

Ser hombre, hijo mío, es pisar en las brasas del miedo y seguir caminando. Soportar el dolor de la carne en silencio y aridez en los ojos, mas dejar que las lágrimas fluyan si el quebranto es del alma.

# Capítulo

# 7

Y aún más, hijo mío:  
que al volver tu mirada  
sobre el camino andado  
no haya lodo en tus pies  
ni se encuentre en tu huella  
una espiga,  
una mies  
o una flor pisoteada.  
Hijo mío, es esto  
lo que esa breve frase  
—ser hombre— significa.

ELÍAS M. ZACARÍAS

## Intervenciones en procesos humanos (primera parte)

### Objetivos

Entender:

- Intervenciones en procesos humanos.
- Intervenciones tecnoestructurales.
- Intervenciones en administración de recursos humanos.
- Intervenciones estratégicas.
- Abanico de la profundidad de las intervenciones.
- Grupos "T".
- Consultoría de procesos.
- Intervención de la tercera parte.
- Formación o construcción de equipos y su variante (equipos de trabajo autodirigidos).

## INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se analizan las intervenciones clásicas de D.O.

Como se menciona al comienzo de este texto, al explicar la terminología básica del D.O., intervenciones son los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas.

Como se mencionó en el capítulo 2, las primeras intervenciones que se utilizaron en Estados Unidos fueron los grupos "T" y las encuestas o ensayos de retroalimentación, de los cuales se hablará después.

Con el paso del tiempo las intervenciones han proliferado, por lo cual es menester clasificarlas en diferentes categorías.

A continuación se presentan diferentes tipos de intervenciones de D.O., conocidos como intervenciones clásicas.

En el capítulo 16, una vez analizadas las intervenciones clásicas, se estudiarán las intervenciones llamadas innovadoras, que a través de los años han surgido en el ámbito del D.O., tales como la novedosa herramienta conocida como Seis Sigma o la aplicación de Competencias Gerenciales, por citar ahora algunas de ellas.

Ahora bien, ¿cuáles son las características de cada tipo de intervención?

### 1. Intervenciones en procesos humanos

Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

### 2. Intervenciones tecnoestructurales

Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para "ligarlas" con las intervenciones en procesos humanos.

La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecnoestructurales, porque se enfocan, como su nombre lo indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño del trabajo.

### 3. Intervenciones en administración de recursos humanos

Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras. Para ello se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones, tradicionalmente están relacionadas con el campo de los recursos humanos más que con el D.O.

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

Figura 7.1. Tipos de intervenciones clásicas del D.O.

## 4. Intervenciones estratégicas y del medio

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio, además se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan "parte suya", en plena fase de "recongelamiento", los procesos de D.O.

### *Elección de intervenciones*

Se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir intervenciones:

1. ¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados?
2. ¿En qué condiciones se pueden esperar resultados positivos?
3. ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?

Por ejemplo, si el diagnóstico revela que el desempeño de un empleado es bajo porque carece de motivación, sería necesario utilizar una intervención de enriquecimiento o alguna otra tendiente a incrementar su motivación. Por ello es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones, ya que en cada grupo, persona u organización, la problemática por atacar es diferente.

Dicho de otra manera, según la tesis de Roger Harrison en su *Principio de la profundidad de las intervenciones*, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria, sea en el nivel individual, grupal u organizacional. En la figura 7.2 se representa un esquema que detalla este aspecto con más claridad.

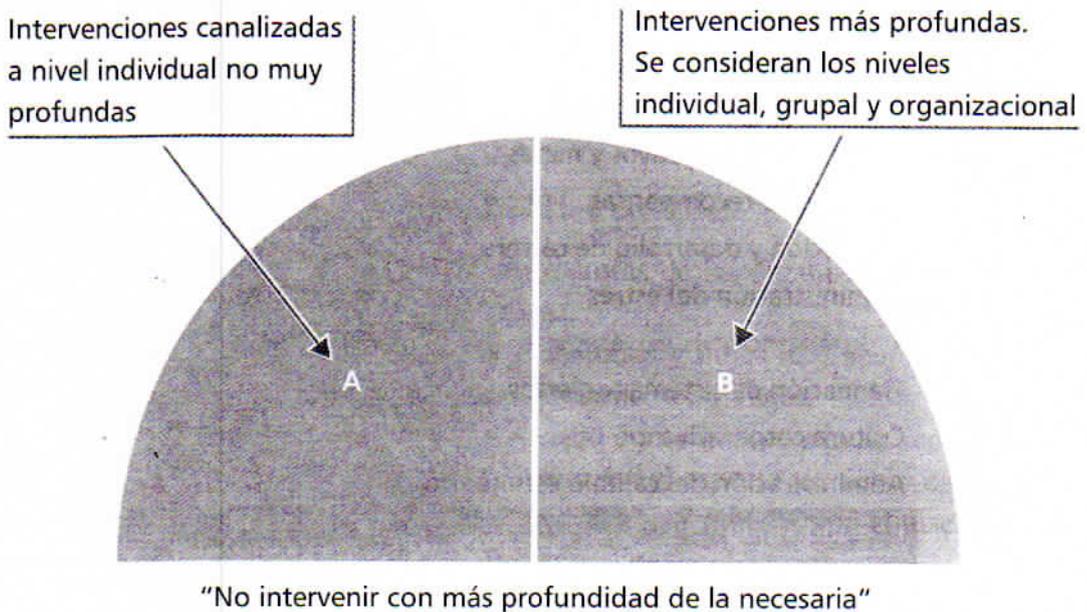


Figura 7.2. Abanico de la profundidad de las intervenciones de R. Harrison.

## INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS

En este capítulo se analizará el “primer paquete” de intervenciones clásicas de proceso humano:

- Grupos “T”.
- Consultoría de procesos.
- Intervención de la tercera parte.
- Formación de equipos.

En el siguiente capítulo se abordará el “segundo paquete” de intervenciones de esta primera gran clasificación (las de Proceso Humano):

- Encuestas de retroalimentación.
- Reuniones de confrontación.
- Relaciones intergrupos.
- Enfoques normativos.

### INTERVENCIÓN 1: GRUPOS “T”

Su nombre proviene del inglés *training*, que significa entrenamiento. Fue una de las primeras intervenciones que se utilizaron en organizaciones pioneras como ESSO y Unión Carbide.

En el D.O. moderno los consultores aplican con cuidado este tipo de intervención, pero han disminuido la frecuencia de su aplicación. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, sea de manera positiva o negativa.

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

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

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

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

Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un grupo “T” eficiente puede generar una percepción más realista de ellas mismas, mayor cohesión del grupo

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

Figura 7.3. Diferencias entre los grupos "T" y la formación de equipos.

