actividad económica facilita comprender cómo se comporta.

En el estudio de las organizaciones, el contexto está anclado a otro de los planteamientos de la teoría general de los sistemas propuesta por Bertalanffy (1989), alusivo a la identificación de sistemas, subsistemas y suprasistemas. Así, el sistema es considerado una unidad completa y organizada, compuesta por dos o más partes interdependientes (subsistemas), pues todo sistema está conformado por al menos dos elementos, que están delineados por límites que permiten identificarlos del suprasistema (Velásquez, 2000)

Según Gómez (2013), el contexto de las organizaciones se trata de la identificación de variables, situaciones o circunstancias relacionadas entre sí y permiten comprender el fenómeno, tras analizar las variaciones del sistema desde las variaciones del contexto; además, resalta la importancia de identificar el ambiente en el cual se desarrolla la conducta organizacional.

El análisis contextual de la organización conduce a preguntarse: ¿Cuál es el estado del sector económico? ¿Cuál es el estado de la organización dentro del contexto específico de su sector económico? ¿Cuál es el estado respecto al ciclo vital de las organizaciones? (Greiner, 1989).

Una de las reglas básicas para analizar el contexto se explica en función de los métodos científicos de indagación (deducción-inducción), los cuales son concebidos por Rodríguez y Pérez (2017) como una importante herramienta para la búsqueda del conocimiento de la realidad, puesto que cada método tiene una forma de acercarse al objeto de estudio. En este caso, se recurre a una aproximación deductiva, es decir, de lo general a lo particular. Cualquier investigación requiere razonamiento lógico, el cual emplea reglas que conducen de un enunciado general a una conclusión específica (deducción) o del enunciado concreto a una conclusión generalizable (inducción); ninguno es totalmente satisfactorio, pero integrados hacen que un estudio resulte más eficaz (McMillan y Schumacher, 2005).

En primer lugar, se hará un análisis de tipo deductivo (de lo general a lo particular). Aquí es pertinente examinar la propuesta de Bourdieu (2007) frente al uso de los términos macro y micro. En el campo macro se revisan esas estructuras que preceden y que son incorporadas, reproducidas y transformadas por los individuos, sin llegar a aceptar que estas macroestructuras determinan las acciones; así, tanto lo macro como lo micro se reelaboran, lo que afirma el concepto de contexto no como determinación, sino como referencia.

A continuación se presenta un listado de variables que, al identificarlas, describirlas y analizarlas, permiten contextualizar la situación de la organización dentro del sector económico al que pertenece (Tabla 2).

Con el estudio del contexto de la organización, tanto internacional como regional, se pueden evaluar las fuerzas competitivas en todos los aspectos (económicos, políticos, sociales y culturales), para identificar los factores que pueden constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo de la organización.

Estos datos pueden convertirse en información para el profesional, al responder: ¿Cómo influyen estos aspectos en el funcionamiento de la organización?, ¿está preparada la organización para afrontar estos retos? y ¿sus problemas pueden resolverse enfrentando las exigencias del contexto? entre otras. Cuando se somete la organización a un análisis tan detallado empiezan a aparecer los primeros síntomas y el consultor identifica las posibles dificultades presentes en la organización.

Tabla 2. Variables contextuales organizacionales

EL ANÁLISIS CONTEXTUAL ORGANIZACIONAL		
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>		
MACRO	Reguladores del sistema	Corresponde a las entidades del orden mundial que norman el funcionamiento general de cualquier actividad: Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización Mundial de la Salud (OMS).
	Leyes	Se especifican aquellas relacionadas con la actividad económica que desarrolla la organización en el plano internacional.
	VARIABLES económicas	Esta variable puede medirse y tomar valores numéricos, por ejemplo, elegir un período para analizar: precio interno bruto (PIB), fluctuación del dólar.
	VARIABLES culturales	Las organizaciones interpretan y dan significados a las variables culturales globales, adaptadas al mercado global: educación, globalización, idioma.
	Sector económico	Implica la ubicación de la organización dentro de una actividad en la división económica.
MICRO	Competencia	Se refiere a organizaciones que producen o venden el mismo producto o prestan el mismo servicio. Se analiza el desempeño del sistema organizacional con respecto al desempeño de la mejor competencia.
	Proveedores	Es un grupo de entidades que ofrecen productos o servicios a otras.
	Cientes o usuarios	Se refiere a un grupo de personas que acceden a un producto o servicio de la organización. Involucra investigación de mercados y el grado de satisfacción del cliente.
	Leyes	Deben especificarse aquellas relacionadas con la actividad económica que desarrolla la organización en el plano nacional o regional.
	Tecnología	Permite analizar la forma de desempeñar la tarea e incluye los medios tecnológicos para hacerlo.
<b>CONTEXTO INTERNO</b>		
INTERNO	Organización	Historia de la organización: análisis de los hechos más importantes de la vida de las organizaciones (idea del negocio, fundación, crecimiento, expansión, alianzas, fusiones).
		Principios estratégicos: misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias.
		Estructura organizacional (en su forma tradicional, “organigrama”): requiere una descripción de la tipología de la estructura organizativa, en la que se indiquen tramos de control, cadenas de mando, toma de decisiones, departamentalización y grado de especialización del trabajo.

**EL ANÁLISIS CONTEXTUAL ORGANIZACIONAL**

Procesos	Procesos misionales: son evaluados, entre otros aspectos, por la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos y el posicionamiento en el mercado. Responden a la razón de ser de la organización.
	Procesos administrativos: soportan los procesos misionales (selección de personal, capacitación y formación, evaluación de desempeño, nómina, seguridad social).
Personas	Implica describir variables sociodemográficas (edad, género, estado civil) y ocupacionales (antigüedad, salario, tipo de contrato) que pueden incidir en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción de los trabajadores.
	El examen de los estudios llevados a cabo en la organización (factores de riesgo psicosocial, clima y cultura organizacional, motivación laboral) permiten establecer una línea base o un punto de partida para análisis posteriores de estas mediciones. La descripción de la cultura organizacional conlleva significados compartidos (valores, creencias, símbolos, rituales, lenguaje).

Fuente: elaboración propia a partir de apuntes de clase del módulo Diagnóstico Organizacional, orientado por la docente Irma Gómez (2012).

## 5. Identificación de síntomas

Una vez se ha llevado a cabo la contextualización se procede a la identificación de síntomas que giran alrededor de un posible problema, el cual será considerado en este apartado como el “motivo de consultoría”. A partir de este motivo se inicia un proceso con la organización: en los primeros contactos se identifica información relacionada con lo que el cliente quiere cambiar y la forma como el consultor puede prestarle ayuda (Hernández et al., 2011).

Este paso del planteamiento del problema consiste en indagar los síntomas que, a juicio de los directivos y trabajadores, están ocasionando alteraciones en el funcionamiento de la organización y que han de identificarse siguiendo los planos de análisis (individuo, grupo y organización). Entonces, es preciso considerar la percepción de todos los actores, dado que una situación puede ser un problema para algunos y no serlo para otros. Esto le exige al consultor emplear su conocimiento y experiencia para clarificar cada síntoma.

De acuerdo con Hernández y otros autores (2011), un síntoma es la manifestación de una enfermedad, el indicio de una situación que está sucediendo o va a suceder o la evidencia de una alteración en las funciones.

La forma de recolectar esta información es recurrir a estrategias cualitativas: centrar el proceso de recogida de datos en los significados para los participantes y comprender los puntos de vista de las personas (McMillan y Schumacher, 2005). En otras palabras, el objetivo es emplear varias estrategias (entrevistas en profundidad, observación participante, diarios de campo, grupos de discusión y análisis de artefactos, entre otros) para recopilar datos acerca del problema que tiene la organización desde la mirada de los trabajadores, para comprender los hechos y sus consecuencias.

Más adelante se explicará cómo se utilizan estas estrategias, en el capítulo sobre metodologías de investigación y herramientas de recolección de información.

### 5.1. Identificación de síntomas individuales

Consiste en seleccionar informantes clave dentro de la organización: trabajadores que cumplan con el perfil deseado y que puedan aportar sus conocimientos y experiencias en el desarrollo del trabajo, ya sea porque estuvieron o están involucrados en la situación problema.

### 5.2. Identificación de síntomas grupales

Pueden considerarse departamentos, áreas, dependencias, grupos formales o informales dentro de la organización, como el grupo de secretarías, el área operativa o los líderes de un proceso, que ofrezcan una visión de grupo acerca del problema. Es importante considerar el número de trabajadores —aproximadamente doce personas por grupo—, para obtener las consideraciones literales de los trabajadores; además, se quiere no convocar a diferentes grados jerárquicos dentro del mismo grupo.

### 5.3. Identificación de síntomas organizacionales

Los directivos desempeñan un papel importante, pues desde su rol hablan por la organización, tienen una visión más amplia del problema e informan al consultor los síntomas que impactan sensiblemente variables dependientes como la satisfacción, la rotación, el ausentismo y la productividad en el trabajo.

Con los datos recolectados se inicia la fase de traducir los síntomas a problemas. Para llevarlo a cabo, se catalogan los temas como categorías. Esta etapa es un proceso de pensamiento abstracto: una categoría es un concepto abstracto que va a representar el significado de temas similares; los tópicos pueden formar parte de más de una categoría, debido a que un tema (exposición explícita) puede tener varias connotaciones (significados implícitos) (McMillan y Schumacher, 2005). Esta manera de fijar categorías demanda un estudio de los datos desde varios puntos de vista, con el fin de

rechazar los prejuicios de las personas e investigar sobre lo que en realidad quieren expresar y explorar todos los aspectos posibles de una categoría (Strauss y Corbin, 1998, citado en McMillan y Schumacher, 2005).

De lo anterior se obtiene una lista de las variables del comportamiento que tienen mayor potencial de explicar el problema. El consultor debe organizar, jerarquizar y excluir algunos temas; de lo contrario, la cantidad de explicaciones a explorar podría ser interminable. Así se abre paso a las primeras hipótesis de trabajo.

## 6. Formulación y comprobación de hipótesis

Para Shaughnessy y otros autores (2012), una hipótesis es una posible explicación de un fenómeno y, para el caso del diagnóstico organizacional, se parte de una o varias hipótesis que pueden inferirse de principios teóricos o ser sugeridas por los datos empíricos proporcionados por los trabajadores que se someterán a verificación empírica.

A continuación, se describen los pasos fundamentales del diagnóstico clínico y se ilustra con un ejemplo la forma como opera el método hipotético-deductivo:

[...] al consultar a un médico sobre lo que siente, el paciente le refiere sus síntomas (historia clínica) y, además, el médico lo examina para indagar sobre los cambios corporales producidos por la enfermedad (examen físico). Sobre la base de los datos obtenidos mediante la historia clínica y el examen físico, el médico, considerando conocimientos previos acumulados en las ciencias médicas, se plantea una o varias hipótesis (posibilidades diagnósticas) que expliquen la génesis del problema que aqueja al paciente. Esa hipótesis o esas hipótesis son luego puestas a prueba con ayuda de exámenes auxiliares. El resultado de los exámenes auxiliares efectuados verifica o descarta las posibilidades diagnósticas planteadas (León-Barúa (1999, citado en Rodríguez y Pérez, 2017, p. 12).

Después de pensar en el ejemplo anterior como una analogía entre el diagnóstico clínico y el diagnóstico organizacional, cabe precisar que este último también requiere “exámenes auxiliares” para verificar las hipótesis planteadas. Pueden usarse estrategias de tipo cuantitativo para medir las variables. Los criterios para escoger la medida más apropiada según la variable identificada dependerán de la concepción abstracta de la variable, es decir, lo que representa en la teoría. Sobre el uso de estas estrategias se hablará en el capítulo, referente a metodologías de investigación y herramientas de recolección de información.

Aquí algunos de ejemplos para la formulación de hipótesis (Tabla 3):

Tabla 3. Ejemplos de hipótesis

Autor(es)	Hipótesis	Tema
Nader, Peña y Sánchez, 2014.	H1. La percepción del clima de trabajo, la descripción del trabajo y el flujo, en conjunto, permiten predecir tanto la satisfacción como el bienestar en el ámbito del trabajo.	Satisfacción y bienestar en el trabajo.
Orgambídez, Pérez y Borrego, 2015.	H1. El compromiso se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo.	
	H2. El estrés de rol se relaciona negativamente con la satisfacción en el trabajo.	
	H3. La ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol tienen una relación negativa y significativa con el compromiso, el cual está positivamente relacionado con la satisfacción con el trabajo. H4. El compromiso en el trabajo media la relación entre la ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol y la satisfacción con el trabajo.	Compromiso, conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol y satisfacción laboral.

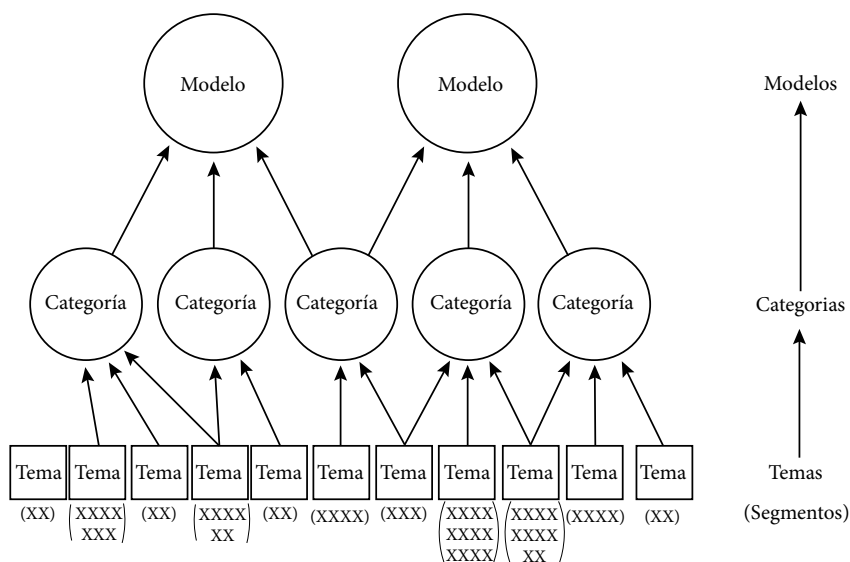
Fuente: elaboración propia.

