



120 203

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A :

FRANCISCO JAVIER RAMIREZ RUIZ

ASESOR: LIC. SANSON ENRIQUE HERNANDEZ LARA

MEXICO, D.F.

1990



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

1.- MARCO TEORICO	1
1.1 EVOLUCION DE LAS ORGANIZACIONES	1
1.2 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	3
1.3 LAS ORGANIZACIONES Y SU COMPLEJIDAD	5
1.4 TIPOS DE EMPRESAS	5
1.5 FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS	10
2.- CARACTERISTICAS DEL CAMBIO	16
2.1 DEFINICION	16
2.2 CARACTERISTICAS DEL CAMBIO	17
2.3 FORMAS DE CAMBIO	17
3.- PROCESO DE CAMBIO PLANEADO	25
3.1 EL CAMBIO Y SU PROCESO	25
3.2 FIJACION DE METAS	25
4.- NECESIDAD PRESENTE - FUTURA DEL CAMBIO	29
4.1 TEMOR ORGANIZACIONAL	29
4.2 IMPORTANCIA DE PROFESIONALES EN EL CAMPO DEL CAMBIO	30
4.3 ESTADO PRESENTE	32
4.4 ESTADO FUTURO	37
5.- EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO	42
5.1 DEFINICION DE AGENTE DE CAMBIO	42
5.2 EL PAPEL DE CONSULTOR O AGENTE DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION	45
5.3 EXPECTATIVAS QUE OPRECE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO	51

I N T R O D U C C I O N

Es un hecho que en la actualidad se vive la, "Era de situaciones cambiantes y turbulentas", que se presentan de manera constante, en grupos pequeños hasta organizaciones de mayor complejidad. La incontenible rapidez con que se suscitan los cambios económicos y sociales, el impresionante avance tecnológico, la forma dramática como se rompen las estructuras del pasado, han determinado que los organismos, sociales, empresas e instituciones, tanto del sector público como de la iniciativa privada, volten con angustia e interes hacia el desarrollo organizacional, buscando en él - soluciones practicas y eficaces para enfrentarse al cambio acelerado.

Es indudable, el valioso auxilio que el desarrollo organizacional ha aportado mediante las técnicas del cambio, para solucionar el tipo de problemas de equilibrio a los que se enfrentan las organizaciones, a tal grado que parece ser, que el impresionante avance del conocimiento del cambio en el desarrollo organizacional debe su impulso a la urgente necesidad de dar - respuesta a esté especial tipo de problemas que la época moderna plantea.

Pero si bien las necesidades modernas exigen de personas y profesionales mejor preparados, con un conocimiento más completo y profundo de las técnicas del cambio organizacional; Es necesario que quien planea y administra el cambio, sea consciente de que el desarrollar ciertas aptitudes y habilidades, es un requerimiento básico para alcanzar el exito en el desempeño de la labor organizacional.

Con fundamento en lo anterior, esta tesina se realiza con el propósito de ofrecer al profesional de la administración, psicólogo del trabajo, al ejecutivo de empresa, al funcionario público y a los estudiantes del área de psicología industrial, un medio práctico de consulta que al mismo tiempo presente una visión clara y coherente del conocimiento del cambio como una herramienta del desarrollo organizacional. Por ello la estructura del trabajo inicia con el primer capítulo referente a las organizaciones, y su complejidad, en segundo termino aparecen las características del cambio, como tercer capítulo se observa el proceso de cambio planeado, en continuidad el cuarto capítulo se refiere a la necesidad presente y futura del cambio. como quinto capítulo se visualiza, el papel de la psicología del trabajo en el cambio organizacional.

1.- MARCO TEORICO

1.1 EVOLUCION DE LAS ORGANIZACIONES

Dentro del progreso organizacional y como apoyo en el despegue de cualquier organización es importante conocer las diferentes teorías que ayudan y brindan un marco de referencia para poder partir de un hecho histórico y a la vez importante, a continuación se mencionan algunas de las teorías que juegan un papel -- preponderante dentro de la industria.

TEORIA CLASICA

Desde tiempo inmemorial, los administradores se han preocupado por problemas de conducta organizacional. Para lograr una gran productividad se requiere de una organización sistemáticamente diseñada que se apegue a las reglas básicas del orden y la lógica. Tres corrientes favorecen la formación de esas ideas:

- a). Los administradores científicistas, b). Los teóricos de la dirección y
- c). Los defensores de la burocracia ideal.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA

La corriente de la administración científica se inició en Estados Unidos en la era posterior a la guerra civil. Estos gerentes científicos fueron en muchos - casos, Ingenieros Mecánicos que intentaron aplicar los conceptos de los estu - dios de tiempo y movimiento al lugar del trabajo. Mediante el uso de esos --- procedimientos científicos, lograron con frecuencia incrementar notablemente - la productividad. Como meollo de su trabajo tenían el concepto de tarea ---- descrito por Frederick Taylor.