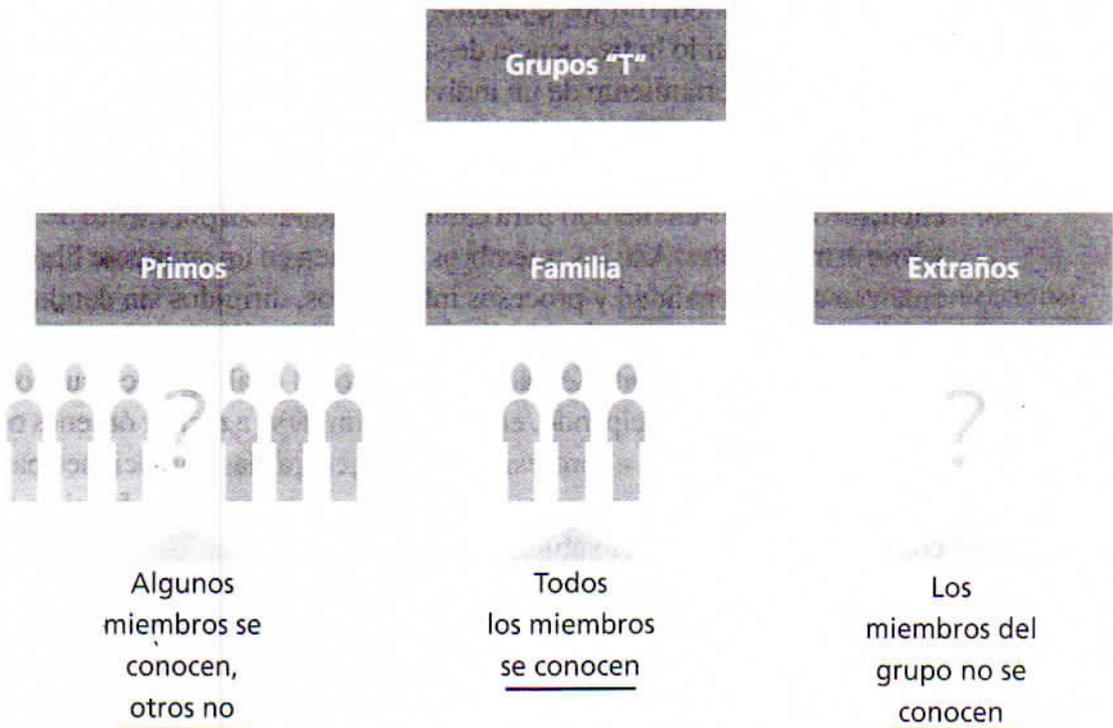


Figura 7.4. Tipos de grupos "T".

y reducción de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Más aún, puede llegar a obtener una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas.

Los grupos "T" han sido criticados acremente por Campbell y Dunnette, quienes sostienen que pueden causar daños irreversibles a la autoestima, pues no todas las personas están preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo.

Por otro lado, Argyris, en su artículo *Grupos "T", ¿son cosas buenas o malas?*, afirma que pueden arrojar resultados positivos cuando se les utiliza en forma adecuada. Por ello, *para lograr el éxito* de estos grupos se debe cumplir con tres importantes requisitos, a saber:

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

Cuando se logran estas condiciones, los grupos "T" pueden mejorar tanto el desempeño individual como el del grupo.

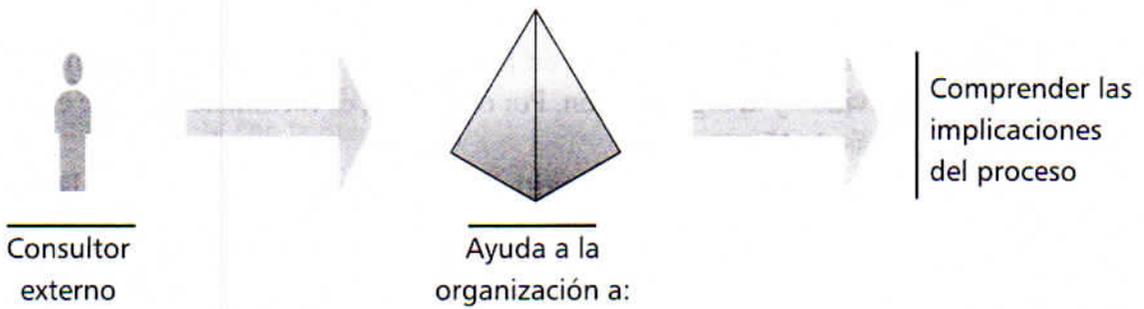
## INTERVENCIÓN 2: CONSULTORÍA DE PROCESOS

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

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos "T"), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

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

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



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

Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

## Áreas de actividad en las que se recurre a la consultoría de procesos

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

- a) Comunicación.
- b) Funciones y papeles de los miembros del grupo.
- c) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.
- d) Autoridad y liderazgo.
- e) Competencia y cooperación entre grupos.

A continuación se comenta brevemente cada uno de ellos.

### a) Comunicación (primer proceso)

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

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

¿Alguna vez se ha preguntado qué sucedería si ese flujo de información fuera selectivo y sólo irrigara con el vital líquido a ciertos miembros del organismo? Es indudable que sobrevendrían daños irreparables en fracciones de segundo; algo similar puede ocurrir en una empresa, cualquiera que sea su giro.

Sin embargo, los administradores y el personal de la empresa piensan que dichos flujos de comunicación se presentan “por dogma de fe”, lo cual rara vez sucede.

Los estudios del área han descubierto una herramienta valiosa que el consultor puede utilizar para detectar con más claridad los procesos de comunicación entre el personal de la empresa: la ventana de Johari, la cual se ilustra en la figura 7.5.

Esta herramienta ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal, analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas acerca de uno mismo, por lo cual constituye un importante medio de retroalimentación. En un nivel personal, grupal u organizacional la ventana de Johari sirve para identificar:

- Sentimientos.
- Actitudes.
- Motivaciones.
- Opiniones.
- Percepciones.
- Apariencias.

Esta herramienta comprende cuatro grandes áreas de análisis:

### 1. Área abierta

Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin titubear. Dentro de esta área se encuentra uniformemente distribuido el control de la información que se necesita para relacionarse o comunicarse con eficacia; por ejemplo: a Joaquín le gusta jugar tenis, ¿qué se puede asegurar?... que obviamente Joaquín juega tenis. Todos los días va a clase con su raqueta y le han visto jugar en torneos internos, además el tenis es parte fundamental de sus temas de conversación.

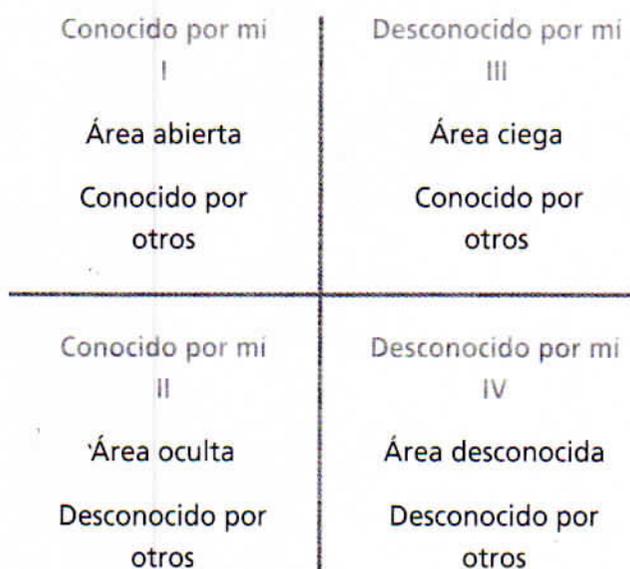


Figura 7.5. La ventana de Johari.

## II. Área oculta

Es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran. Además, dicha persona no desea compartir esa información; por ejemplo: cuando cursaba sus estudios primarios, en un concurso de declamación olvidó la poesía frente a su grupo, lo cual le ocasionó un gran malestar. El lado oculto radica en que esa persona no desea que los demás se enteren de su experiencia por temor a perder imagen.

## III. Área ciega

Es lo que los demás conocen acerca de una persona, pero ella lo ignora. Es sorprendente la información que se puede obtener de otras personas, por lo cual es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar la información que proporcionan los demás; por ejemplo: un individuo se enoja con facilidad cuando no le cumplen puntualmente una cita. Tal vez se proponga que no pierda su control emocional, pero su actitud "involuntaria" ante ello es de malestar o molestia.