## 7. Análisis de la información

A partir de los datos recolectados se analiza la información, con fundamento en los marcos teóricos, conceptuales y empíricos disponibles para el examen del comportamiento organizacional. Los resultados se presentan objetivamente y se consideran hallazgos importantes del problema revisado. Para establecer un análisis de causalidad pueden seguirse varios caminos:

1. El proceso de búsqueda de modelos: consiste en formular afirmaciones sobre las relaciones entre las categorías, al ir descubriendo modelos en los datos. Se entiende el modelo como una relación entre categorías, lo que implica examinar los datos desde el mayor número posible de puntos de vista. Aquí se responde la pregunta: ¿Cómo afectan estas categorías y se ven afectadas por otras? (McMillan y Schumacher, 2005). Los analistas deberán determinar si los datos recolectados explican el problema.
2. Emplear metodologías como la espina de pescado, el árbol de problemas o la matriz DOFA, para facilitar el proceso de identificación de las causas últimas del problema (ver el capítulo sobre diagnósticos explicativos).
3. Elegir un modelo de diagnóstico organizacional, basado en marcos conceptuales, teóricos y empíricos, que establezca relaciones entre las variables y posibilite la organización de la información y la comprensión de la situación problemática.

Figura 1. Construcción de modelos de significado



Fuente: McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). Metodología de la investigación educativa, p. 496.

## 8. Diagnóstico

Por último, se presenta el resultado del proceso: el diagnóstico, que debe explicar la interacción de las variables del comportamiento afectadas y estar sustentado teóricamente. El consultor o analista del comportamiento habrá podido redefinir el motivo de consultoría y presentará su propuesta de intervención.

### Referencias

- Barrantes, R. (2000). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: Euned.
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Bourdieu, P. (2007) *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Bunge, M. (2009). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Madrid: Laetoli.
- Crosby, P. (2007). *Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Enríquez, Á. y Castañeda, D. I. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta de Colombiana de Psicología*, 9(1),77-85.



- Gómez, I. (2013). Diseño y elaboración de un modelo de formulación en problemáticas organizacionales, basado en OBM. En L. E. Delgado y M. Vanegas (comps.), *Psicología organizacional. Perspectivas y avances* (pp. 125-132). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Greiner, L. E. (1989). Evolution and Revolution as Organizations Grow. En D. Asch y C. Bowman (eds), *Readings in Strategic Management* (pp. 373-387). Londres: Palgrave.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- López, W., Pérez, A., Gamboa, C., Hurtado, C. y Aguilar, M. C. (2006). Análisis del comportamiento en Colombia: antecedentes y perspectivas. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 24, 59-69.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual* (5ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Nader, M., Peña, S. P. y Sánchez, E. S. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39.
- Orgambidez, A., Pérez, P. J. y Borrego, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del *engagement* en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 6977. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Rendón, M. V. (2014). La relevancia del contexto en el análisis organizacional: tradición y modernidad en una empresa familiar en Chiapas. *Nova scientia*, 6(12), 321-355.
- Robayo-Castro, B. (2010). Sobre la relación entre el análisis de la conducta y los problemas de relevancia social. *Revista Colombiana de Psicología*, 19 (1), 139-144.
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (82), 179-200.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6ª ed.). Ciudad de México: Alfaomega.
- Santoyo, C. (2012). Investigación traslacional: Una misión prospectiva para la ciencia del desarrollo y la ciencia del comportamiento. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 4(2), 84-110.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B. y Zechmeister, J. S. (2000). *Research Methods in Psychology* (5ª ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27-40.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.



# 4

## METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Mónica García Rubiano\*

Carlos Forero Aponte\*\*

Universidad Católica de Colombia

### Introducción

Al decir de Carl Sagan (1998), “la ciencia es más que un cuerpo de conocimiento, es una forma de pensar” (p. 43) que también puede ser considerada una forma de actuar. El hecho de ser organizado, riguroso y sistemático en los asuntos cotidianos de las organizaciones no evita las dificultades, pero sí puede contribuir a establecer procedimientos y soluciones que finalmente constituirán formas de crecimiento y desarrollo organizacional.

Los procesos y procedimientos propios del diagnóstico organizacional son una muestra evidente de que actuar con criterio científico aporta a la identificación y al diseño de estrategias de afrontamiento ante las dificultades que se manifiestan en las variables organizacionales.

### 1. ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Para qué?

Cuando se piensa en elaborar un diagnóstico organizacional o cualquier tipo de investigación, es necesario estar en capacidad de responder estas cuatro preguntas fundamentales.

---

\* Psicóloga, especialista en Psicología de las Organizaciones, magíster en Psicología, doctoranda en Salud, Psicología y Psiquiatría. Investigadora en el campo de la psicología organizacional y del trabajo; miembro del grupo de investigación Europsis de la Universidad Católica de Colombia; actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

\*\* Magíster en Psicología. Adscrito al grupo de investigación GAEM de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: cforero@ucatolica.edu.co

El ¿qué? implica tener claridad conceptual, empírica y metodológica respecto al problema de investigación. No hace referencia a implementar una metodología de investigación particular, sino a la posibilidad de identificar estrategias de resolución de problemas que, al ejecutarse adecuadamente, facilitan las acciones de quien enfrenta la situación (Fontaine, 1999). Busca establecer un marco de referencia para llevar a cabo el diagnóstico o la investigación y un problema de investigación que sea soluble en el aquí y el ahora (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; McRae, 1995).

El ¿cómo? alude a la identificación de las acciones a seguir para poder responder el ¿qué? e implica aspectos como: a) establecer la metodología más adecuada para resolver el problema (Kerlinger y Lee, 2001); b) especificar aquellos objetivos que permitan evidenciar el resultado esperado (Hernández et al., 2014); c) seleccionar métodos de recolección de información válidos y confiables que garanticen su adecuación frente a las necesidades observadas (Briones, 2011; Cohen y Swerdlik, 2006); d) proponer e implementar las estrategias más apropiadas y coherentes para evaluar los resultados conforme a las estrategias de recolección de información implementadas (Briones, 2011; Mejía, 2016; Pagano, 2011), y e) definir procedimientos acordes con las normas éticas vigentes tanto para lo laboral como para lo investigativo, con respeto por los derechos de los involucrados (Colegio Colombiano de Psicólogos, 2009; República de Colombia, Ministerio de Salud, 1993).

El ¿por qué? tiene que ver con el conocimiento del contexto en donde se va a elaborar el diagnóstico o la investigación, dado que la adecuada justificación de la acción determina la posibilidad de su ejecución. Este aspecto se relaciona con la posibilidad teórica, fáctica y ética de las acciones que pretendan implementarse (Briones, 2006; Colegio Colombiano de Psicólogos, 2009; Fontaine, 1999; Hernández et al., 2014). Es importante justificar adecuadamente los procesos de investigación e intervención, porque tienen serias implicaciones frente a la autodeterminación de las personas, los grupos y las organizaciones.

El investigador debe identificar los problemas para adaptarse a diversas situaciones que plantea la realidad, pero es necesario que las organizaciones también los identifiquen y reconozcan su naturaleza para lograr el mismo fin. Así, la capacidad de adaptación tanto de las personas como de las organizaciones frente a los sucesos del entorno puede afectar la eficiencia de los procesos de intervención, en tanto esta no se considere necesaria (Briones, 2006).

El ¿para qué? se trata de reconocer los objetivos que se persiguen a corto plazo, como los alcances o propósitos finales de un proceso de diagnóstico. Sin un fin claro y previamente establecido, resulta difícil determinar los límites y las posibilidades de una investigación, los tiempos y las herramientas que se necesitan y el grado de

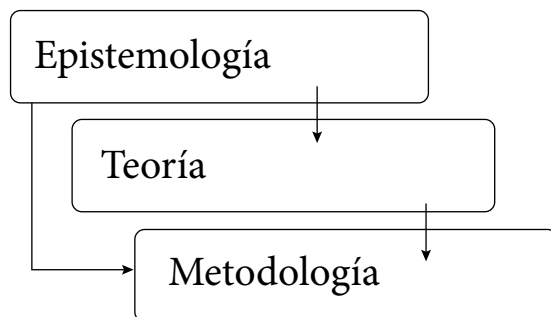
participación que se requiere por parte del investigador y de los demás involucrados en el proceso (Briones, 2006; Fontaine, 1999). El logro de los objetivos y del propósito de un diagnóstico depende, en una buena medida, de utilizar herramientas adecuadas y eficientes para la recolección de información, así como de tener claridad respecto a los límites de uso e interpretación que estas puedan tener y la posibilidad de analizar resultados que sirvan como evidencia de la consecución de los fines (Briones, 2011; Muñiz, 2000).

## 2. Epistemología, teoría y metodología

Cuando se aborda la ciencia como una forma de pensar, resulta difícil no recordar que a lo largo de la historia las preguntas centrales de la especie humana se han expresado desde diversas escuelas filosóficas: el racionalismo, el materialismo dialéctico, el empirismo, la fenomenología o el positivismo, por ejemplo. Otro tanto ocurre con la filosofía de la ciencia, definida en principio por el Círculo de Viena y posteriormente desde otra perspectiva por la escuela de Frankfort y el racionalismo crítico (Bernal, 2010), lo que ha generado múltiples divergencias que han llevado a que los científicos miren con recelo a los filósofos de la ciencia (Díez y Moulines, 1997; Gutiérrez, 1998).

A pesar de ello, la filosofía de la ciencia constituye un saber respecto a la teorización que da lugar al conocimiento científico (Díez y Moulines, 1997). Este aspecto debe tenerse en cuenta en función de la epistemología para validar el conocimiento científico; así, la forma en la que se considera el cómo se genera el conocimiento influye sobre la manera como se busca producirlo. Dicho de otro modo, existe una relación directa entre la epistemología de la ciencia, la teoría científica y la metodología de la que se sirve para producir el conocimiento científico (Figura 1).

Figura 1. Relación entre la epistemología, la teoría y la metodología de la ciencia



Fuente: elaboración propia.

La epistemología, como parte de la filosofía, se interesa en saber cómo se genera el conocimiento científico y determina el tipo de metodología más adecuado para un proceso de investigación (esto es, qué camino se ha de seguir en la construcción del conocimiento). Una particular forma de pensar define una particular forma de actuar; así, la naturaleza epistemológica que se asuma determina qué tipo de teorización se hará sobre la realidad, la forma como se interpretará y la coherencia de la aproximación a la construcción del conocimiento científico (Gutiérrez, 1998).

Este planteamiento tiene fuertes implicaciones en los procesos de investigación, dado que para el científico implica reconocer la naturaleza epistemológica que sustenta la teorización a partir de la cual define su objeto de estudio y afecta el carácter metodológico de sus investigaciones o intervenciones. De acuerdo con Gutiérrez (1998), las controversias que se presentan en las ciencias sociales se originan por la presencia de diversas escuelas y enfoques en disciplinas como la psicología, la sociología o la antropología.

### 3. Ideas y preguntas de investigación

Las investigaciones surgen de una idea y toman forma en la expresión de un problema de investigación que debe ser claro, poseer una naturaleza científica y tener la posibilidad de ser resuelto aquí y ahora. A su vez, la idea es el origen de los objetivos y la justificación (Bernal, 2010; Cea, 1999; Hernández et al., 2014; Quezada, 2015).

El aspecto metodológico es complejo, si se tiene en cuenta que en la ciencia existen dos tendencias: una, generar conocimiento a partir de la investigación básica y, otra, proponer soluciones a problemas concretos que involucren al individuo, al grupo o a la sociedad en la investigación aplicada. Esta es una dificultad común en las ciencias sociales y se observa en la psicología organizacional, cuyo objeto de estudio tiene que ver con el individuo, el grupo o las organizaciones y busca resolver situaciones prácticas, como en el caso del diagnóstico organizacional, más que generar nuevos conocimientos (Díez y Moulines, 1997; Gutiérrez, 1998; Kantor, 1990).

El origen de la idea de investigación, su carácter, la naturaleza del problema y la posibilidad de resolverlo a partir de procesos científicos en el presente marcan una consideración esencial en el momento de elegir la metodología más adecuada (Hernández et al., 2014).

El investigador debe estar en capacidad de reconocer los límites y facultades de la teoría en la cual se fundamenta para enfrentar un problema, por lo que es pertinente establecer con claridad la capacidad heurística de su marco de referencia para determinar el curso de acción. Estos aspectos han propiciado multiplicidad de estrategias

técnicas para resolver dificultades, en ocasiones desatendiendo los aspectos teóricos y epistemológicos que establecen los alcances y limitaciones del hacer.

## 4. Marco referencial

Cuando se pretende resolver un problema de investigación científica es preciso considerar cómo se conceptualizan las variables involucradas y cómo han intentado solucionarlo otros investigadores.

En los textos de metodología de la investigación, este aspecto se denomina marco teórico (Bernal, 2010; Cea, 1999; Hernández et al., 2014; entre otros); sin embargo, en este capítulo se plantea hacer referencia a un marco referencial, debido a que cumple dos funciones: en primer lugar, el marco teórico *per se* da cuenta de la teoría que sustenta la investigación, los conceptos, los constructos y las relaciones entre estos. Tiene que ver con el dominio epistemológico: la abstracción respecto a la realidad que enmarca el problema de investigación, es decir, la representación formal de los componentes del problema de investigación.

La segunda función es el marco empírico, en el cual se exponen las formas como se ha intentado resolver el problema de investigación. En principio, las definiciones que sustentan este marco deben ser consistentes con las propuestas en el marco teórico, es decir, corresponder al mismo enfoque teórico y a la misma naturaleza epistemológica. El marco empírico, como consideración fáctica, permite identificar: a) el tipo de metodologías de investigación que se han implementado; b) las condiciones de los participantes en términos de edad, grado educativo, sexo, condiciones socioeconómicas, tipo de organización, estrategia de muestreo implementada, error de medida y otros aspectos que puedan ser relevantes; c) las estrategias de recolección de información que se han empleado, el tipo, la validez y la confiabilidad, los alcances y las limitaciones; d) el tipo de procedimientos empleados como parte del proceso para resolver el problema de investigación; e) tipo de resultados obtenidos, estrategias de análisis de información implementadas y alcance de las estrategias, entre otros, y e) alcances y limitaciones de las estrategias, así como sugerencias a partir de todo lo anterior. Entonces, el marco empírico fundamenta aspectos del problema, los objetivos, las hipótesis de investigación, la propuesta metodológica, las condiciones de los participantes, las metodologías a emplear en la recolección de información, las estrategias de análisis de resultados y, en general, los alcances y las limitaciones de la investigación.

Estos aspectos —los teóricos y los empíricos de lo que aquí se denomina marco de referencia— son esenciales para desarrollar una investigación, en particular, un

diagnóstico organizacional, dado que no son procesos intuitivos, sino rigurosos, que exigen sustento en cada una de las fases de su desarrollo.