## IV. Área desconocida

Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, como pueden ser fobias, traumas, habilidades, etc.; por ejemplo: la claustrofobia. Si una persona queda atrapada en un elevador, en ese momento podría aflorar una inesperada reacción de histeria.

Para explicar con más claridad las diferentes facetas de la ventana de Johari, se puede recurrir a un pensamiento de Oralia Chapa, que a la letra dice:

Pensamos en ti...

El que no sabe y sabe que no sabe,  
es humilde; enséñale.

El que sabe y sabe que sabe,  
es un sabio; escúchale.

El que no sabe y cree que sabe,  
es un soberbio; húyele.

El que no sabe y no sabe que no sabe,  
está dormido; despiértalo.

Es importante destacar que durante un análisis interpersonal de la ventana de Johari, la mayor parte de la interacción inicial puede caer en el ámbito del área abierta, por su facilidad para crear comunicación.

Además, si la dinámica de grupo brinda el tiempo suficiente para que los participantes convivan, es probable que el área abierta se acreciente, lo cual se debe a que el ambiente de confianza les hace sentir menos temor de intercambiar información y además los prepara para revelar datos que permanecían hasta ese momento en el área II (área oculta).

Si la confianza se incrementa en forma paulatina, los integrantes intercambiarán información sobre el área III (área ciega) y el temor de revelar los contenidos de esta área es cada vez menor.

Es probable que cuando se comience a utilizar la ventana de Johari exista cierta resistencia a compartir información confidencial, pero a medida que avanza el proceso se van creando las condiciones para que esa información pierda poco a poco ese carácter.

El dolor o la ansiedad que produce comunicar un dato personal poco agradable a los compañeros —área ciega— se reduce cuando aumenta el deseo de ayuda mutua.

### **b) Cuadro diagnóstico de funciones y papeles de los miembros de un grupo (segundo proceso)**

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

- a) *Fase 1.* Problemas al ingresar en un grupo. Comportamiento autoorientado.
- b) *Fase 2.* Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.

En la fase 1, por lo general el individuo experimenta problemas emocionales que debe resolver, tales como:

1. Identidad.
2. Control, poder e influencia.
3. Necesidades individuales y metas del grupo.
4. Aceptación e intimidad.

**1. Identidad.** El individuo debe seleccionar una función o identidad de acuerdo con la nueva situación que experimenta, que le satisfaga y al mismo tiempo sea aceptada por el grupo. Mientras subsistan estas tensiones emocionales, el individuo no se podrá integrar al grupo.

Como ejemplo se puede citar el caso de Ruperto, que ingresa en la organización en una fase en la que los equipos de trabajo ya se encuentran perfectamente integrados.

Las preguntas que se pueden plantear son: ¿qué puede hacer Ruperto para lograr integrarse a este grupo que ya se encuentra compactado?, ¿qué espera el grupo de él?, ¿qué rol se le puede asignar?

Un buen programa de inducción puede ayudar a “suavizar” este difícil proceso.

**2. Control, poder e influencia.** Otro conflicto al que se enfrenta el nuevo miembro es la distribución del poder e influencia sobre los otros miembros. Por tanto, es necesario que el consultor otorgue al grupo tiempo suficiente para que se integre y disminuya la preocupación por sí mismo.

**3. Necesidades individuales y metas del grupo.** No es posible establecer metas grupales válidas si sus integrantes no exponen y comparten sus necesidades. Si una persona percibe que no se toman en cuenta sus necesidades, no se integrará al grupo. El error que muchas organizaciones cometen es el de dar por hecho que el miembro conoce “de

manera mágica” las metas del grupo y por ende debe cumplirlas. En definitiva esto no es así: se debe otorgar asesoría cercana al nuevo colaborador para que pueda lograr alcanzar los resultados deseados.

**4. Aceptación e intimidad.** Cuando una persona se une al grupo, sufre incertidumbre porque desconoce el nivel de aceptación que tendrá por parte de éste, y el grado de intimidad que debe establecer para trabajar sin tensiones dentro del grupo.

Es importante analizar los tipos de respuestas que pueden generar los problemas emocionales que surgen en los grupos, a saber:

1. Respuesta del manejo enérgico o agresivo.
2. Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo.
3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento.

**1. Respuesta del manejo enérgico o agresivo.** Esta reacción se mide en términos de resistencia a la autoridad, de control y lucha. Se presenta cuando, al surgir discusiones, se ignora, agrede o ridiculiza a los demás. Ante ello, el consultor debe ayudar al grupo a tomar conciencia de su carácter como tal, a reconocer su legitimidad y a establecer diferencias entre una respuesta emocional y un conflicto en el proceso de solución de problemas.

**2. Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo.** Esta situación se presenta cuando las personas establecen alianzas entre sí, lo cual origina subgrupos cuyos objetivos son ayudarse mutuamente, evitar conflictos y suprimir los sentimientos agresivos, además de detectar a alguien que solucione los problemas. Sin embargo, cuando es una respuesta emocional, los miembros del grupo no están conscientes ni se interesan por los puntos de vista de los demás, debido a esto establecen una relación de dependencia.

**3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento.** El individuo trata de evitar emociones, ya que, según cree, no es adecuado mencionarlas en las discusiones del grupo, debido a que ignora que son factores importantes que se deben analizar porque influyen en las relaciones del grupo y en la solución de problemas.

El consultor en procesos debe ayudar al grupo a resolver sus problemas de comunicación y emocionales. Además, también debe retroalimentarlo para que los individuos tomen conciencia de la manera en que actúan.

En la fase 2 las funciones relativas al desempeño de la tarea del grupo son:

- Iniciación: fijar metas o plantear el problema.
- Búsqueda de opiniones.
- Presentación de opiniones.
- Búsqueda de información.
- Presentación de la información acerca de problemas relacionados con la tarea.
- Aclaración y elaboración para comprobar lo adecuado de la comunicación y formular ideas más creativas.

Cuando algún miembro del grupo sufre alguna preocupación por sus necesidades y su contribución al grupo es deficiente, es necesario establecer funciones de mantenimiento preventivo, como estimularlo, mantener la “puerta abierta”, facultarlo para que sugiera las posibles soluciones del problema, etc. Asimismo, el consultor debe estimular al grupo para que dedique más tiempo al diagnóstico y a comprender sus procesos.

### c) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo (tercer proceso)

El consultor en procesos debe identificar las diferentes funciones internas de los miembros del grupo.

El proceso de solución de problemas y toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no sólo de su naturaleza, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

Richard Wallen diferencia dos ciclos para tomar cualquier decisión o acción.

El primer ciclo consta de tres etapas:

1. Definir en forma correcta el problema al que se enfrenta el grupo.
2. Organizar una “tormenta de ideas” para proponer alternativas de solución.
3. Evaluar las ventajas y desventajas de las soluciones propuestas, etapa previa a cualquier acción.

El segundo ciclo se refiere expresamente a la acción, es decir, a la solución del problema. Cuando esta etapa es realizada por otro grupo de personas, es muy difícil que exista un verdadero compromiso hacia la solución del problema; más aún, es posible que la solución no se comprenda con claridad.

El segundo ciclo consiste en:

1. Efectuar la planeación de una alternativa que habrá de seguirse.
2. Realizar esa alternativa.
3. Determinar si los resultados corresponden al objetivo deseado.

Luego de ello se reinicia el ciclo 1.

### d) Autoridad y liderazgo (cuarto proceso)

Según George Terry, autoridad “es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y verificando que se cumplan”. Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legal, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra subordinado a él y debe acatar sus órdenes.

El anterior es un proceso importante que suele presentarse en las organizaciones y que el consultor en procesos debe analizar cuidadosamente.

Este tema se comenta invariablemente en textos de administración y recursos humanos.

### e) Competencia y cooperación entre grupos (quinto proceso)

Cuando un grupo trabaja junto durante determinado periodo, desarrolla normas o estándares de comportamiento acerca de lo que es bueno o malo, permitido o prohibido, correcto o incorrecto.

Debería ser una norma explícita que los miembros del grupo se sientan libres para expresar sus ideas y sentimientos, pero por lo general una de sus normas típicas implica contradecir los puntos de vista del líder del grupo.

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

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

## Resultados de la consultoría de procesos

La consultoría de procesos constituye una parte importante del D.O., y ha sido ampliamente practicada en los últimos 25 años. No obstante, existen pocos estudios sobre el efecto de esta intervención en la eficiencia de los grupos y en la modificación de su comportamiento. Los pocos estudios que se han hecho al respecto han producido pocas evidencias de su eficacia. Los investigadores sostienen que la consultoría en procesos es una disciplina confusa, especialmente cuando se relaciona con tareas de transformación o cambio de actitudes.

Lippitt dirigió una serie de seminarios sobre la intervención de consultoría en procesos para los altos ejecutivos de correos, de la administración de servicios generales y de la administración de pequeñas empresas. El efecto de estos seminarios fue analizado por medio de cuestionarios anónimos. El resultado fue en general positivo, ya que se comprobó que habían influido sobre el funcionamiento tanto de los individuos como de la organización. Argyris registró en audiocasete las reuniones regulares del consejo de directores de una organización consultora durante un periodo de 7 meses. Luego, los audiocasetes fueron analizados y el resultado sirvió de retroalimentación para el grupo.

Los primeros resultados indicaron que el consejo de directores había perdido la capacidad de innovar, tomar riesgos, discutir y explorar a fondo los desacuerdos.

Después de una serie de sesiones de consultoría en procesos de un día cada una, las reuniones del consejo se caracterizaron por la apertura de sus miembros a la recepción de ideas nuevas, y a escuchar y ayudar a otros. Por el contrario, la conformidad, el antagonismo y la falta de cooperación disminuyeron, como una norma de comportamiento del grupo.

Argyris aclaró que él estaba estudiando cambios de comportamiento, no cambios de la eficacia del grupo como un todo.

## INTERVENCIÓN 3: INTERVENCIÓN DE LA TERCERA PARTE

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización.

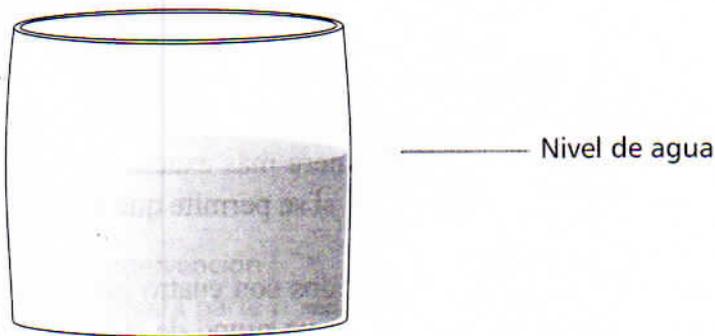
El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe de manera errónea a otros miembros de la organización.

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

La estrategia básica de las técnicas de D.O., para mejorar las relaciones interdepartamentales e intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue un curso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones.

Por todo lo anterior, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿es posible que el conflicto sea de carácter proactivo? La respuesta, sin duda, es afirmativa.

Cuando se menciona el término *conflicto*, de inmediato se le relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, distanciamiento, etc., pero según el D.O., el conflicto también puede tener un contenido proactivo que permita lograr resultados positivos para la organización. Ello se puede comparar con el ejemplo del “vaso medio lleno o medio vacío”. Si se observa la figura siguiente, ¿qué se percibe?



Para algunos puede representar un vaso medio lleno, pero para otros un vaso medio vacío.

La verdad es que “todo es según el color del cristal con que se mira”. Por ello, la conducta que se debe adoptar cuando se manifiesta un conflicto que requiera de la intervención de la tercera parte (el consultor) es la de ganar-ganar, en la que del conflicto que surgió en una situación determinada se deriven consecuencias positivas para la organiza-

ción y para las personas involucradas en él. Por ejemplo, un autor recuerda que en ocasiones surgían malos entendidos o problemas de interpretación de hechos en su etapa de estudiante de preparatoria. Ante ello, dialogaba con su padre, y con la intervención de un tercero como mediador —su hermano o su madre—, lograba obtener resultados favorables para todos. Es importante, como más adelante se comentará, que exista la confianza que permita un diálogo productivo para todos los que intervienen en esta técnica.

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

Una buena relación de trabajo debe basarse en:

- Identificación de metas comunes.
- Funciones aceptadas de común acuerdo.
- Respeto y confianza mutuos.
- Normas y expectativas compartidas.
- Respeto a las diferencias individuales.

Por ello es esencial que en esta intervención, como ya se mencionó, también participe un observador, la tercera parte de estos procesos, que ayude al grupo a llegar a una mejor comprensión de los personajes o percepciones y actitudes del otro, y a explorar los modos de mejorar las relaciones.

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

## Operatividad

1. Se logra el acuerdo entre los dos grupos para trabajar directamente en la mejora de las relaciones mutuas.
2. Cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y el propio.
3. Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos expone las percepciones anotadas durante la etapa anterior. En esta fase sólo pueden hablar dos representantes, ya que el objetivo fundamental es asegurar que las percepciones y actitudes se presenten de la manera más exacta posible y evitar la actitud defensiva y la hostilidad que puede surgir si se permite que los dos grupos hablen sin restricciones entre sí.
4. Los dos grupos se separan, cada uno de ellos con cuatro juegos de documentos: dos que representan las percepciones que tiene un grupo de sí mismo y del otro, y otros dos que contienen las percepciones del segundo grupo sobre sí mismo y el primero. En este punto se pone de manifiesto un gran número de discrepancias, malentendidos y percepciones erróneas entre ellos.
5. La tarea del grupo (casi siempre con la ayuda de un observador de procesos —la tercera parte—) consiste en analizar y examinar las razones de las discrepancias. Dicho de otro modo, el observador se esfuerza para que el grupo se afane en comprender el motivo por el cual el otro grupo ha llegado a la percepción que tiene. Por ejemplo:

“¿cuáles son las acciones de su parte en que basan ese conjunto de percepciones?. ¿cómo llegaron a ellas?”. Por tanto, es necesario hacer hincapié en la resolución de problemas en lugar de insistir en una actitud defensiva.

6. Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir tanto las discrepancias que se han identificado como el análisis de las razones de ellas. En este paso se debe concentrar la atención en el comportamiento que fundamenta las percepciones. Al llegar a este punto, pueden hablar los representantes formales o hacerlo directamente los grupos.
7. Si intervienen sólo los representantes formales, la etapa siguiente debe permitir establecer una discusión más abierta entre los dos grupos con el fin de reducir las percepciones erróneas y aumentar la armonía entre ambos.

Blake y otros autores describen una versión más completa y formal de este enfoque. Además, reportan excelentes resultados en lo que se refiere a conseguir que grupos antagónicos como los sindicatos y los industriales incrementen su cooperación, lo cual reduce en forma considerable la lucha entre ellos.