## 5. Variables o unidades de análisis

En el marco del diagnóstico organizacional se consideran variables individuales, grupales y organizacionales, que se definen y evalúan en diferentes momentos del proceso para identificar cuáles deben ser intervenidas. En este capítulo conviene recordar algunos aspectos básicos respecto a las variables.

Las variables hacen referencia a aquellos aspectos que pueden cambiar y que tienen la posibilidad de ser medidas o manipuladas (Bernal, 2010; Hernández et al., 2014; Kerlinger y Lee, 2001). En las que pueden ser medidas, se puede evaluar el efecto de la implementación de los procesos.

Las variables se clasifican atendiendo diversas consideraciones. Desde el punto de vista metodológico y de acuerdo con el rol dentro de la investigación, pueden ser variables de interés u objeto de estudio (en investigaciones de tipo cualitativo o descriptivos), variables criterio y predictoras (en investigaciones correlacionales) y variables dependientes e independientes (en investigaciones *ex post facto*, preexperimentales, cuasiexperimentales y experimentos puros) (Hernández et al., 2014).

También se clasifican en variables cualitativas —cuando hacen énfasis en características o atributos— o variables cuantitativas —cuando tratan la cantidad, es decir, son numéricas (Quezada, 2015)—. Este concepto es discutido por Kerlinger y Lee (2001), quienes plantean que si la variable no fuera cuantificable no sería tal, es decir, la cuantificación es una condición de la variable y, por tanto, la asignación a los grupos, propia de las variables categóricas, es una forma de cuantificación (por ejemplo 0 o 1 para identificar sexo).

Respecto a la forma de variación, las variables son continuas —cuando todos los valores posibles están dentro de un rango— y categóricas —si asignan objetos a una clase—. Las categorías numéricas son enteras; por lo tanto, no asumen valores intermedios (Kerlinger y Lee, 2001; Mejía, 2016). También se clasifican en función del rol que desempeñan en la investigación: las variables manipuladas se conocen como activas, en tanto las medibles son variables atributivas (Kerlinger y Lee, 2001).

Las variables se representan en escalas de medida. A las variables cualitativas les corresponden las escalas de medidas nominal (categorías) y ordinal (jerarquías), mientras las variables cuantitativas se manifiestan en escalas intervalares (posee la existencia real numérica de la diferencia entre dos categorías y un cero que no constituye el punto de origen) y de razón (que, adicional a lo anterior, tiene un punto de



origen real, en donde el cero implica la no presencia del fenómeno) (Mejía, 2016). Eventualmente se mencionan las escalas logarítmicas (ley de Weber y Fechner) y exponenciales (ley de potencia de Stevens), pero estas normalmente son asumidas en las dos anteriores, por lo que no suelen ser tenidas en cuenta.

## 6. Tipos de investigación

Un aspecto recurrente en el desarrollo de la investigación tiene que ver con la dificultad para establecer la consistencia entre los aspectos epistemológicos, las consideraciones teóricas y los supuestos metodológicos que la orientan, a tal punto que se ha llegado a plantear la existencia de un pluralismo metodológico como forma de aproximarse a la realidad social. Para Cea (1999), más que priorizar un paradigma sobre otro, se trata de comprender la posibilidad de usar distintos métodos en una misma investigación.

Para entender un poco mejor este planteamiento, conviene revisar las clasificaciones que se tienen sobre la investigación. Un aspecto que suele diferenciar los tipos de investigación es si apunta a generar leyes generales y está centrada en el grupo o en varias unidades de análisis (nomotética) (Arnau, 1990a; Atos, López y Benavente, 2013; Cea, 1999) o si resalta las condiciones individuales particulares en la búsqueda de significados o en una sola unidad de análisis (ideográfica) (Atos et al., 2013; Cea, 1999).

Un criterio más conocido propone clasificar las investigaciones como cualitativas o cuantitativas. Las primeras subrayan las mediciones objetivas, la causalidad y la generalización; la segunda, proveniente de una perspectiva más fenomenológica, construye el conocimiento de un modo más activo a partir de relaciones dialógicas entre los participantes y define tanto los significados como los significantes (Hernández et al., 2014; Cea, 1999; Kerlinger y Lee, 2001, entre otros). Hernández y otros autores (2014) proponen un tercer tipo, denominado investigación mixta, en la que interactúan los dos tipos de investigación; por su parte, Cea (1999) propone un proceso de triangulación entre las metodologías cualitativas y cuantitativas de la investigación, sin desnaturalizar su esencia.

De acuerdo con el autor mencionado, el concepto de triangulación proviene de disciplinas distintas a las ciencias sociales y trata de la obtención de diversos puntos de referencia, con el fin de localizar la posición exacta de un objeto; en ciencias sociales tiene sentido como la aplicación de diversas metodologías para el análisis de una realidad social. Este tipo de propuesta interparadigmática resulta más adecuado para comprender el proceso del diagnóstico organizacional.

Otra clasificación tiene que ver con la temporalidad de la investigación y la cataloga en transversal, en cuanto corresponde a evaluaciones circunscritas espacio-temporalmente a un marco limitado y preciso, a diferencia de las investigaciones longitudinales, que requieren más tiempo y precisan el concurso de distintas muestras obtenidas en momentos diferentes de una población o una serie de medidas consecutivas del mismo grupo poblacional (Arnau, 1995; Bernal, 2010; Hernández et al., 2014). Para Arnau (1995), la caracterización transversal y longitudinal también corresponde a investigaciones experimentales y no solo a investigaciones no experimentales, como sugieren Hernández y otros autores (2014).

Según Atos y otros autores (2013), la clasificación de las investigaciones corresponde a cuatro grandes aspectos: a) investigación teórica; b) investigación instrumental; c) investigación metodológica, y d) investigación empírica. La primera se refiere a la recopilación de trabajos sobre una temática, pero que no producen directamente datos empíricos originales; la segunda corresponde al desarrollo o a la adaptación de instrumentos que establecen propiedades psicométricas; la tercera tiene que ver con los trabajos que proponen nuevas metodologías, y la cuarta hace referencia a las metodologías de investigación más aceptadas como la manipulativa, la asociativa o la descriptiva.

### 6.1. Investigación cuantitativa

Este tipo de metodología emplea técnicas estadísticas que permiten conocer ciertos aspectos de interés que pueden ser objeto de estudio. Se utiliza en diferentes ámbitos, desde estudios de opinión hasta diagnósticos y su propósito es identificar la distribución de interés en una población. Estas variables pueden ser aspectos objetivos (número de hijos) o subjetivos (opiniones, valoraciones respecto a alguna cosa) y para observarlas se usan diferentes técnicas, como encuestas o mediciones (Hernández et al, 2014).

El enfoque cuantitativo se basa en el método científico, lo que le posibilita formular y comprobar hipótesis a partir de la experimentación (Molina y Mousalli-Kayat, 2015). El proceso de la investigación cuantitativa conlleva seguir pasos, es decir, lleva un orden lógico, por lo que es muy estructurado. Según Hernández y otros autores (2014), algunas características del enfoque son:

1. Plantea un problema de estudio actualmente soluble, por lo que la pregunta de investigación debe guiarse sobre este punto específico. En este momento se desarrollan varias acciones: revisar la literatura y construir el marco teórico, acorde con una perspectiva teórica; plantear la hipótesis según la literatura revisada; someter a prueba las hipótesis mediante el tipo investigación apropiado.

2. Demuestra hipótesis, por medio de la recolección de datos.
3. Se recolectan datos, fundamentados en la medición de variables o conceptos, según lo que se haya planteado en la hipótesis.
4. Se analiza la información con métodos estadísticos, a partir de las hipótesis de los estudios previos.

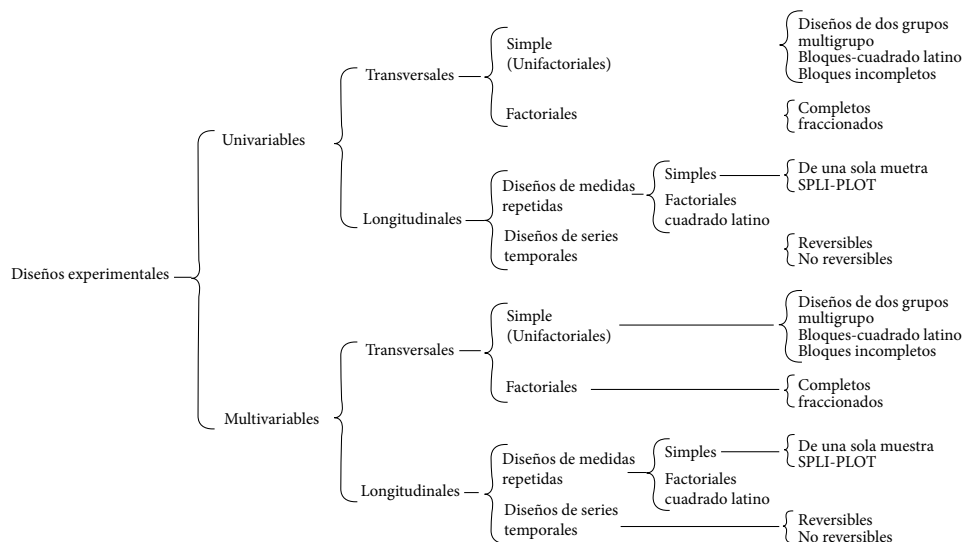
La clasificación de las investigaciones en el enfoque cuantitativo difiere de autor a autor: puede obedecer a la temporalidad (transversales o longitudinales) (Arnau, 1995) o al grado de intervención (experimentales o no experimentales) (Hernández et al., 2014; Kerlinger y Lee, 2001).

Los experimentos buscan establecer relaciones causales entre fenómenos, es decir, determinar cómo y bajo qué condiciones una causa puede generar un efecto particular. Al decir de Hernández y otros autores (2014), un experimento hace referencia a la manipulación intencional de una o más variables independientes con la intención de producir un efecto en situaciones controladas. La investigación experimental se clasifica en diseños que son definidos por Arnau (1991) como sinónimo de las actividades que se requieren para desarrollar una investigación y también como los procedimientos para asignar participantes a las condiciones necesarias para su implementación.

De acuerdo con Campbell y Stanley (1966, citado en Hernández et al., 2014), los diseños se clasifican como a) preexperimentales, en referencia a aquellos con un bajo grado de control y que son útiles en fases de acercamiento al problema de investigación; normalmente se ejecutan con un solo grupo o máximo con un grupo de comparación no equivalente; b) cuasiexperimentales, que poseen mayor grado de control que los anteriores y, al igual que estos, se desarrollan en el ambiente donde se desempeñan los individuos; ocasionalmente se implementan con un grupo (series temporales), pero suele trabajarse con dos o más grupos —uno es experimental y los demás son grupos de comparación; no posee grupo control—, y c) experimentales, que implican procesos de selección y asignación aleatoria de los participantes, condiciones de control de alta exigencia y por lo menos la presencia de dos grupos —uno experimental y uno control—.

Aquí se retoma el planteamiento de Arnau (1990b; 1991; 1995; 1996), que clasifica de acuerdo con la temporalidad y la cantidad de variables dependientes presentes. Los diseños pueden ser univariados o multivariados, respecto a la variable dependiente; longitudinales o transversales, en función de la dimensión temporal; simples, factoriales, de medidas repetidas o de series temporales, de acuerdo con las variables independientes, o de grupos de acuerdo con el control (Figura 2).

Figura 2. Clasificación general de los diseños experimentales



Fuente: Arnau, G. J. (1990b). *Diseños experimentales multivariables. Alternativa analítica a la investigación psicológica y educativa*. Madrid: Alianza, p. 14.

Por otra parte, los estudios no experimentales son aquellos que se adelantan sin manipular deliberadamente las variables y permiten observar los fenómenos en su ambiente natural. También se clasifican en transversales o longitudinales. De acuerdo con Hernández y otros autores (2014), los primeros corresponden a investigaciones descriptivas, en las cuales se caracteriza el objeto de estudio; correlacionales, en las que se identifican relaciones entre las variables de los estudios, y exploratorios, que implican una aproximación inicial al problema de investigación que previamente se desconoce.

Entre los segundos estarían: a) los estudios de tendencia, que estudian la evolución en términos de características o conceptos de una población en general, por lo que la definición de participantes hace referencia al universo; b) de cohorte, que consideran grupos que comparten una característica relevante, como fecha de ingreso a una institución; son más restrictivos que los anteriores, y c) de panel, que tienen en cuenta una cantidad menor de individuos, pero los mismos participantes son observados y evaluados en todos los momentos (Hernández et al., 2014).

## 6.2. Investigación cualitativa

En este enfoque se utiliza la recolección de datos sin medición numérica. Sus datos son descriptivos, pues tiene en cuenta lo que las personas dicen, hablan o escriben y la

conducta observable. Este tipo de investigación es flexible y entiende el contexto y a las personas desde una perspectiva holística; tiene una interacción con las personas de manera natural, mediante métodos humanistas y es flexible en cuanto a la manera de desarrollar el estudio (Quecedo y Castaño, 2002).

Para Hernández y otros autores (2014), las características del enfoque son:

1. Se plantea un problema por parte del investigador, sin seguir un proceso definido.
2. Se utiliza en primer lugar para describir y refinar preguntas de investigación.
3. Se examina el mundo social y en este proceso se desarrolla una teoría coherente. Se fundamenta en un proceso inductivo (particular-general). En este punto se realizan entrevistas y se analizan para comprender lo que se busca; sus datos no son estandarizados y utiliza técnicas de recolección como observación no estructurada, entrevistas abiertas y revisión de documentos, entre otros.
4. Se basa en una perspectiva interpretativa, centrada en el entendimiento del significado.

En la investigación cualitativa, el diseño es el abordaje general que se utilizará en la investigación. Considera: a) teoría fundamentada, que tiene como propósito el desarrollo de teoría basada en datos empíricos; b) etnográfico, el cual describe, interpreta y analiza los significados, los conocimientos y las prácticas en grupos o comunidades; c) narrativo, que permite la contextualización de la época y del lugar donde ocurren los hechos y se reconstruyen las historias; d) fenomenológico, que explora, describe y comprende las experiencias de las personas en relación con un fenómeno, y e) investigación-acción, que busca la solución de un problema práctico; los resultados tienen aplicabilidad en el ámbito local y los investigadores son incluidos en el grupo social para contribuir con la identificación de los problemas y la propuesta e implementación de las posibles estrategias de solución (Hernández et al., 2014).

## 7. Herramientas de recolección de información

El proceso de recolección de información para formular un diagnóstico se lleva a cabo teniendo en cuenta los métodos e instrumentos que son seleccionados de acuerdo con la intención o el propósito que tenga el consultor.