Un caso reciente en México es el de la empresa Derivados Acrílicos, S.A. (DASA), perteneciente al grupo CYDSA, de la ciudad de San Luis Potosí, en donde sindicato y administradores canalizan sus esfuerzos hacia un mejor desarrollo de la organización, lo cual se ha reflejado en importantes resultados positivos (véase la figura 7.6).

#### INTERVENCIÓN 4: FORMACIÓN DE EQUIPOS

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el D.O., presta mucha atención a este aspecto.

El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupual cuando las actividades son interdependientes. Con el fin de lograr una mejor exposición,

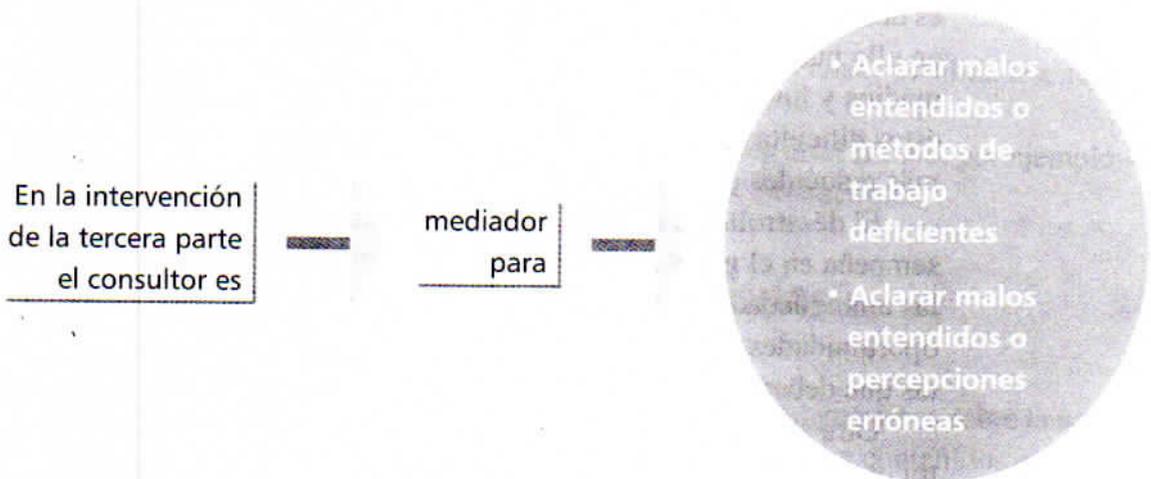


Figura 7.6. Intervención de la tercera parte.

en primer lugar se estudiará el desarrollo intragrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupalo. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos para tareas específicas.

## Desarrollo intragrupal

No toda la actividad de un grupo consiste en funciones interdependientes. Para ilustrar basta con un ejemplo: el caso de un equipo de futbol americano y de un equipo de atletismo (por ejemplo: 400 m planos en relevos). Aunque los integrantes de ambos equipos están enfocados en la producción total, funcionan de manera diferente. La productividad del equipo de futbol depende sinérgicamente de la eficiencia con que cada jugador realice su misión en armonía con el resto de sus compañeros, en cuanto a número de puntos anotados, por ejemplo. El rendimiento del mariscal de campo depende del desempeño de los corredores y receptores, de su habilidad para lanzar el balón, etc. En cambio, el rendimiento del equipo de atletismo se basa principalmente en la simple adición de los desempeños de cada miembro.

El desarrollo de equipos es aplicable al caso de interdependencia, como sucede en el futbol. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, la cual incrementará el rendimiento del grupo. Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos suelen incluir el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y aclarar la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del equipo. Desde luego, el desarrollo de equipos puede fomentar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura. Por ello, quizá sea necesario, para comenzar, que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo. Luego de ello, podrán evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas, con base en ello pueden detectar posibles áreas de problemas. En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo, o, cuando el número de éstos dificulta el intercambio de opiniones (por ser muchos), puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.

El desarrollo de equipos puede servir para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores. Para algunos individuos esto constituye una de las escasas oportunidades de reflexionar acerca de la naturaleza de su trabajo y de las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.

Otra actividad del desarrollo de equipos es semejante a la que lleva a cabo el consultor en procesos, es decir, analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y cómo pueden mejorarse para incrementar la eficiencia del grupo.

## Desarrollo intergrupal

Un área de gran interés en el D.O., es el conflicto que existe o puede existir entre los grupos, por lo que se han centrado en ella diversos métodos e intentos de cambio.

El desarrollo intergrupal pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros pueden pensar que el departamento de contabilidad está integrado por individuos tímidos y conservadores, mientras que el de personal cuenta con personas alegres que sólo planean días de campo. Asimismo, puede ser común que el área administrativa perciba como “demasiado serios”, hoscos o “fríos y calculadores” a los integrantes del departamento de producción.

Estas etiquetas o estereotipos ejercen una influencia negativa en los intentos por coordinar los departamentos, ya que existe “la sombra” de la percepción, que suele sesgar las relaciones de grupo.

## Ejemplo operacional de formación de equipos

Una técnica especial para crear o formar equipos implica diversas clases de “experiencias en el desierto”. En esos cursos los administradores participan en aventuras de una semana de duración, con actividades como escalar montañas, practicar el canotaje o el salto de obstáculos al aire libre. El reto físico de la supervivencia es importante, y muchos de los participantes creen que la experiencia los prepara para sobrevivir en el mundo corporativo.

En algunos programas los participantes deben cruzar ríos crecidos caminando sobre cables, escalar paredes de considerable altura, dormir en estrechas salientes de montañas o atravesar (imaginarios) pozos con serpientes apoyándose en vigas estrechas o en bloques de concreto de ceniza. Todo ello alienta la creatividad y el deseo de correr riesgos, lo mismo que las habilidades de comunicación. La confianza es indispensable y los grupos admiten la importancia de contar con las habilidades necesarias para resolver sus problemas.

Los miembros de los equipos aprenden a equilibrar sus fuerzas y debilidades, a la vez que establecen entre ellos fuertes lazos efectivos.

Numerosas empresas, pequeñas y grandes —Grupo Industrial Bimbo, por ejemplo—, que han aplicado estos programas han logrado resultados satisfactorios.

## Herramientas para detectar la necesidad de formar equipos

Existen cuestionarios especiales que se utilizan para elaborar diagnósticos sobre la necesidad de formar equipos de trabajo. Una gran cantidad de ellos están contenidos en el libro *Formación de equipos*, de Warren Bennis, publicado en la Serie de Desarrollo Organizacional de McGraw-Hill (véase la figura 7.7).

1. Identificación de problemas: ¿hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

|  | Poca evidencia |   | Cierta evidencia |   | Alta evidencia |
|--|----------------|---|------------------|---|----------------|
| 1. Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo.  | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 2. Agravios o quejas internas.   | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 3. Conflictos u hostilidad entre los miembros.   | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes.                              | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 5. Metas confusas o poco compromiso con ellas.   | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 6. Apatía, falta de interés o de participación general.  | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 7. Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa.           | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 8. Juntas de <i>staff</i> ineficaces.  | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 9. Problemas al trabajar con el jefe.  | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 10. Comunicación deficiente. Los Integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan. | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros, o entre éstos.  | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 12. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.  | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 13. El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado.                           | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |
| 14. No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo.                                     | 1              | 2 | 3                | 4 | 5              |

Calificación: sume las calificaciones de los 14 enunciados. Si el total de puntos obtenidos oscila entre 14 y 28, existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos.

Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada.

Si la calificación está entre 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipos.

Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para su unidad de trabajo.

Questionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos.

## Herramientas para detectar el grado de preparación de la empresa para formar equipos de trabajo

En este caso, también mediante un cuestionario se puede detectar el grado de preparación de una empresa para formar equipos de trabajo, una vez que se ha detectado la necesidad de contar con ellos (véase la figura 7.8).

Ahora bien, ¿hasta qué grado es responsabilidad del equipo de trabajo operar con eficiencia y hasta qué grado ésta le corresponde al líder del grupo, llámese gerente, jefe o supervisor?

Se puede decir, citando a Fiedler, que el liderazgo es situacional, ya que depende del líder, de los seguidores y de la situación, o como afirman Hersey y Blanchard, también depende del grado de madurez del grupo. Sin embargo, es indudable que la responsabilidad de obtener resultados óptimos debe ser compartida entre líder y equipo de trabajo, según muestra el diagrama conocido como *pirámide invertida* (véase la figura 7.9).

Como se puede apreciar, el concepto tradicional de la pirámide clásica en la que se representaban los diferentes niveles jerárquicos de la organización ha cambiado debido a que el líder de la empresa debe ser el “soporte” o cimiento que le permita lograr sus objetivos.

Ello no quiere decir que toda la responsabilidad sea del líder, pero él debe ser el promotor y guía de su grupo de trabajo. Asimismo, existen algunos métodos para determinar las tareas más importantes que debe realizar el líder-supervisor.

Un líder obtiene mejores resultados cuando:

- Proporciona a sus seguidores los satisfactores de sus necesidades de logro, competencia, poder o afiliación.
- Marca el derrotero que deben seguir sus colaboradores.
- Elimina los obstáculos de la ruta que deberán seguir sus colaboradores para el cumplimiento de las metas.

Ello no implica que el líder deba hacer el trabajo que corresponde a sus colaboradores, sino que debe orientarlos para lograr un mejor desempeño, tal como lo expresa un principio clásico de la administración:

“La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte”.

## UN ENFOQUE INNOVADOR: EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS (ETA) Y EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO (EAD)

Existen ciertos enfoques innovadores que sostienen que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos autodirigidos, o bien de alto desempeño en una etapa posterior.

Los equipos de trabajo autodirigidos (ETA) tienen su antecedente inmediato en el concepto de círculos de calidad, de lo cual se hablará en otro capítulo relacionado con la intervención conocida como “programas o sistemas sociotécnicos”. Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración

**II. ¿Está usted (o su jefe) preparado para iniciar un programa de formación de equipos?**  
**Considere en qué grado se aplican a usted o a su departamento las siguientes preguntas:**

|   | Bajo | Medio | Alto  |
|---|------|-------|-------|
| 1. ¿Se siente cómodo compartiendo el liderazgo organizacional y la toma de decisiones con sus subordinados?<br>¿Prefiere trabajar en una atmósfera participativa?   | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 2. ¿Considera que es necesario un alto grado de interdependencia entre las funciones y los trabajadores para poder lograr sus metas?  | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 3. ¿El ambiente externo es alta y rápidamente variable y usted necesita el mejor esfuerzo de su <i>staff</i> para enfrentar estas condiciones?  | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 4. ¿Considera que necesita la contribución de su <i>staff</i> para planear cambios importantes o desarrollar nuevas políticas y procedimientos operativos?  | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 5. ¿Considera que su personal necesita ser consultado como grupo, en forma continua, respecto de las metas, decisiones y problemas?   | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 6. ¿Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles entre sí y capaces de crear un ambiente de cooperación?   | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 7. ¿Los miembros de su equipo se encuentran lo suficientemente próximos entre sí como para reunirse cuando es necesario?  | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 8. ¿Considera que necesita confiar en la habilidad y disponibilidad de sus subordinados para resolver problemas operativos críticos que satisfagan los intereses de la organización?  | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 9. ¿Considera que los canales de comunicación formal no son suficientes para intercambiar oportunamente información, puntos de vista y decisiones esenciales entre los miembros de su equipo?   | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 10. ¿Considera que la adaptación organizacional requiere el empleo de herramientas tales como la gerencia de proyectos, las fuerzas de tarea y/o grupos especiales para la solución de problemas con el fin de mejorar la estructura convencional de la organización? | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 11. ¿Considera importante sacar a la luz y manejar los asuntos críticos, aunque delicados, que existen en su equipo?  | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 12. ¿Está usted preparado para evaluar su propio papel y desempeño con su equipo?   | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 13. ¿Considera que existen problemas operacionales o interpersonales que han permanecido sin resolver, lo cual necesita de la contribución de todos los miembros del grupo?   | 1    | 2     | 3 4 5 |
| 14. ¿Necesita una oportunidad para reunirse con su personal, fijar las metas y desarrollar un compromiso con ellas?   | 1    | 2     | 3 4 5 |

(Continúa)

FIGURA 7.3 Cuestionario para detectar el grado de preparación para formar equipos de trabajo.

Calificación: si su calificación total se encuentra entre 50 y 70, es probable que usted pueda seguir adelante con el programa de formación de equipos.

Si su calificación oscila entre 35 y 49, debe hablar sobre la situación con su equipo y otras personas, con el fin de conocer qué es necesario hacer para formar equipos.

Si su calificación se encuentra entre 14 y 34, es probable que usted no esté preparado en este momento para iniciar la formación de equipos.

Figura 7.8. Cuestionario para detectar el grado de preparación para formar equipos de trabajo (conclusión).



Figura 7.9. Pirámide invertida.

permanente, por lo cual conviene que no estén integrados por más de 15 miembros para facilitar su clara y abierta comunicación. Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto u ofrecer brindar un servicio con mayor calidad.

Otra característica interesante radica en que los ETA se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

¿Qué beneficios pueden proporcionar los ETA?

- Contar con personal altamente comprometido con la empresa.
- Responder con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas.
- El líder, como profesional en la administración, cumple la importante misión de propiciar el desarrollo de sus colaboradores.
- Cuando el ETA afirma su sentido de identidad, incrementa su productividad.

- El líder se asume como enlace entre la dirección y el ETA, lo cual implica la existencia de un claro nexo entre esos dos niveles que facilita la obtención de los resultados deseados.
- Se convierten en agentes de cambio organizacional.

Sin embargo, ¿cómo saber si un grupo de trabajo está preparado para convertirse en ETA? Existen algunos parámetros que se observan en la figura 7.10. También se han determinado los pasos necesarios para formar un equipo de trabajo autodirigido. (Véase la figura 7.11.)

## Resumen

En este capítulo se analizaron de manera general las intervenciones, las cuales se pueden clasificar en:

- Intervenciones en procesos humanos.
- Intervenciones tecnoestructurales.
- Intervenciones en administración de recursos humanos.
- Intervenciones estratégicas y en el medio ambiente.

Según Roger Harrison, en su *Principio de la profundidad de las intervenciones*, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria. Además se debe considerar que exis-

- Nuestro gerente quiere que asumamos más responsabilidades.
- Compartimos metas comunes.
- Estamos listos para aprender nuevas habilidades.
- Trabajamos bien como grupos.
- Simpatizamos entre nosotros.
- Nos comunicamos eficazmente en nuestro grupo.
- Nos comunicamos eficazmente con personas ajenas a nuestro grupo.
- Expresamos en forma correcta nuestras expectativas.
- Nuestra organización es creativa.
- No tememos trabajar duro.
- Creemos que es importante fijar metas.
- Tenemos determinación.
- Estamos dispuestos a negociar las soluciones de los problemas.
- Nos damos las gracias entre nosotros al ayudarnos.
- Podemos identificar y solucionar rápidamente los problemas.
- Estamos dispuestos a hacer más de lo que nos corresponde.
- Podemos solucionar una conducta desorganizada.
- Tenemos un gerente de nivel superior que nos patrocina.