Es importante considerar que las técnicas que se utilicen son medios mediante los cuales el consultor pretende precisar el logro de los objetivos propuestos, lo cual puede implicar que se requiera información tanto cuantitativa como cualitativa y la utilización de más de una estrategia para la recolección de datos.

Para Ander-Egg (2003), la decisión de considerar datos cuantitativos o cualitativos en un proceso de consultoría tiene que ver con la necesidad de expresar los resultados de la evaluación de las variables objeto de estudio. Algunas herramientas utilizadas para este fin son:

### 7.1. La observación

La primera herramienta natural con la que cuenta un investigador es la observación. Esta facilita advertir los hechos como se presentan y que el investigador sea testigo directo de los hechos (Anguera, 1997). La observación es una técnica científica, en tanto permite responder ante un objetivo previamente planteado, se puede planificar con anterioridad, controlar y establecer procedimientos específicos en cuanto a qué observar, a delimitar el inicio, el final y las estrategias de observación propicias y comprobar aspectos importantes como la validez y la confiabilidad (Anguera, 1997; Díaz, 2011).

Al igual que todo tipo de procedimiento de recolección de información, la observación debe considerar una serie de fases. Inicialmente se debe tener claridad respecto al problema a resolver; ello implica identificar y definir los aspectos a observar, determinar las estrategias de inicio y fin del proceso de información, la duración de cada sesión, la consideración de hacer múltiples sesiones y determinar las estrategias de recogida de información, coherentes con las necesidades de la investigación (Anguera, 1997).

De acuerdo con Anguera (1997) y Centeno y De la Garza (2014), existen diferentes tipos de observación, si es directa o indirecta. La primera se define como la que realiza directamente el investigador; es un levantamiento de información primaria (análisis de datos primario), cuyo objeto de estudio es definido por el investigador. La segunda no requiere un trabajo de campo y se limita a la recopilación documental (análisis de datos secundarios) y el investigador no se involucra en la recogida de datos; las formas que se asocian con esta son: no participante, no estructurada, de laboratorio, de equipo.

La observación directa puede ser: a) participante, cuyo objetivo es que el investigador tenga una noción amplia del sujeto o grupo de estudio; su intervención es como espectador y se incorpora como un actor en el proceso; b) estructurada, cuando se focaliza el objeto de estudio, lo cual lleva a profundizar en cada detalle; sin embargo, no es posible improvisar; c) de campo, que se realiza en el sitio que se desea observar, de manera directa (*in situ*), y d) individual, cuando la efectúa solo el investigador, bien sea por decisión propia o porque se carece de un equipo; esto conlleva a tener un solo juicio en el proceso (Callejo, 2001).

La observación indirecta se considera: a) no participativa, pues el investigador no se inmiscuye en el asunto que está estudiando ni socializa con los individuos que son objeto de su estudio; b) no estructurada, si no requiere un instrumento de registro establecido con rigidez; solo considera el objeto central de la investigación, por lo que registra todos los aspectos que ocurran en el proceso; c) de laboratorio, cuando se lleva a cabo el control y registro de experimentos, y d) de equipo o grupo de investigadores que pretende estudiar un tema determinado (Callejo, 2001).

Por su parte, Díaz (2011) considera la importancia de tener un registro o una bitácora para organizar lo que se ha observado; esto sirve para tener constancia de aspectos clave que se pueden olvidar.

## 7.2. Encuesta

En investigación cuantitativa, la técnica más habitual es la encuesta, en la que mediante un cuestionario estructurado, se obtiene información sobre el objeto de estudio. Las preguntas que se formulan son cerradas, es decir, no hay opción de que la persona que responda se exprese con sus propias palabras, porque se ofrecen unas opciones de respuesta entre las cuales se debe elegir (Hueso y Cascant, 2012).

Hueso y Cascant (2012) señalan la importancia de distinguir entre cuestionario y encuesta. La encuesta es macro, sustenta al cuestionario y abarca el diseño, la aplicación y el procesamiento de datos, mientras el cuestionario es el documento que recopila preguntas para la encuesta.

Previo al diseño de la encuesta se debe tener claridad sobre lo que se quiere averiguar, por lo que es necesario saber cuáles son las variables objeto de interés, para así operacionalizarlas y definir las teóricamente (Cea, 1999).

En la elaboración formal del cuestionario se deben abarcar dos aspectos: redacción de preguntas y aspectos formales. Las preguntas pueden ser de diferente índole en cuanto a su redacción: a) cerradas, si la selección de respuestas es dicotómica o múltiple, en la que se tiene un abanico más amplio de posibilidades para responder; b) abiertas, cuando no incluyen respuesta, y c) semiabiertas, si incluyen respuestas, pero dejan un espacio para otras opciones (Cea, 1999).

En términos generales, en el cuestionario se debe: a) usar preguntas cerradas preferiblemente; b) concretar las opciones de respuesta; c) definir cada pregunta con claridad; d) definir cada pregunta de manera excluyente, y e) no hacer dos preguntas en una (Cea, 1999).

### 7.3. Grupo de enfoque o grupo focal

Su objetivo es adquirir información cualitativa sobre el tema particular (Álvarez-Gayou, 2009); por esta razón, una óptima selección del grupo de participantes es crucial para el propósito de la consultoría (Flick, 2007).

El estudio del grupo es una estructura metodológica que se centra en un tema común de interés para el consultor. Con esta metodología es posible contrastar la información dada por los participantes (Rodríguez y Gorjon, 2014).

Valles (2007) considera algunas variaciones sobre la composición de los grupos de enfoque: a) minigrupos de enfoque o grupos de cinco o seis personas, que aportan un abanico de información más cerrado y exigen mayor participación de los miembros del grupo; b) triadas, que cuentan con tres integrantes; profundizan en los términos de la discusión, aunque limitan la variedad de opiniones; c) telegrupos de enfoque, vía telefónica; posibilitan que los grupos se contacten, aunque estén geográficamente inaccesibles; d) grupos de enfoque por Internet, que se encuentran autodefinidos, ya que se requiere de uso de Internet y participantes virtualmente conectados a la red; los temas y las discusiones son limitados, y e) grupos de enfoque por video, como una alternativa que permite el desarrollo del enfoque desde diversas locaciones.

El criterio de selección para las personas que participan en el grupo de enfoque es clave, pues deben ser capaces de responder a los cuestionamientos que se plantean durante el debate, conocer la organización y tener la misma jerarquía (Edmunds, 1999).

Edmunds (1999) señala que es importante tener en cuenta el diseño del cuestionario, previo al desarrollo del grupo de enfoque, con el fin de organizar la información de acuerdo con el objetivo de la consultoría y obtener datos veraces por parte de los participantes; por lo tanto, se debe generar un clima de confianza y garantizar que la información que se obtenga no será utilizada con un propósito diferente al objetivo de la consultoría.

La finalidad del grupo de enfoque no es obtener respuestas concretas ni llegar a un consenso, sino facilitar el intercambio de opiniones alrededor del objetivo de la consultoría (Álvarez-Gayou, 2009).

Rodríguez y Gorjon (2014) consideran algunos criterios para la formulación de las preguntas del grupo de enfoque:

1. No formular preguntas cerradas.
2. Evitar hacer preguntas dicotómicas.



3. Prescindir de los ¿por qué?, ya que los participantes pueden dar respuestas breves que no expresen su vivencia.
4. Plantear preguntas que ayuden a comprender con claridad lo que está diciendo el participante.
5. Grabar la sesión y solicitar el consentimiento de cada uno de los participantes.

También se deben tener en cuenta otros aspectos para el desarrollo del grupo de enfoque: a) saludo general a los participantes; b) agradecimiento por la participación; c) presentación del moderador y objetivo del grupo de enfoque; e) indicar a los invitados cuáles son las reglas de participación, así como aclarar que pueden opinar con libertad, que el objetivo de la reunión es una conversación, que es necesario respetar las opiniones de las otras personas y expresar que su participación no tendrá ninguna consecuencia con la organización, ya que la información que suministren tiene un carácter de confidencialidad, y f) cerrar la conversación y preguntar si hay algún tema importante que no se haya abordado y al cual quieran hacer referencia (Álvarez-Gayou, 2009).

Para organizar la información obtenida en el grupo de enfoque se recomienda transcribir la información, categorizarla e identificar las variables que están provocando algún inconveniente en la organización y así tomar decisiones frente a la forma de abordarlas (Vidal, 2005).

#### 7.4. Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad es una de las herramientas más utilizadas en la investigación cualitativa, que implica un proceso de comunicación en el que se formulan preguntas y se escuchan respuestas. Tiene como intención captar el significado de las cosas y no necesariamente describirlas, aunque en el caso del diagnóstico en una organización es la mejor opción (Ruiz, 2009).

Esta herramienta muestra la opinión de las personas de quienes se quiere obtener información. Para hacer un análisis objetivo, los datos se agrupan en categorías, las cuales se establecen diseñando guías previas a la aplicación de la entrevista. Las categorías en el diagnóstico surgen de la identificación de las variables objeto de estudio (Vidal, 2005).

## Conclusiones

El proceso de diagnóstico organizacional se enmarca en un método específico de investigación. Cuenta con tres momentos que pueden ser enfrentados desde diversas

perspectivas, en coherencia con la propuesta interparadigmática de Cea (1999). El primer momento corresponde a una fase evaluativa y tiene que ver con las estrategias de recolección de información que, al implementarse y analizar su contenido, muestran el estado de las variables organizacionales. Dichas estrategias son de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa, por lo que es necesario triangular la información para tener un panorama completo de las condiciones del fenómeno organizacional que se esté estudiando. El segundo momento implica una fase de intervención en la cual también se requieren procedimientos cualitativos y cuantitativos, y el tercer momento es de carácter evaluativo, en el que se examina el efecto de la implementación.

La consideración de metodologías interparadigmáticas y estrategias de recolección de información cualitativas y cuantitativas, sin entrar en conflictos teóricos, paradigmáticos o metodológicos, posibilita hacer un análisis de validez y confiabilidad de las estrategias y los procedimientos. La resolución de problemas en el diagnóstico organizacional no es de forma alguna intuitiva; por tanto, debe darse cuenta de la fiabilidad, consistencia y eficiencia de las acciones.

Este aspecto es fundamental, porque a pesar de que, en términos generales, las propuestas de intervención que emergen de los procesos de diagnóstico organizacional tienen un impacto local, propio de la organización en donde se implementa, también se transforma en un referente de las acciones e intervenciones de organizaciones con unas condiciones similares, es decir, la posibilidad de emplear réplicas sistemáticas de los procedimientos responde a uno de los grandes objetivos de la ciencia: el desarrollo de nuevos conocimientos.

Dar a conocer los aciertos y errores en los procesos de diagnóstico es consistente con la naturaleza del conocimiento científico en cuanto a la sistematicidad, la organización y el desarrollo de las descripciones, los análisis y las explicaciones que son sometidos a procesos de indagación científica.

En la elaboración de un diagnóstico es preciso considerar varias alternativas que permitan al investigador-consultor hacer un análisis profundo de la organización; por ello, tanto la metodología que se escoja como las herramientas de recolección de información tienen un papel esencial en el desarrollo del diagnóstico. No se puede utilizar estas herramientas de manera indiscriminada y como si fuera un recetario. En este punto, es vital entender la cultura de la organización, para considerar la forma más viable de llevar a cabo el estudio.

La triangulación interparadigmática de los métodos de recolección de información y de los procesos de investigación involucrados es una buena opción para mirar desde distintas ópticas el problema y hacer triangulaciones que aclaren la verdadera

naturaleza de la situación que enfrenta la organización y profundicen en aspectos ante los que la metodología cuantitativa o cualitativa se queda corta.

Las causas que originan y mantienen los problemas en las organizaciones deben ser detectadas, ya que afectan a las personas y a los grupos. En estos procesos de identificación, las metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa interactúan para ofrecer un panorama más claro sobre la situación existente. Sin embargo, en tanto los métodos cuantitativos permiten dar una mirada global a los fenómenos, los cualitativos suelen ser más específicos, al punto de exponer condiciones puntuales que afectan al individuo.

Lo importante es considerar varias opciones, con el fin de entregar a las organizaciones un diagnóstico transparente y desarrollado con rigurosidad, de tal manera que pueda explicarse y formular propuestas de intervención acordes con la cultura de la organización.

## Referencias

- Álvarez-Gayou, J. L. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Ciudad de México: Paidós Educador.
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social. Técnica para la recogida de datos*. Buenos Aires: Lumen.
- Anguera, M. T. (1997). *Metodología de la observación en las ciencias humanas*. Madrid: Cátedra.
- Arnau, G. (1996). Técnicas de análisis avanzadas y diseños de investigación: tendencias actuales y líneas futuras de desarrollo. En J. Arnau (coord.), *Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento* (pp. 5-22). Madrid: Alianza.
- Arnau, J. (1990a). *Diseños experimentales en psicología y educación*. 2ª. Ciudad de México: Trillas.
- Arnau, J. (1990b). *Diseños experimentales multivariantes. Alternativa analítica a la investigación psicológica y educativa*. Madrid: Alianza.
- Arnau, J. (1991). *Diseños experimentales en psicología y educación* (2ª ed.). Ciudad de México: Trillas.
- Arnau, J. (1995). Diseño de investigación longitudinal: datos longitudinales y enfoque analíticos. En J. Arnau (ed.) *Diseños longitudinales aplicados a las ciencias sociales y del comportamiento* (pp. 35-53). Ciudad de México: Limusa.
- Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de psicología*, 29(3), 1038-1059. Doi: 10.6018/analesps.29.3.178511
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Bogotá: Prentice Hall.

- Briones, G. (2006). *Evaluación de programas sociales* (3ª ed.). Ciudad de México: Trillas.
- Briones, G. (2011). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales* (4ª ed.). Ciudad de México: Trillas.
- Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.
- Cea, M. C. (1999). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Centeno, J. y De la Garza, D. (2014). Observación. En K. Sáenz y G. Tamez (coords.), *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación* (pp. 204-222). Ciudad de México: Tirant Humanidades.
- Cohen, R. Y. y Swerdlik, M. E. (2006). *Pruebas y evaluación psicológicas: Introducción a las pruebas y la medición* (6ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Colegio Colombiano de Psicólogos. (2009). *Deontología y bioética del ejercicio de la psicología en Colombia*. Bogotá: Autor.
- Díaz, L. (2011). *La observación. Textos de apoyo didáctico*. Ciudad de México: Facultad de Psicología, UNAM.
- Díez, J. A. y Moulines, C. U. (1997). *Fundamentos de filosofía de la ciencia*. Madrid: Ariel.
- Edmunds, H. (1999). *The Focus Group Research Handbook*. Chicago: American Marketing Association.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Fontaine, E. R. (1999). *Evaluación social de proyectos* (12ª ed.). Ciudad de México: Alfaomega Grupo Editor.
- Gutiérrez, P. G. (1998). *Metodología de las ciencias sociales II*. Ciudad de México: Oxford University Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hueso, A. y Cascant, M.J. (2012). *Cuadernos docentes en proceso de desarrollo: métodos y técnicas cuantitativas de investigación*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Kantor, J. R. (1990). *La evolución científica de la psicología*. Ciudad de México: Trillas.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2001). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en las ciencias sociales* (4ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- McRae, S. (1995). *Modelos y métodos para las ciencias del comportamiento*. Barcelona: Ariel.
- Mejía, V. S. (2016). *Apuntes de estadística con aplicaciones a la psicología*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Molina, T. y Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Muñiz, J. (2000). *Teoría clásica de los test*. Madrid: Pirámide.

- Pagano, R. R. (2011). *Estadística para las ciencias del comportamiento* (9ª ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de la investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica* (14), 5-40.
- Quezada, L. N. (2015). *Metodología de la investigación: estadística aplicada en la investigación*. Lima: Macro.
- República de Colombia, Ministerio de Salud. (1993). *Resolución 8430 de 1993, Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. Bogotá, octubre 4 de 1993.
- Rodríguez, K. y Gorjon, E. (2014). Grupos de enfoque. En K. Sáenz y G. Tamez (coords.), *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación* (pp. 148-170). Ciudad de México: Tirant Humanidades.
- Ruiz, J. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sagan, C. (1998). *El mundo y sus demonios*. Bogotá: Planeta.
- Valles, M. S. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica*. Madrid: Síntesis.
- Vidal, E. (2005). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones.



# 5

## DIAGNÓSTICO EXPLICATIVO EN LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES MEDIANTE DIAGRAMAS CAUSA-EFECTO

Leady Viky Fajardo Castro\*  
Universidad Católica de Colombia

### Introducción

El presente capítulo brinda herramientas útiles para elaborar un diagnóstico explicativo que permita abordar núcleos problemáticos en la psicología de las organizaciones. Una herramienta es el diagrama causa-efecto, representación gráfica en la que se detectan variables que contribuyen a uno o varios efectos que pueden tener un impacto significativo en las organizaciones (Debaig y Huete, 1992). Esta técnica expone el problema y las causas que lo generan.

[...] aplicadas y utilizadas correctamente permiten la resolución del 95 % de los problemas de los puestos de trabajo, quedando sólo un 5 % de los casos en que se necesitan otras herramientas con utilización de métodos estadísticos mucho más complejos y avanzados (Ishikawa, 1994 citado en Camisión, Cruz y González, 2006, p. 1226).

El uso de cada herramienta depende del objetivo. A continuación, se explicará cada una de ellas y cómo se utiliza.

### 1. Diagramas-causa efecto

Los diagramas causa-efecto suelen ser utilizados en la implementación de los sistemas de gestión de calidad para detectar problemas y diseñar estrategias de intervención en el abordaje de oportunidades de mejora (Petrick y Furr, 2003). La explicación de estas herramientas se dará desde la mirada de la psicología organizacional. Se

---

\* Psicóloga, magíster en Administración de Empresas, magíster en Marketing Digital y Dirección Comercial. Actualmente, es docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: lvfajardo@ucatolica.edu.co

tratarán cuatro técnicas: espina de pescado o diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, árbol de problemas y análisis funcional.

### 1.1. Diagrama de Ishikawa o espina de pescado

El diagrama de Ishikawa<sup>2</sup> o espina de pescado clasifica las potenciales causas en seis categorías: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y ambiente (Cantú, 2011).

Para hacer un ejercicio desde la psicología de las organizaciones se tienen en cuenta las categorías de los planos individual, grupal y organizacional.

Esta técnica permite ordenar las propuestas que resultan de una lluvia de ideas. A partir de la identificación de un problema se enlistan sus posibles causas para crear un plan de intervención que conduzca a reducir sus efectos negativos (Bernárdez, 2005).

Según Carro y González (2012), la aplicación sistemática de esta metodología facilita un análisis profundo de la situación problema y posibilita plantear las soluciones más apropiadas para las causas principales y secundarias más importantes. Este diagrama es el resultado de la implementación de la técnica de *brainstorming* o lluvia de ideas.

El diagrama muestra las entradas y salidas de un proceso. Las salidas son los efectos y las entradas son las causas. Se construye de izquierda a derecha comenzando por las causas y en la derecha se representan los efectos (Figura 1).

Camisón, Cruz y González (2006) y Cantú (2011) señalan los pasos para la elaboración de la espina de pescado:

1. Delimitar el problema a tratar. Para identificar el problema se sugiere utilizar el diagrama de Pareto, del cual hablaremos más adelante.
2. Detectar los efectos del problema. Se representan en la cabeza del pescado.
3. Identificar las posibles causas que originan el problema y contribuyen a los efectos. Se representan en las espinas del pescado.
4. Jerarquizar las causas, identificando los factores principales que causan el problema. Para esto se utilizan las seis categorías propuestas por Ishikawa y, de ser necesario, incluir otras que podrían ayudar a entender la situación.
5. Añadir las causas subsidiarias y las subcausas por cada rama o espina.
6. Comprobar la validez lógica por cada cadena causal.

---

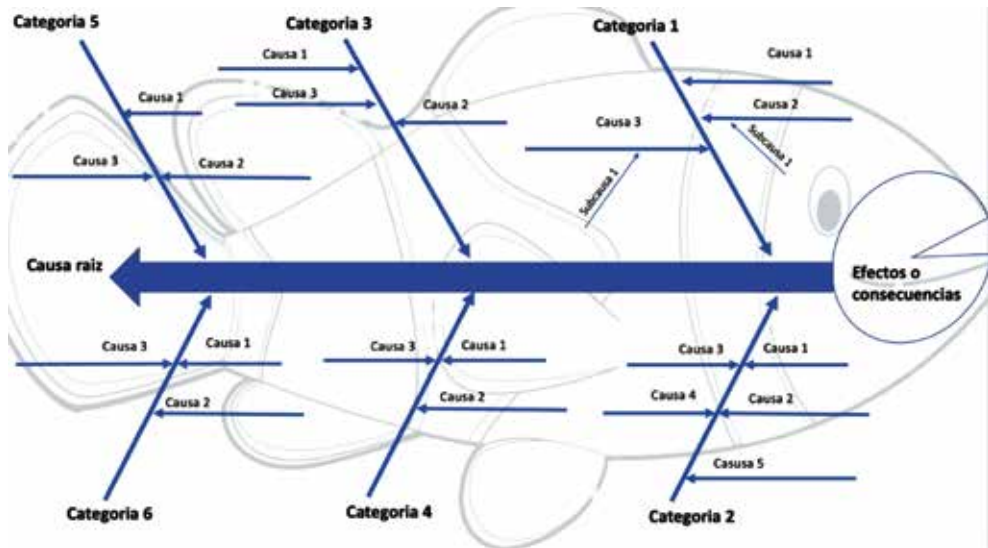
<sup>2</sup> Herramienta desarrollada por Kauro Ishikawa, ingeniero químico japonés experto en calidad.



7. Revisar la integración del diagrama.

8. Identificar la causa última.

Figura 1. Modelo de espina de pescado



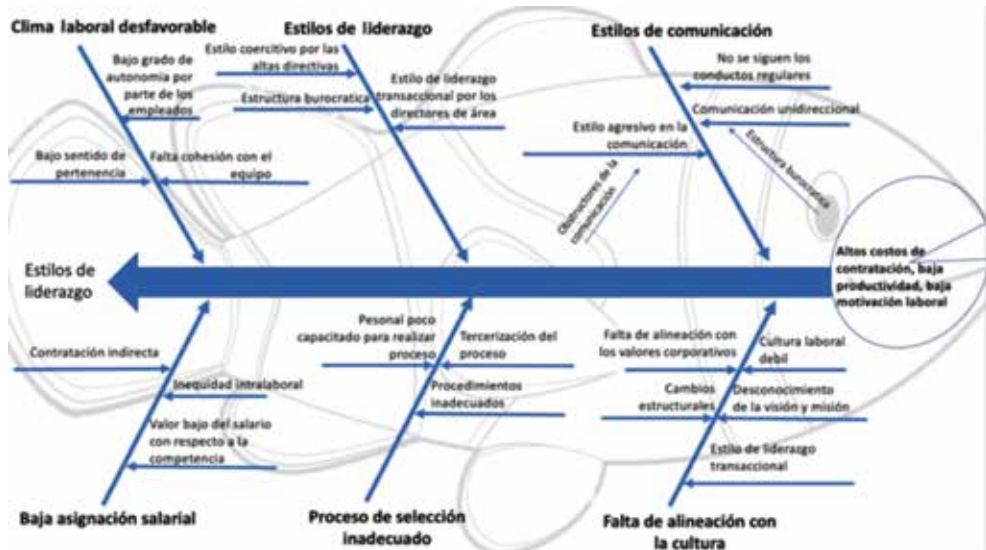
Fuente: elaboración propia.

### 1.1.1. Ejemplo de espina de pescado

Una empresa podría preguntarse cuáles son las posibles causas del alto índice de rotación de personal, que tiene un impacto significativo en la organización como altos costos de los procesos de selección y entrenamiento, bajo desempeño laboral, baja productividad y baja motivación del personal. Al tener en cuenta que el problema incluso puede comprometer su continuidad en el mercado, el equipo consultor podría hacer una lista de sus posibles causas, las cuales se obtienen de un proceso de diagnóstico. En este caso podrían ser las siguientes: estilos de comunicación agresivos, estilo de liderazgo coercitivo por parte de las directivas de la organización, bajos salarios con respecto al mercado laboral, clima laboral inadecuado y falta de alineación con la cultura organizacional. Luego de hacer esta lluvia de ideas y de jerarquizar las causas, se puede identificar la causa raíz, como los estilos de liderazgo; esto permite intervenir la causa última, con base en el principio de la parsimonia y así disminuir los efectos enunciados (Figura 2).

## Diagnóstico explicativo en la psicología de las organizaciones mediante diagramas causa-efecto

Figura 2. Ejemplo de espina de pescado



Fuente: elaboración propia.

### 1.1.2. Ventajas

Según Camisión y otros autores (2006) y Camisión y Monfort (1996), la utilización de esta herramienta ofrece las siguientes ventajas:

1. Identifica la relación causal de los problemas para proponer la mejor estrategia de intervención.
2. Detecta las variables asociadas con el problema, la relación entre variables y la causa raíz de los conflictos.
3. Es muy útil y complementario cuando se utilizan modelos de formulación teóricos no causales o el método científico para la representación de problemas.

### 1.2. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80/20, es un análisis de distribución ABC. Esta representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema indica que un 80 % de las riquezas de una sociedad se encuentra en manos de un 20 % de las familias. En la década del cincuenta, Joseph M. Juran, gurú del *management* y de la calidad total, lo aplicó a la distribución de las causas de un problema y señaló que un 80 % de los problemas son originados por un 20 % de las causas. Esto permite analizar y definir los datos en los que se debe centrar la atención (Tarí, 2000; Claver, Llopis y Tarí, 1999).

Es la expresión de un problema por medio de un diagrama de barras en el que se concentran las causas en orden descendente, lo que muestra cuál es ese 20% que origina un problema (Rodríguez, 1991).

El uso de este diagrama posibilita llevar a cabo la mejora continua, evidenciar cómo está una situación antes y después de ser intervenida y analizar y priorizar problemas. Galgano (1995) señala unos pasos para la elaboración de un diagrama de Pareto:

1. Identificar el problema o la situación a analizar.
2. Identificar las causas o los factores y elegir el método más apropiado para la recolección, la clasificación y el tiempo de recogida de los datos, en términos de horas, días, semanas o meses.
3. Recolectar toda la información relacionada con las causas.
4. Ordenar las causas, de mayor a menor importancia.
5. Hacer los cálculos necesarios, como el acumulado, el porcentaje y el porcentaje acumulado.
6. Graficar el diagrama de Pareto. Las causas se representan en el eje X en orden decreciente de la unidad de medida, en función del número de veces que se hayan detectado; en el eje Y izquierdo, el acumulado, y en el eje Y derecho, el porcentaje acumulado (Figura 3).
7. Analizar y tomar las decisiones respectivas, el diagrama de Pareto permite identificar los problemas más relevantes sobre los que es necesario actuar.
8. Se pueden elaborar diagramas de Pareto individuales para los problemas que se identifican como los más relevantes.
9. Luego de implementar acciones del plan de intervención, se sugiere volver a dibujar el diagrama de Pareto para comprobar los resultados.

#### 1.2.1. Ejemplo de diagrama de Pareto

1. Problema: alto índice de rotación de personal.
2. Causas: proceso de selección inadecuado, baja asignación salarial, clima laboral desfavorable, estilos de comunicación poco funcionales, estilo de liderazgo transaccional, falta de alineación con la cultura organizacional.
3. Organizar causas de mayor a menor. Se pueden utilizar encuestas de retiro del personal que se desvincula de la organización para conocer las causas que los llevaron a tomar esta decisión (Tabla 1).

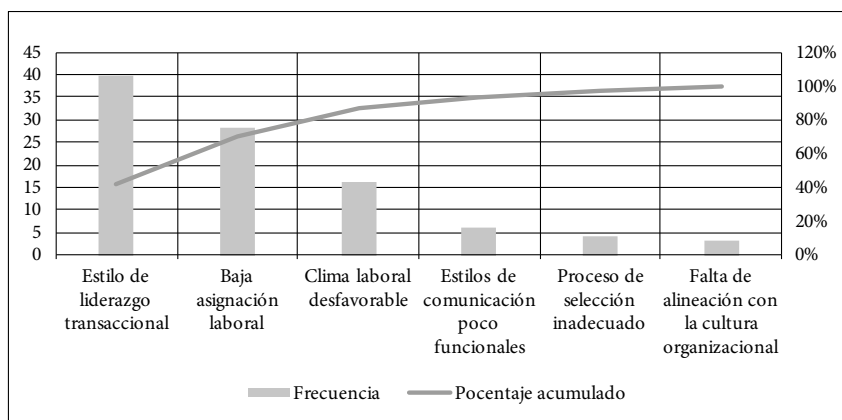
## Diagnóstico explicativo en la psicología de las organizaciones mediante diagramas causa-efecto

Tabla 1. Ejemplo de análisis de Pareto

Motivo de retiro	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Estilo de liderazgo transaccional	40	41%	41%
Baja asignación laboral	28	29%	70%
Clima laboral desfavorable	16	17%	87%
Estilos de comunicación poco funcionales	6	6%	93%
Proceso de selección inadecuado	4	4%	97%
Falta de alineación con la cultura organizacional	3	3%	100%
Total	97	100%	

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Ejemplo de diagrama de Pareto



Fuente: elaboración propia.