Figura 7.10. Parámetros para saber si un grupo está preparado para convertirse en un ETA.

**Pasos necesarios para formar un equipo de trabajo autodirigido****Evaluar la situación:**

- ¿El grupo está lo suficientemente maduro para un cambio?
- ¿Los miembros del grupo están dispuestos a recibir presiones?
- ¿Existe un ambiente de confianza?
- ¿Es necesario explicar las ventajas de este cambio?
- ¿Se recibirá apoyo de la alta dirección?

**Elaborar un plan que incluya:**

- Propuesta escrita que explique la naturaleza y necesidad del ETA:
- ¿Qué resultados se espera obtener?
- ¿Qué beneficios obtendrá la empresa?

**Elaborar un convenio que:**

- a) Sea flexible.
- b) Determine la misión.
- c) Defina las funciones.
- d) Defina los puntos de control.

**Puesta en práctica:**

- Convenir con los integrantes.
- Aclarar el papel del patrocinador.

**Inspección periódica:**

- Disposición para el cambio.

**Figura 7.11** Programa para formar un equipo autodirigido.

ten unas intervenciones más profundas que otras, pues algunas se aplican sólo en un nivel individual, otras en un nivel grupal, o bien abarca a toda la organización.

Los **entrenamientos** son una forma de intervención con la cual se realizaron los primeros intentos de profundizar en los procesos de cambio en un nivel personal.

La **consulta directa** es un tipo de intervención que por definición ayuda al administrador a percibir y entender los procesos que se desarrollan en su medio organizacional, ejemplos de ellos son la comunicación, los papeles y funciones de los miembros del grupo y el liderazgo y la autoridad, por mencionar sólo algunos.

Cuando se utiliza la herramienta conocida como **entrenamiento de la tercera parte**, el consultor ayuda a la organización a aclarar malos entendidos o a solucionar problemas entre personas o grupos. Además, en ciertas circunstancias el consultor debe actuar como facilitador —o “tercera parte”— en el concierto de los demás involucrados directamente en una situación determinada.

La **formación de equipos** y su variante moderna, los equipos de trabajo autodirigidos (ETA), así como los equipos de alto desempeño, son intervenciones tradicionales en el ámbito del D.O., que pretenden lograr la formación de equipos de trabajo altamente eficaces.

## Términos y conceptos de repaso

Intervenciones

Tipos de intervenciones en D.O.

- En proceso humano
- Tecnoestructurales
- En administración de recursos humanos
- Estratégicas

Principio de la profundidad de las intervenciones de Roger Harrison

Grupos "T", tipos

Consultoría de procesos. Áreas de actividad

Ventana de Johari

Intervención de la tercera parte

Formación de equipos

Desarrollo inter e intragrupal

Equipos de trabajo autodirigidos (ETA)

## Preguntas para análisis

1. ¿Considera que grupos universales como Alcohólicos Anónimos o Neuróticos Anónimos constituyen un grupo "T"? Fundamente su respuesta.
2. ¿Cree que los grupos "T" deben ser integrados de manera voluntaria tanto si se forman dentro del trabajo como fuera de él? ¿Por qué?
3. ¿Por qué se dice que "si una persona no se encuentra debidamente preparada" para ingresar en un grupo "T", ello le podría ocasionar daños "irreversibles"?
4. ¿Cuál es la herramienta típica que puede aplicar la consultoría en procesos para abordar problemas de comunicación?
5. Al aplicar la intervención "de la tercera parte" es importante considerar la función de cada uno de los protagonistas de ella. ¿En qué casos es conveniente utilizar esta intervención?
6. ¿Es posible considerar el conflicto como un suceso proactivo? Argumente su respuesta. Cite un ejemplo práctico para apoyar su respuesta.
7. Un argumento clásico acerca de la intervención conocida como "formación de equipos" refuta la eficacia de este instrumento al considerar que la población de los países latinoamericanos es individualista, y que por ello obtiene éxitos en deportes como boxeo o atletismo, ya que no son disciplinas de conjunto, y que ello también se refleja en las organizaciones. ¿Está de acuerdo con esta idea? Fundamente su respuesta.
8. ¿Qué diferencia existe entre la formación de equipos y los ETA?
9. Con relación a la pregunta anterior, cite un ejemplo de una empresa de su localidad, estado o país que aplique los enfoques de los equipos de trabajo autodirigidos (ETA).
10. En las materias introductorias de las áreas administrativas se analiza la importancia de los comités. ¿Considera que un comité reúne las condiciones para ser un equipo de trabajo?

## EL CONOCIMIENTO

**Objetivo:** esta actividad explora los beneficios de aplicar un enfoque de equipo cuando se lleva a cabo un proceso de selección.

**Duración:** 30 minutos.

**Número máximo de participantes:** 15.

**Requisitos:** Hojas blancas, lápices, un lugar apropiado para establecer “círculos” de cada equipo.

## DESARROLLO DE LA DINÁMICA:

1. Elegir una serie de entrevistas para involucrar a 5 o 6 personas en el proceso de selección, de manera que se puedan formar tres equipos de trabajo.
2. Dividir a los entrevistadores entre los tres equipos de 5 o 6 personas cada uno.
3. Pedir a cada equipo que entreviste a cinco solicitantes y que seleccione a uno de ellos.
4. ¡Importante! Todos los solicitantes deben pertenecer al mismo grupo en el que se imparta la materia. Además, deben ser entrevistados por los tres equipos de trabajo.
5. Cada equipo debe tomar una decisión considerando que de los cinco entrevistados sólo uno debe ser elegido.
6. Cuando los tres equipos hayan tomado su decisión, deben reunirse para compartir puntos de vista y llegar a un consenso final.
7. Se debe discutir si el trabajo en equipo dio alguna ventaja al proceso de selección o si la decisión hubiese sido la misma si se hubiera adoptado de manera individual.

## CASO DE ESTUDIO 7.1

### EL CASO DE LAS EMPLEADAS ANTÍPODAS

Profesionales en Recursos Humanos (PRH) es un despacho de consultoría que presta los siguientes servicios de asesoría en relaciones industriales:

- Reclutamiento.
- Selección.

- Contratación.
- Inducción a los empleados.
- Administración de sueldos y salarios.

El despacho, que inició sus operaciones en 1980, tiene su sede en la ciudad de San José, Costa Rica. Tiene una posición de liderazgo en su actividad, ya que es reconocido por su gran profesionalismo y espíritu de servicio.

Como parte de sus actividades, el despacho ayuda a los grupos de las empresas a planear e incrementar las actividades de integración para que puedan operar como equipos de trabajo autodirigidos.

Adrián Serrano, de 50 años de edad, es director de área; ha trabajado 20 años en este sector, y desde la fundación del despacho ha desarrollado sistemas y procedimientos para la operación del mismo. Antes era coordinador de reclutamiento y selección, desde donde fue ascendido hasta ocupar su puesto actual recientemente.

Como director de área, Adrián supervisa las empresas a las cuales se les presta asesoría y está en constante comunicación con los gerentes de recursos humanos de las mismas para orientarlos cuando tienen dudas respecto al proceso de asesoría.

En una de las empresas (El Palacio del Juguete, S.A.), en las cuales Adrián prestaba asesoría, se presentó el siguiente problema: en las dos últimas sesiones de sensibilización de los grupos de trabajo que coordinaba Adrián, Juanita Aspe y Elena García discutieron acerbamente sobre los procedimientos de trabajo de sus respectivos departamentos, a tal grado que Adrián tuvo que suspender su última sesión, con el consiguiente malestar del resto del grupo, el cual empezaba a “tomar partido” por Juanita o por Elena.