La Figura 3 muestra que el alto índice de rotación de personal se debe principalmente a dos causas: los estilos de liderazgo y la baja asignación salarial, es decir, un 80 % de las consecuencias se debe a solo un 20 % de las causas.

### 1.2.2. Ventajas

La utilización de esta herramienta presenta las siguientes ventajas:

1. Permite identificar los resultados de las acciones de mejora implantadas al comparar dos diagramas de la misma situación-problema en momentos distintos.

2. Es una herramienta sencilla y de fácil construcción, no solo para el control de la calidad, sino para cualquier campo.
3. Utilizado en reuniones, aumenta la eficacia y la rapidez de la comunicación, ya que expone rápidamente y a simple vista el problema más grave (Prado, Fernández y Mariño, 2001; Galgano, 1995).

### 1.3. Árbol de problemas

También conocido como técnica del árbol, análisis situacional o análisis de problemas, con esta herramienta se mapea o diagrama un problema (Martínez y Fernández, 2008).

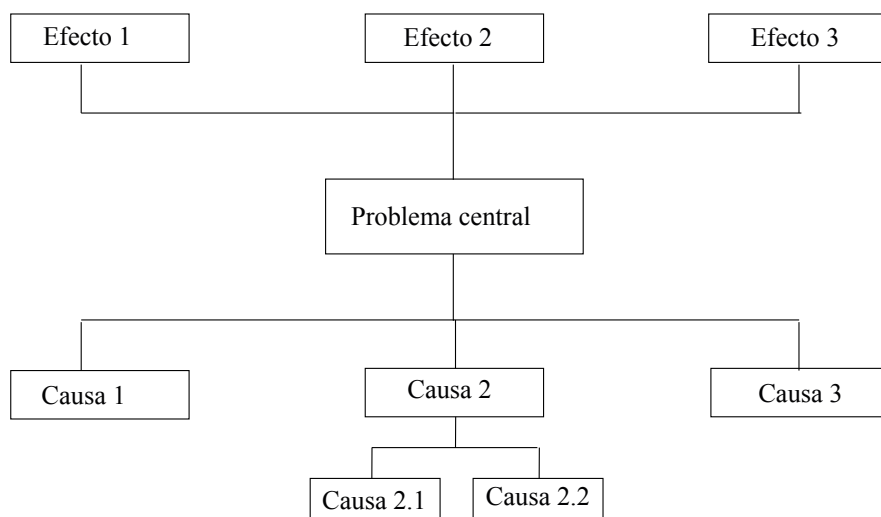
El árbol de problemas tiene varios componentes: el primero está representado por las raíces, que son las causas del problema; el segundo es el tronco y representa el problema principal; por último, en las ramas se ubican las consecuencias o los efectos del problema. El árbol de problemas es una representación que nos muestra lo que está ocurriendo, es decir, el problema, qué lo está originando (causas) y qué efectos trae (consecuencias) (Vilar, 1997; Petrick y Furr, 2003). Cabe aclarar que, si se ataca la situación desde las ramas o los efectos, esta volverá a aparecer e igual ocurre si se trata desde el tronco; por tal motivo, la manera adecuada para abordarla es a partir de sus raíces.

Hernández y Garnica (2015) definen los pasos para la elaboración de un árbol de problemas:

1. Analizar la situación (qué ocurre, por qué ocurre y qué desencadena).
2. Recolectar datos que lleven a identificar la situación problemática.
3. Hacer una lluvia de ideas para identificar el principal problema. Se debe formular el problema central.
4. Identificar las causas raíces relacionadas con el problema central y verificar la relación directa entre cada causa y el problema.
5. Identificar los efectos o impactos producidos por el problema. Se ubican sobre el problema central.
6. Dibujar el árbol (Figura 4).
7. Profundizar en las causas y los efectos.
8. El árbol de problemas conduce a construir un árbol de objetivos, teniendo en cuenta los medios y fines.

El resultado del árbol de problemas puede combinarse con herramientas de análisis estratégico como el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o el PEST (análisis del contexto externo a partir del entorno político, económico, social y tecnológico).

Figura 4. Modelo de árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

### 1.3.1. Ejemplo de árbol de problemas

1. Problema: el índice de rotación de personal está por encima del promedio establecido.

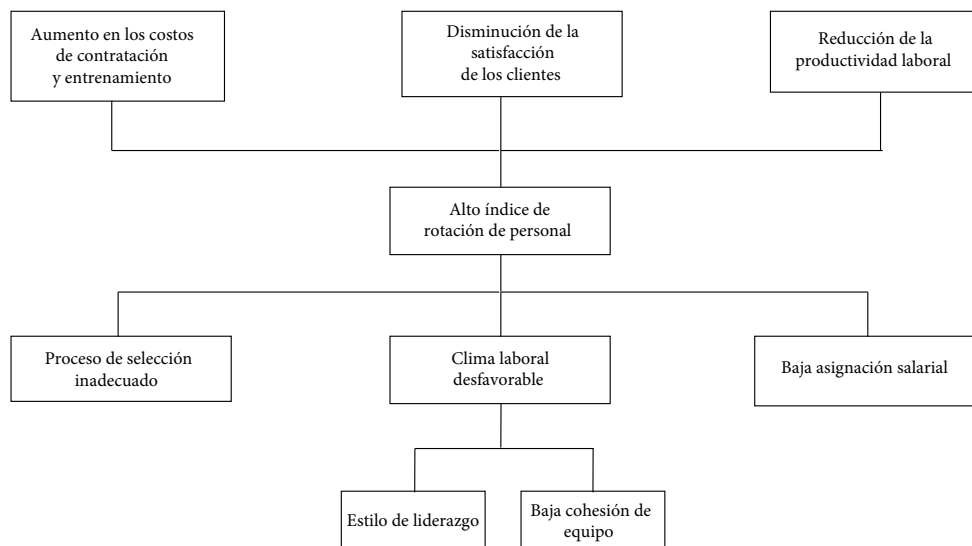
Causas:

- Proceso de selección de personal inadecuado.
- Clima laboral desfavorable.
- Baja asignación salarial.

2. Consecuencias:

- Aumento de los costos de contratación y entrenamiento.
- Disminución de la satisfacción de los clientes.
- Reducción en la productividad laboral (Figura 5).

Figura 5. Ejemplo de árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

### 1.3.2. Ventajas

La utilización de esta herramienta ofrece las siguientes ventajas:

- Establece cuál problema es el más importante y qué podría dar origen a otras situaciones prevenibles.
- Representa en un diagrama las relaciones causa-efecto de un problema particular.
- Posibilita intervenir una situación problema por medio de una metodología de proyectos.
- Involucra a todas las partes interesadas, es decir, a todas las personas, instituciones u organizaciones que puedan ser afectadas o percibirse afectadas por las actuaciones de una organización (Martínez y Fernández, 2008; Heizer y Render, 2009).

### 1.4. Análisis funcional

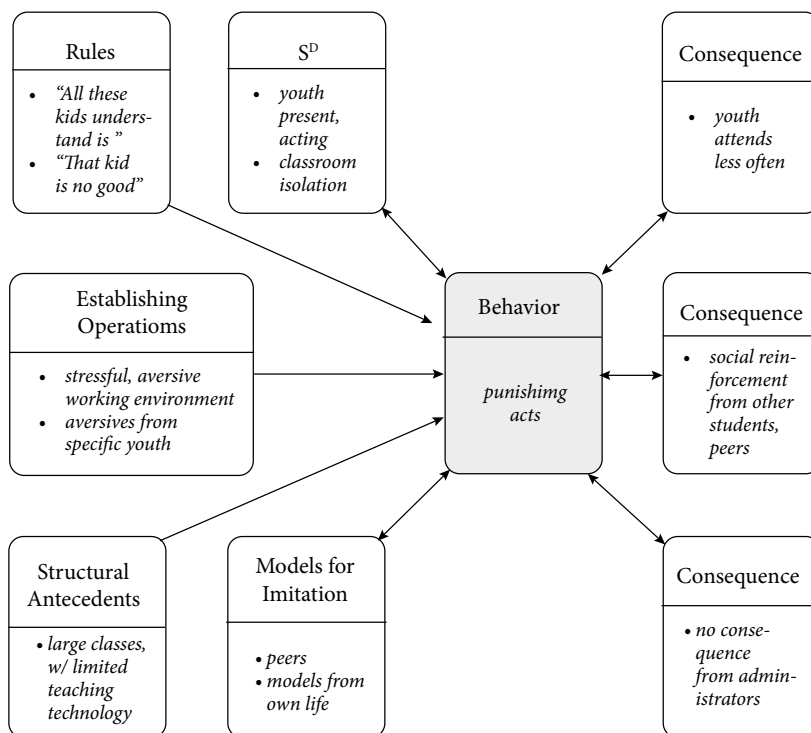
Ballesteros, López y Novoa (2003) exponen las ideas de Mark Mattaini, quien emplea los principios del análisis del comportamiento a las cuestiones sociales. Su modelo parte de los principios de selección por consecuencias y del hecho de que la conducta de los individuos —y más claramente, de los grupos— está bajo el control de reglas,

las cuales determinan contingencias de reforzamiento o castigo aun sin ser reconocidas por las personas.

Desde la perspectiva de estos autores, el análisis funcional en psicología organizacional es una metodología que permite organizar la información y comprender la situación-problema en términos de su interacción con variables del entorno interno y externo. Asimismo, facilita identificar las variables o categorías que se relacionan de manera funcional con la situación problema (antecedentes y consecuencias), formular hipótesis de asociación que permitan explicar la adquisición y el mantenimiento de una situación problema y, por último, plantear objetivos de intervención organizacional.

Según Ballesteros, Novoa, Caycedo y García (2006), el uso de los diagramas de análisis funcional ofrece la visualización simultánea de una serie de variables que, a partir de su interrelación, propician la comprensión de un fenómeno o una situación objeto de estudio (Figura 6).

Figura 6. Modelo de diagrama de análisis funcional



Fuente: Mattaini, M. (1995). Contingency Diagrams as a Teaching Tool. *The Behavior Analyst*, 18(1), p. 97.



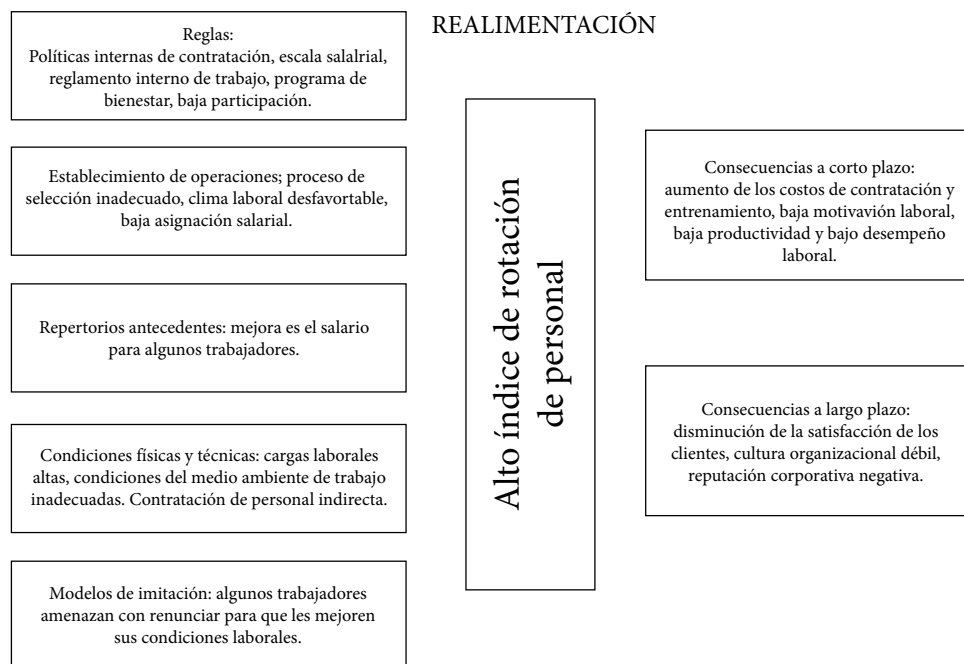
Mattaini (1995) expone los pasos del análisis funcional:

1. Representar la conducta, el acto o la situación; problema en el centro del gráfico.
2. Al lado izquierdo se analizan los antecedentes de la situación; problema, de acuerdo con su historia, las reglas, los factores estructurales, las condiciones de motivación, ocasión de refuerzo y los modelos de imitación.
3. Al lado derecho se analizan las consecuencias de la situación problema a corto y a largo plazo.

#### 1.4.1. Ejemplo de análisis funcional

1. Problema: alto índice de rotación de personal. Se representa en el centro del gráfico.
2. Reglas: estas son principios impuestos que buscan dirigir la conducta y, para que funcionen, es necesario definir la acción a ejecutar y nominar las consecuencias. Se encuentran en todos los objetos de la organización, como los manuales, las políticas, los reglamentos y las estrategias, entre otros.
3. Establecimiento de operaciones: modifican el valor del reforzador y tienen que ver con la temporalidad de la conducta. En el ejemplo se observa el proceso de selección inadecuado, el clima laboral desfavorable y la baja asignación salarial.
4. Repertorios antecedentes: variables que anteceden la situación; problema. En este caso sería la mejora en las condiciones laborales (salario) para aquellos trabajadores clave para la organización que amenazan con renunciar.
5. Condiciones físicas y técnicas: en el caso se aprecian condiciones inadecuadas del ambiente de trabajo, la contratación indirecta de personal y las altas cargas laborales.
6. Modelos de imitación: en el ejemplo, están los empleados que amenazan con renunciar si no obtienen un aumento salarial, así como aquellos empleados de la organización que trabajan en otros lugares con mejores condiciones laborales.
7. Consecuencias a corto plazo: en este caso, es el aumento en los costos del proceso de contratación de personal y entrenamiento, la poca motivación laboral, la baja productividad y el escaso desempeño laboral.
8. Consecuencias a largo plazo: en el evento, una cultura organizacional débil y disminución en la satisfacción de los clientes lo que repercute en el decremento de las ventas y trae una reputación corporativa negativa (Figura 7).

Figura 7. Ejemplo de diagrama de análisis funcional



Fuente: elaboración propia.

### 1.4.2. Ventajas

La utilización de esta herramienta presenta las siguientes ventajas:

1. El análisis funcional provee elementos teóricos y metodológicos para analizar el comportamiento humano en su dimensión individual y grupal.
2. Expone la relación causal de los problemas, para proponer la mejor estrategia de intervención.
3. Facilita estudiar las metas contingencias, definidas como la interrelación entre contingencias para explicar el comportamiento (Ballesteros et al., 2003).

## Conclusión

El diagnóstico comparativo muestra oportunidades de mejora, a partir de la descripción y del análisis de una serie de variables de contexto interno y externo comparadas con una situación deseada. Sin embargo, intervenir en todas las oportunidades de mejora identificadas es un proceso largo y costoso; el desafío es pasar de tener un

problema objetivo a un problema causa-efecto, lo que se logra con un diagnóstico explicativo.

Para formular problemas en el rol disciplinar de la psicología organizacional se pueden utilizar herramientas como diagramas causa-efecto o modelos de formulación. Estas herramientas propenden por el cambio y la mejora continua, ya que ayudan a hacer un diagnóstico explicativo, que consiste en explicar un fenómeno a partir de la identificación de las variables asociadas con un problema, su interrelación y la identificación de la causa última, para así intervenir y reducir los efectos provocados.

## Referencias

- Ballesteros, B. P., López, W. y Novoa, M. (2003). El análisis del comportamiento en los temas sociales: una propuesta para una cultura en paz. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(3), 299-316.
- Ballesteros, B. P., Novoa, M. M., Caycedo, C. y García, D. (2006). Análisis funcional de casos de conducta de juego en niños y jóvenes de Bogotá, Colombia. *Adicciones*, 18(1), 73-86.
- Bernárdez, M. (2005). *Tecnología del desempeño humano*. Indianápolis: Global Business Press.
- Camisón, C. y Monfort, V. (1996). La calidad en el turismo español: balance y prospectiva de la investigación. *Estudios Turísticos*, 128, 129-161.
- Camisón, C., Cruz S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Carro, R. y González, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Mar del Plata: Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Claver, E., Llopis, J. y Tarí, J. J. (1999). *Calidad y dirección de empresas*. Madrid: Civitas.
- Debaig, M. y Huete, L. M. (1992). *Conceptos y métodos de la calidad total*. Nota técnica de la División de Investigación PN-307, IESE, Barcelona.
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Hernández, N. y Garnica, J. (2015). Árbol de problemas del análisis al diseño y desarrollo de productos. *Conciencia tecnológica* (50), 38-46.
- Martínez, R. y Fernández, A. (2008). *Árbol de problema y áreas de intervención*. Ciudad de México: Cepal.
- Mattaini, M. (1995). Contingency Diagrams as a Teaching Tool. *The Behavior Analyst*, 18(1), 93-98.

Diagnóstico explicativo en la psicología de las organizaciones mediante diagramas causa-efecto

- Petrick, J. A. y Furr, D. S. (2003). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Prado, J. C., Fernández, A. J. y Mariño, A. (2001). *La calidad como estrategia. La experiencia de Roberto Verino*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Rodríguez, J. M. (1991). *La participación y la calidad integral*. Bilbao: Deusto.
- Tarí, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Universidad de Alicante.
- Vilar, J. F. (1997). *Cómo implantar y gestionar la calidad total*. Madrid: Fundación Confemetal.

# 6

## LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS PLANOS INDIVIDUAL Y GRUPAL: DOS PROPUESTAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Jaime Ferro Vásquez\*

Universidad Católica de Colombia

### Introducción

Las organizaciones contemporáneas viven en un mundo que las presiona a sobrevivir y crecer. Esta situación les impone retos de cambio y ajuste de sus procesos organizacionales, grupales e individuales. Así, además del papel activo de quienes trabajan en la empresa, se requieren los servicios de consultoría que les faciliten entender el entorno en el que se mueven y les permita enfrentar de manera reactiva y proactiva los retos y las situaciones vividas.

Kubr (2002) entiende la consultoría de gestión como:

[...] un servicio de asesoría profesional independiente que ayuda a los gerentes y organizaciones a lograr los propósitos y objetivos de la organización mediante la resolución de problemas de administración y de negocios, identificando y aprovechando nuevas oportunidades, mejorando el aprendizaje e implementando cambios (p. 10).

La consultoría puede efectuarse en cinco campos generales de intervención: el mejoramiento de los propósitos y objetivos organizacionales, la solución de problemas de gestión y negocios, la identificación y aprovechamiento de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la implementación de cambios. En el presente texto se aborda la consultoría en la intervención dirigida al mejoramiento del aprendizaje y la implementación del cambio, y específicamente en las áreas de formación y desarrollo del talento humano que promuevan en los empleados el desarrollo humano

---

\* Psicólogo, especialista en Gerencia de Recursos Humanos, magíster en Psicología. Profesor de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: jferro@ucatolica.edu.co

que los habilite para las tareas funcionales y los procesos de comportamiento organizacional (Ferro, 2019), por medio de la descripción de dos técnicas específicas: la mentoría y el aprendizaje experiencial.

## 1. La mentoría: una técnica vigente

“Así hablando se sentó, y entre ellos se levantó Mentor,  
que era compañero del irreprochable Odiseo  
y a quien éste al marchar en las naves había encomendado toda su casa  
—que obedecieran todos al anciano y que él conservara todo intacto—.”  
(Homero, 2018, p. 38).

Han pasado varios siglos de la implementación de procesos de mentoría para la formación de personas, desde los procesos informales en los que alguna persona cercana, ya sea familiar o amigo, con sus palabras y su ejemplo de vida enseña cómo enfrentar situaciones y a tener éxito en alguna tarea. También existe la mentoría formal, como lo hizo Odiseo cuando encomendó a Mentor la educación de su hijo, al que Homero (2018) en varias ocasiones le asignara el papel de la diosa Atenea, para aconsejar y enseñar.

Short (2014a) encontró que, desde mediados de la década del ochenta, en Scopus se han publicado al año más de cuatrocientos artículos en los que se aplican técnicas de mentoría; por ejemplo, en Australia, de un total de 111 empresas, más del 64 % ha indicado que han implementado esquemas de mentoría. El mismo autor especifica que Blake-Beard y otros autores explicaron en el año 2007 que los procesos formales de mentoría suelen ser parte de un programa establecido por la organización, en los que el mentor y el mentorado o aprendiz responden ante una persona del área de talento humano, que controla el proceso de mentoría.

Es viable recurrir a programas de mentoría en el mundo actual del trabajo; por ejemplo, con la movilidad de personas que se presenta en las empresas, en las cuales quienes pertenecen a la generación Y (nacidos entre 1981 y 1994) están haciendo el relevo de la generación X (nacidos entre 1965 y 1980) (Deloitte, 2019), la necesidad de desarrollar este nuevo talento humano prioriza los procesos de formación y el de la mentoría como un programa formal diseñado, implementado, controlado y evaluado desde las áreas de talento humano u otras establecidas para tal propósito (Ardichvili, 2012).

Se puede entender la mentoría como un proceso para la transmisión de conocimiento, capital social y apoyo psicosocial percibido por el mentorado como relevante para el desarrollo laboral, profesional o de carrera (Bozeman y Feeney, 2007).

Aporta a la formación de las personas y promueve el desarrollo del talento humano por varias razones. En primer lugar, la necesidad de aprendizaje se ubica en un contexto, tiempo y lugar específicos, en los que el conocimiento general puede aplicarse. Es posible mejorar los procesos de mentoría con la ayuda eficiente y efectiva de la tecnología, en lo que se ha denominado *e-mentoring*.

Por otra parte, como se indicó, la mentoría se adapta a las necesidades de las generaciones y las culturas, respondiendo a los estilos de aprendizaje. La mentoría promueve innovadoras ideas y extrae conocimientos y perspectivas de varias disciplinas y abordajes teóricos. Además, se ha evidenciado que la vivencia de la mentoría permite ser conscientes de las experiencias y aporta al bienestar de los empleados (Short, 2014b).

Para implementar la mentoría en una organización, se seguirá la propuesta del programa *Ageless at work*, que contempla: el diseño y control del sistema, la preparación del mentor y el proceso de mentoría (Ferro, 2019).

### 1.1. El diseño y control del sistema

La mentoría es parte de los programas de formación de los trabajadores en la empresa y es una alternativa para promover el desarrollo humano y organizacional, por lo que puede incluirse en las políticas para la promoción del desarrollo como técnica de intervención individual, al establecer responsabilidades, objetivos, indicadores de proceso y resultado, criterios para la selección y la formación de los mentores, contingencias ante el cumplimiento o el incumplimiento de las responsabilidades, participación de los jefes de línea y relación con otros procesos de gestión humana.

Un aspecto importante en el diseño del sistema es la posibilidad de que el jefe inmediato actúe como mentor. Bozeman y Feeney (2007) están de acuerdo con tal asignación al supervisor o jefe inmediato, siempre y cuando asuma el rol de superior administrativo que interactúe a menudo con su subalterno, cara a cara y todos aquellos superiores administrativos que no lo hacen no deben ser mentores.

El área de talento humano o la que haga sus veces como promotora de la mentoría debe hacer seguimiento al proceso, con diseño de formatos para el registro de las reuniones, apoyo con *software* para control, retroalimentación tanto al mentor como al mentorado de los avances y la implementación de lo que asegure el éxito.

## 1.2. La preparación del mentor

En esta parte del desarrollo del sistema de mentoría se busca responder a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser mentores?

El primer aspecto a tener en cuenta es que el mentor debe ser un experto en el tema que va a enseñar; de hecho, este es un aspecto central que lo diferencia del *coach*. El segundo es su competencia como formador.

Valderrama (2009) propone la necesidad de desarrollar competencias de gestión personal, competencias sociales y competencias directivas. Entre las primeras se encuentran la autoconfianza, el compromiso, la integridad, la flexibilidad y la orientación a resultados. Las competencias sociales abarcan la empatía, el trabajo en equipo y la orientación al cliente y las competencias directivas incluyen la influencia, la gestión del cambio y el liderazgo. En particular se recomienda buscar el desarrollo de la autoconfianza, la empatía y la influencia, pues promueven la credibilidad, la confianza y el compromiso del mentorado hacia el mentor sobre sus conocimientos y la facilidad para promover el aprendizaje.

El mentor, como empleado de una empresa, tiene sus propias funciones y obligaciones, y la mentoría implica una planeación, ejecución y evaluación, que deben ser asumidas dentro del tiempo laboral; esto trae como consecuencia la necesidad de descargar tiempo del trabajo diario del mentor y, si ello no se contempla, el sistema puede estar condenado al fracaso. Dicho en otras palabras, el proceso de mentoría es una función más para las personas responsables de su implementación, por lo que también se requiere calcular los costos asociados con la mentoría en cuanto al número de horas de asignación al sistema y los materiales e insumos, según cada caso.

## 1.3. El proceso de la mentoría

La mentoría formal conlleva el diseño de formatos y registros para conformar las evidencias de lo vivenciado. Lo primero es programar reuniones individuales en un espacio neutral, en el que se disponga de tablero y, si es necesario, equipos de cómputo. En la primera reunión se establece la base de la relación de mentoría: objetivos, metas de aprendizaje, momentos y tiempos de reunión y forma de verificar el avance. Desde la primera reunión es fundamental el establecimiento de un clima de confianza, así como la relación empática entre las dos personas, para estimular el compromiso y el reto hacia el aprendizaje (Valderrama, 2009; Cramer, 2016).

El mentor puede iniciar presentando sus experiencias en el tema y como formador. Cramer (2016) recomienda describir en cuadros las experiencias como mentor y guía y reflexionar sobre ellas de cinco a diez minutos. Ya en el proceso mismo de la



mentoría se sugiere programar reuniones cada cuatro o seis semanas para revisar los avances, guiar sobre lo hecho y lo que se está por lograr, describir qué se espera que el mentorado desempeñe en el espacio laboral y especificar cuáles son las metas profesionales que se han alcanzado. Asimismo, se recomienda discutir con el mentorado sobre sus aprendizajes y cómo enfocar las conversaciones de modo que las oportunidades de progreso puedan ser evaluadas más directamente (Cramer, 2016).

Se pueden brindar apoyos con lecturas, websites y videos, entre otros medios, siempre alrededor de los objetivos a alcanzar. Lo anterior va marcando el camino en términos de los aprendizajes y la necesidad de revisar objetivos, continuar con procesos de refuerzo o terminar la mentoría. No se debe olvidar que el objetivo central es lograr el aprendizaje y el desarrollo autónomo del mentorado, por lo que el proceso de mentoría tiene un inicio y un final. El mentorado debe tener la capacidad de continuar solo en su propio camino de desarrollo laboral y profesional.

O'Connell, Stoneham y Saunders (2016) evaluaron un programa piloto de *e-mentoring* para el entrenamiento de empleados que trabajaban en la defensa de la salud pública, implementado durante 2011 y 2012 y continuado en 2013 y 2014, con temas relacionados con la salud y el bienestar. El programa estaba diseñado con la presentación de temas que los empleados debían conocer y el desarrollo de habilidades por medio de actividades de mentoría y experiencias de defensa de la salud pública. Las personas que participaron del programa recibieron mensualmente actividades por correo electrónico y debían responder a un blog, el cual se retroalimentaba por el equipo asignado a la formación. Además, los mentorados debían hacer gestión relacionada con la salud pública y procesar documentos. También debían participar en talleres basados en las habilidades que debían aprender y asistir a sesiones de mentoría.

El proyecto incluyó que, durante 2014, se investigaran los cambios en los conocimientos adquiridos, las habilidades, los grados de confidencialidad y la experiencia y también que se evaluaran la relación y la construcción de trabajo en red entre los mentores y los mentorados, así como la contribución de cada componente del programa. Los hallazgos del estudio mostraron que la combinación del programa en línea con las experiencias de salud pública con mentoría eran una estrategia que mejoraba las habilidades de los trabajadores de salud pública y reducía las dudas de los profesionales en salud pública, para asumir de manera comprometida y proactiva las actividades de defensa, es decir, la combinación de actividades formativas, incluido un plan de mentoría, era una adecuada garantía para el programa de intervención dirigido al aprendizaje de nuevas competencias en los empleados.