Juanita Aspe, de 30 años de edad, ha trabajado ocho de ellos en la empresa, es soltera y ha hecho carrera en la organización, a la cual considera “su segundo hogar”, en donde trabaja como supervisora del área de adorno, etapa previa al embarque del producto terminado.

Juanita está interesada en su trabajo y ha demostrado en múltiples ocasiones su responsabilidad y “amor a la camiseta”. Cree que por su antigüedad y méritos personales merece ciertos privilegios y consideraciones que el resto del personal no tiene.

Elena tiene 40 años, es soltera y, además de ser pionera en la empresa, es líder informal del grupo en el que Juanita es supervisora. Refuta todas las instrucciones laborales de Juanita y piensa que a ella le corresponde el puesto que tiene Juanita.

El grupo la considera como “la madrina”, pues ha participado en bautizos y primeras comuniones de hijos de obreros de la empresa, precisamente como madrina. Por ello, la aprecian y está a la expectativa de lo que pueda suceder.

Cada semana se realizan reuniones informales del equipo dirigidas por Adrián y el gerente de producción con la finalidad de revisar el trabajo que se ha desarrollado en la empresa y discutir proyectos futuros.

Ante el estado de tensión que se ha generado en la empresa, ha descendido la producción y la calidad de los productos.

El director de El Palacio del Juguete está preocupado y le ha pedido a Adrián que resuelva ese problema.

A su vez, Adrián le pide a usted que sugiera una solución para que la empresa retorne a su cauce normal.

Se le pide analizar lo siguiente:

1. Con base en la información anterior, se quiere saber por qué Juanita y Elena adoptaron dicho comportamiento.
2. ¿Qué información adicional sería de utilidad para solucionar el problema que ha surgido entre Juanita y Elena?
3. ¿Qué acciones debe realizar Adrián para evitar que el problema se agrave?
4. ¿Cómo repercute dicho problema en el resto de la organización?

## EJEMPLO DE UN PROYECTO DE INTERVENCIÓN

### ANTEPROYECTO DE INTERVENCIÓN EN UNA MANUFACTURERA DE CALZADO DE LA CIUDAD DE LEÓN, GUANAJUATO, MÉXICO

Presentado por: Dr. Rafael Guízar Montúfar

“En el fondo, todo problema o solución le compete al hombre.”

ANÓNIMO

#### I. Justificación (exposición de motivos)

El desarrollo organizacional es un instrumento novedoso en nuestro medio que implica analizar, evaluar, examinar y sugerir cursos de acción respecto al desempeño de una empresa en cuanto a su situación actual así como sugerir cursos de acción a seguir.

Es importante que se establezca una estrecha comunicación y colaboración entre el cuerpo directivo de la empresa y el consultor externo de la misma.

La mayoría de los directivos consideran que el área operativa es la sección más compleja e importante de la organización, opinión que comparto ampliamente, aunque es cierto que no es la única.

El área operativa está ligada indisolublemente al éxito de otras áreas tales como ventas, comercialización o recursos humanos,

Este anteproyecto presentado a la empresa “XXX” contempla “atacar”, mediante un procedimiento ya establecido y planeado, ciertos síntomas que se han presentado en el área de producción, aunque no podemos prescindir de analizar las áreas que brindan apoyo a nuestra área central de análisis (producción).

- ii. Dirigido a: jefes de departamento y supervisores de producción.
- iii. Metodología.

Se sugiere la siguiente metodología para llevar a cabo este estudio, el cual se divide en seis fases:

1. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.
2. Retroalimentación al grupo clave de la empresa.
3. Diagnóstico conjunto de las fuerzas y debilidades de la empresa.
4. Aplicación de intervenciones preliminares para llevar a cabo el estudio en su fase práctica.
5. Recopilación de datos después de la acción inicial.
6. Retroalimentación al grupo clave de la empresa sobre los resultados obtenidos después de la acción inicial.

En un anexo se detallará esta metodología incluyendo fechas probables para las sesiones, así como la duración de las mismas.

Cabe aclarar que la labor de un consultor con frecuencia implica “descubrir” situaciones problemáticas en diversas áreas de la empresa, con el fin de mejorar la situación actual de la organización.

Vaya mi agradecimiento a manufacturera de calzado “XXX” por aceptar dicho reto.

DR. RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR  
CONSULTOR EXTERNO

#### PROGRAMA DETALLADO DE ACTIVIDADES POR FASES

1. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.  
Duración: 4 horas.  
Se desarrollarán entrevistas con el gerente de recursos humanos respecto a la información que ya se haya investigado con la finalidad de tener continuidad con estudios anteriores.  
Se aplicará el cuestionario denominado “bloqueos” a los puestos que el departamento de recursos humanos considere pertinente, con la finalidad de establecer las pautas que habrán de seguirse en el resto del programa. Aquí se considera también la interpretación del cuestionario “bloqueos”.  
Retroalimentación al grupo clave de la empresa.  
Duración: 2 horas.  
Se informará sobre los resultados obtenidos en el cuestionario “bloqueos” con la finalidad de estar preparados para llevar a cabo un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa (etapa 3).
- Diagnóstico conjunto de las fuerzas y debilidades de la empresa.  
Duración: 5 horas.

En esta fase se establecerá un claro escenario de cuáles son las fortalezas y puntos débiles en los que la empresa puede mejorar, con la finalidad de asumir compromisos y cursos de acción por seguir en las siguientes fases, estableciendo con claridad quiénes serán los responsables directos de que se cumplan dichos compromisos.

Aplicación de intervenciones para llevar a cabo el estudio en su fase práctica.

Con base en el análisis desarrollado en las etapas anteriores, y dependiendo de los resultados que éstas arrojaron, se aplicarán diversas intervenciones o herramientas que permitan iniciar el proceso de cambio en la empresa.

De manera concreta, se sugieren las siguientes acciones:

• Ejercicio: estilos de mando.

Objetivo: detectar la inclinación de estilo de mando que posee el ocupante del puesto (tarea o personas).

Duración: 2 horas.

• Aplicación cuestionario "bloqueos".

Objetivo: determinar cuáles son aquellos bloqueos que más "duelen" a la organización para iniciar la búsqueda.

Duración: 3 horas.

En función de los principales bloqueos que posea la organización, se presentará un planteamiento de las acciones que se deben tomar.

No obstante, y de manera inicial, se sugiere desarrollar los dos importantes aspectos siguientes: trabajo en equipo y autoestima del trabajador. Para ello se aplicarán las siguientes acciones:

• Impartición de un curso breve sobre técnicas de desarrollo de equipos de trabajo y motivación.

Incluye la aplicación de las pruebas: "cuestionario de autoevaluación de diversión en el trabajo" y un ejercicio sobre "estilos de mando".

Duración: 2 horas.

• Recopilación de datos después de la acción inicial.

Objetivo: tener una visión más cercana a la realidad respecto a las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del grupo para poder sugerir cursos de acción a la empresa.

Duración: 2 horas.

• Retroalimentación al grupo clave de la empresa sobre los resultados obtenidos en la acción inicial.

Objetivo: en sesión de grupo, se comentarán al grupo de trabajo los resultados obtenidos en la acción inicial con la finalidad de sugerir cursos de acción que se definan entre el consultor y el grupo de trabajo de la empresa.

Duración: 2 horas.

Total de horas sugeridas: dependerá de los requerimientos de la organización.

Las sesiones se pueden celebrar en las instalaciones de la empresa en horario vespertino: 6 a 7 p.m., lunes, miércoles y viernes.