En conclusión, la mentoría es un proceso de apoyo a la formación y cualificación del talento humano en las organizaciones contemporáneas; diseñado como un programa perteneciente a los planes de desarrollo humano en la organización, aporta al cambio organizacional como proceso de intervención en el plano individual.

## 2. El aprendizaje experiencial o la fuerza de la experiencia y la palabra

“Dímelo y lo olvidaré; muéstrame y quizá lo recuerde; involúcrame y entenderé”.  
(Confucio, citado en Ostashewski, Reid y Moisey, 2011, p. 143).

El aprendizaje experiencial (AE) fue desarrollado por Kolb (1984), basado en los trabajos previos de Dewey, Lewin y Piaget, quienes enfatizaron en el papel central que tiene la experiencia en el proceso del aprendizaje, razón por la cual Kolb lo llamó aprendizaje experiencial. Cada autor enfatizó en algún aspecto: por ejemplo, Dewey propuso que la retroalimentación en el aprendizaje transforma los implusos, los sentimientos y los deseos de una experiencia concreta en una acción intencional.

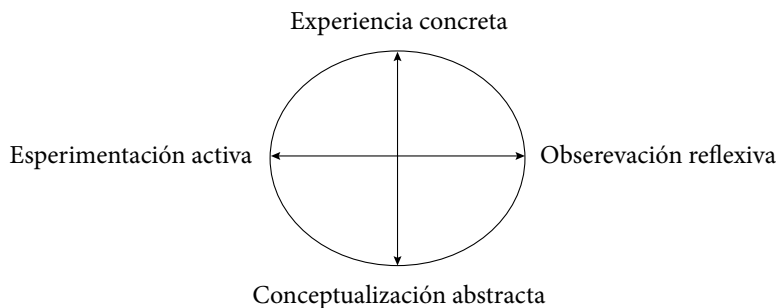
Lewin enfatizó en el aquí y ahora de la experiencia concreta como forma de validar y probar los conceptos abstractos. Sus experimentos se basaron en los procesos de retroalimentación que direccionan las acciones hacia el cumplimiento de metas y la evaluación de las consecuencias de tal acción. Para Piaget, la experiencia y la generación de conceptos, así como la reflexión y la acción, son un continuo para el desarrollo del pensamiento del adulto. Además, similar a Dewey y a Lewin, Piaget sostuvo que el aprendizaje era un proceso por el cual el desarrollo tomaba lugar como un ciclo de interacción entre el individuo y el ambiente (Kolb, 1984).

La teoría del AE se basa en el postulado de que las ideas no son elementos fijos e inmutables del pensamiento y que se forman y reforman por medio de la experiencia; así, el aprendizaje se describe como un proceso en el cual los conceptos se derivan de la continua modificación de la experiencia o un proceso emergente de resultados que solo representan un registro histórico. Para Kolb (1984), el aprendizaje implica una función integrada del organismo como un todo: el pensamiento, las emociones, la percepción y el comportamiento.

Para el AE existen dos formas de asimilación relacionados de manera dialéctica —la captación de experiencia-aprehensión (experiencia concreta) y comprensión (conceptualización abstracta)— y otras dos formas de transformación, a su vez relacionadas de manera dialéctica —la transformación de experiencia-comprensión

(observación reflexiva) y deducción (experimentación activa)— (Baker, Jensen y Kolb, 2005). En la Figura 1 se observa el diagrama del ciclo del AE.

Figura 1. Ciclo del AE



Fuente: Baker, A. C., Jensen, P. J. y Kolb, D. A. (2005). Conversation as Experiential Learning. *Management Learning*, 36(4), p. 413.

Un desarrollo del AE es la técnica del discurso como estrategia del aprendizaje conversacional (AC), al entender la conversación como un proceso de creación de significado. Se logra la comprensión mediante la interlocución con los contradictores, lo cual implica expresar un punto de vista y cuestionarlo desde otras posiciones (Baker et al., 2005).

## 2.1. El proceso del aprendizaje experiencial

El AE es una técnica que se puede utilizar en la formación de grupos en la empresa en temas como el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la promoción de procesos de trabajo colaborativo, el liderazgo (Waller, Reitz, Poole, Riddell y Muir, 2017) y, en general, procesos de educación que conlleven la interacción de personas dentro de una organización.

Se pueden identificar cuatro pasos cíclicos en la implementación del AE: la experiencia, la reflexión, la generalización y la aplicación (Kolb y Kolb, 2010). El primer paso —la experiencia— hace alusión a una acción concreta que vivencia la persona, por ejemplo, jugar, juegos de roles, actividad en exteriores, un juego a partir de ideas, actos que impliquen creatividad, una acción simulada o real, alguna conversación sobre una experiencia vivida, la lectura de un caso de estudio, un experimento, una demostración, etc. Lo importante es que la actividad implique el aprendizaje activo, no solo en términos de actuación, sino también de activación del pensamiento y el reto ante una situación concreta.

El segundo paso es la reflexión sobre las vivencias de los asistentes: qué observaron y cuáles emociones se despertaron ante la experiencia, lo anterior a partir de tres grupos de preguntas. Las primeras preguntas se dirigen a describir la experiencia en detalle: cómo fue el comportamiento individual de quien habla y qué comportamiento observó en las otras personas. El segundo grupo de preguntas apunta a que las personas piensen en otras situaciones similares, en otros puntos de vista sobre la experiencia y en diferentes perspectivas de análisis de lo vivenciado. Con el tercer grupo de preguntas se busca que las personas se cuestionen, duden, revisen sus actuaciones, emociones y valores y les lleve a tomar diferentes posiciones sobre lo vivido. El proceso de conversación propuesto por Baker y otros autores (2005) se pone en acción. En este momento es vital que todas las personas que participan de la actividad de AE expresen sus reflexiones sobre la vivencia.

La fase de la generalización es una extensión del paso anterior, pero centrado en la cotidianidad del trabajo actual o de la vida que lleva la persona. En esta se pretende llegar a conclusiones sobre la vivencia y sobre su posición en el trabajo y en relación con el grupo de referencia en la empresa. Se busca responder por qué se comportó de una manera específica en la experiencia y de cómo esa forma de actuar se relaciona con su vida cotidiana.

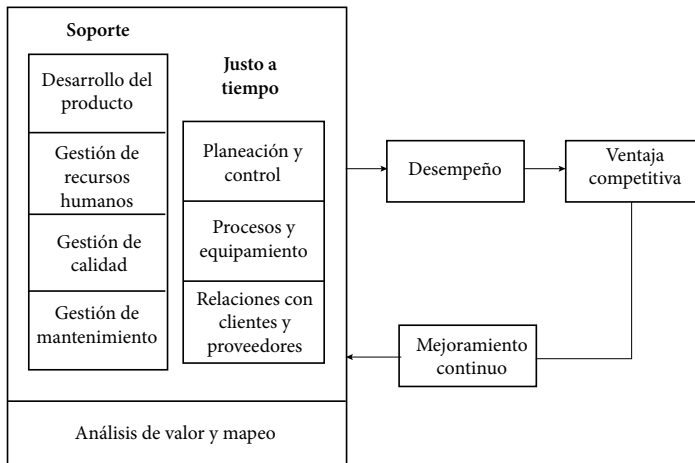
En la fase de aplicación se procura que las personas declaren qué han aprendido, cuál nueva habilidad o competencia pondrán en práctica y cómo, de qué manera cada persona sabrá si está usando los nuevos conocimientos y las habilidades aprendidas. Es una fase crítica, porque se acerca a la transferencia de lo aprendido en el espacio de formación al espacio de trabajo.

## 2.2. La evaluación del proceso del AE

De Zan, De Toni, Fornasier y Battistella (2015) proponen una metodología para evaluar la gestión del AE, tanto el proceso como el contenido. La metodología de evaluación está prevista en dos fases: el análisis de la cobertura (examina el contenido) y el análisis experiencial (revisa el contenido y el proceso).

El análisis de la cobertura mide si el contenido del curso se ha impartido y en qué porcentaje. Se basa en el uso de una herramienta llamada learning contents covering scheme, cuyos pasos se especifican en la Figura 2.

Figura 2. Herramienta de análisis de cobertura: learning contents covering scheme



Fuente: De Zan et al. (2015). A Methodology for the Assessment of Experiential Learning Lean. The Lean Experience Factory Case Study. *European Journal of Training and Development*, 39(4), p. 336.

En la Figura 2 se observa una evaluación del diseño de una acción de formación que utiliza el AE, en lo que se denomina soporte y que incluye la evaluación del diseño del AE, de la gestión del recurso humano, de la gestión de calidad y de gestión del mantenimiento del proceso formativo. En una segunda instancia se tiene en cuenta la evaluación del proceso de planeación y control del AE, de los equipos que se requieren para las actividades y de cómo es la relación con los participantes y los proveedores del AE.

En la Tabla 2 se aprecia un resumen de la evaluación por medio del análisis de la experiencia vivida durante el AE, en el que se registra la información de cada fase del AE: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

Las medidas obtenidas del análisis de la información contemplan cada módulo de formación en relación con el modelo de aprendizaje propuesto. La información que se incluye en las dos formas de evaluación es producto de entrevistas con personas clave, como los empleados que conocen la formación necesaria para el trabajo en la organización, los diseñadores de las actividades del AE, los entrenadores y los aprendices. Además, se requiere la observación directa de las actividades de formación, así como la revisión del programa diseñado.

El AE es una técnica de intervención grupal que, aplicada dentro de un plan de formación dirigida al desarrollo del talento humano, aporta al cambio y al aprendizaje de las personas y, por ende, al cambio organizacional.

Tabla 2. Herramienta para el análisis de experiencias. Matriz de análisis de proceso

	Proceso							
	Fases del aprendizaje experiencial							
	1.Experiencia concreta		2. Observación reflexiva		3. Conceptualización abstracta		4. Experimentación activa	
Contenido	1.1 Introducción	1.2 Exploración	2.1 Comparar	2.2 Reelaboración	3.1 Explicación	3.2 Planeación	4.1 Aplicación	4.2 Consolidación
Técnica 1								
Técnica 2								
Técnica 3								
Técnica n								

Fuente: tomado de De Zan, G. et al. (2015). A Methodology for the Assessment of Experiential Learning Lean. The Lean Experience Factory Case Study. *European Journal of Training and Development*, 39(4), p. 337.

## Conclusiones

La promoción del desarrollo humano en la organización es vital en los procesos de cambio organizacional, lo cual conlleva al diseño, a la implementación y a la evaluación de programas de intervención dirigidos al desarrollo del talento de las personas. Las alternativas propuestas por diversos autores desde hace varios años, con la actualización propia del avance tecnológico contemporáneo tanto en tecnología dura como blanda y sus resultados en diferentes contextos, evidencian la vigencia de la aplicación de las técnicas de intervención acá presentadas.

Por supuesto, no se puede caer en la idea ingenua de que solo con la aplicación de alguna técnica en un momento específico será suficiente para apoyar el cambio y el mejoramiento humano y organizacional, pues se requiere diseño de proyectos a corto y mediano plazo, con objetivos y estrategias alineadas a los propósitos organizacionales y la utilización pertinente de diferentes técnicas. Solo así será posible la evaluación del impacto que muestre la relación entre los proyectos diseñados y los resultados organizacionales y humanos.

## Referencias

- Ardichvili, A. (2012). Sustainability or Limitless Expansion: Paradigm Shift in HRD Practice and Teaching. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 873-887.
- Baker, A. C., Jensen, P. J. y Kolb, D. A. (2005). Conversation as Experiential Learning. *Management Learning*, 36(4), 411-427.
- Bozeman, B. y Feeney, M. K. (2007). Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. *Administration & Society*, 39(6), 719-739.
- Cramer, S. F. (2016). Giving Back: Mentoring Others as You Were Mentored. *College and University*, 91(4), 37-40.
- De Zan, G., De Toni, A. F., Fornasier, A. y Battistella, C. (2015). A Methodology for the Assessment of Experiential Learning Lean. The Lean Experience Factory Case Study. *European Journal of Training and Development*, 39(4), 332-354.
- Deloitte. (2019). *Encuesta Millennial 2018*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey2018.html>
- Ferro, J. (2019). La intervención en contextos organizacionales. En M. García Rubiano (ed.), *Actualizaciones de psicología organizacional* (pp. 23-40). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Homero. (2018). *La odisea*. Barcelona: Penguin Random House.
- Kolb, A. Y. y Kolb, D. A. (2010). Learning to Play, Playing to Learn: A Case Study of a Ludic Learning Space. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 26-50.

La intervención organizacional en los planos individual y grupal: dos propuestas para su implementación

- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting. A Guide to the Profession*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- O'Connell, E., Stoneham, M. y Saunders, J. (2016). Planning for the Next Generation of Public Health Advocates: Evaluation of an Online Advocacy Mentoring Program. *Health Promotion Journal of Australia*, 27(1), 43-47.
- Ostashewski, N. M., Moisey, S. y Reid, D. (2011). Applying Constructionist Principles to Online Teacher Professional Development. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 12(6), 143-156.
- Short, T. W. (2014a). Workplace Mentoring: An Old Idea with New Meaning (Part 1). *Development and Learning in Organizations*, 28(1), 8-11.
- Short, T. W. (2014b). Workplace Mentoring: An Old Idea with New Meaning (Part 2). *Development and Learning in Organizations*, 28(2), 3-6.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid: Prentice Hall.
- Waller, L., Reitz, M., Poole, E., Riddell, P. M. y Muir, A. (2017). Experiential Learning as Preparation for Leadership: An Exploration of the Cognitive and Physiological Processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(4), 513-529.







**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

Editado por la Universidad Católica de Colombia en febrero de 2020, en papel propalibros de 75 g, en tipografía Minion Pro, tamaño 11 pts.

Publicación digital  
Hipertexto Ltda.

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

*Sapientia aedificavit sibi domun*

Bogotá, D. C., Colombia

COLECCIÓN **LOGOS**  
**SIGNUM**

**Diagnóstico  
e intervención en  
psicología de las  
organizaciones**

La psicología organizacional puede definirse como una rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos al interior de las organizaciones y la manera como sus procesos ejercen impacto en las personas. Por tanto, existen diversos puntos de vista que permiten tener una mirada amplia acerca de la disciplina.

2

La evaluación es un aspecto que atañe a todas las personas que trabajan en las organizaciones y por lo tanto debe ser manejado de manera ética y sistemática para poder brindar apoyo oportuno a las organizaciones, este apoyo va a estar determinado por un aspecto importante como lo es la cultura organizacional y definitivamente la voluntad de los miembros de la organización que guían a las personas para desarrollar las estrategias pertinentes que permitan evidenciar cambios en su comportamiento.