TEORIA DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LA BUROCRACIA IDEAL

El éxito del movimiento de administración científicista ha hecho que la aten- ción se enfoque más aun en la jerarquización organizacional.

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría clásica se complementó finalmente con la teoría de las relaciones - humanas. Decimos "complemento" en lugar de "substituto" por que en gran parte, el modelo de relaciones humanas vino en realidad a incorporarse y a ampliar la teoría clásica.

TEORIA MODERNA

Los teóricos modernos ampliaron el razonamiento de los humanorrelacionistas, - considerando al individuo como una persona muy capaz con recursos ilimitados.

TEORIA DE SISTEMAS

Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interde- pendientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que - existe mediante alguna frontera o límite identificable.

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría clásica se complementó finalmente con la teoría de las relaciones humanas. Decimos "complemento" en lugar de "substituto" por que en gran parte, el modelo de relaciones humanas vino en realidad a incorporarse y a ampliar la teoría clásica.

TEORIA MODERNA

Los teóricos modernos ampliaron el razonamiento de los humanorrelacionistas, considerando al individuo como una persona muy capaz con recursos ilimitados.

TEORIA DE SISTEMAS

Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o límite identificable.

a). Los administradores científicistas, consideraron al elemento individual como lo más prominente en la administración científica moderna. El trabajo de todo empleado debe estar completamente planeado por la administración, por lo menos con un día de adelanto y cada hombre recibirá en la mayoría de los casos instrucciones completas por escrito que describan en detalle la tarea que debe realizar, así como los medios que utilizara para para desempeñar el trabajo. El concepto de tarea era el meollo de la administración científica.

b). La filosofía de los teóricos de la dirección administrativa se preocupaban por -- todas las fases de la actividad administrativa, en tanto que los partidarios de la burocracia ideal se interesaban primordialmente por la estructura de la organización.

1.2 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Son muchas las organizaciones extranjeras que buscan el aprovechamiento total de todos sus recursos humanos, para lograr sus objetivos e incrementar la productividad de la empresa y el bienestar de su personal, así como organizar el trabajo, el ambiente de trabajo, los sistemas de comunicación y las relaciones de la gente, para que el bienestar personal, el desarrollo y crecimiento, así como la satisfacción sean significativamente alcanzados en el trabajo.

En México el Desarrollo Organizacional llegó como consecuencia de la crisis y competencia en la que se encontraban las empresas, además que era una modalidad nada despreciable que podía incrementar la producción, además de la necesidad que tenían las empresas más modernas de México y las norteamericanas radicadas en el país, de actualizarse.

Las empresas pioneras del Desarrollo Organizacional en México son Hylsa, La Tabacalera del Grupo American-British Tobacco, Procter and Gamble de México, S.A de C.V. Otras que impulsaron y solicitaron los servicios del Desarrollo Organizacional fueron; Cydsa, Vitro, Gamesa, Conductores Monterrey, Corveceria Cuauhtémoc Graforegia, Alfa, Desc, Seguros la Comercial, Ford, Chrysler, G.M., Renault y teléfonos de México que desde hace 9 años utiliza el DO, a la fecha su gerencia de Desarrollo Organizacional tiene a 38 personas como consultores internos.

La primera firma mexicana que comenzó a ofrecer servicios profesionales de Desarrollo Organizacional fue DANDO, S.A., (su primer cliente fue HYLSA), en 1965 el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Fianzas, A.C. patrocinó el primer seminario-público en Acapulco sobre el tema Desarrollo Organizacional.

Después, Arthur Shedlin de U.C.L.A. Fue contratado por el Instituto para la Administración Científica de Empresas, creado por Coparmex para hablar sobre el Desarrollo Organizacional.

En la década de los 70's se dió a conocer el Desarrollo Organizacional pero como aún era nuevo se cometieron errores que motivaron un rechazo.

En la ciudad de Monterrey donde se encuentran algunas de las empresas nacionales más importantes de México surgió el primer programa institucional de Desarrollo Organizacional dentro de una empresa mexicana; también fue la primera ciudad que solicitó los servicios de consultores norteamericanos de Desarrollo Organizacional;

además se estableció por primera vez en México la maestría en Desarrollo Organizacional en la Universidad de Monterrey, algunos de esos estudiantes para mejorar su especialidad se fueron a los E.U.A., posteriormente surgió la agrupación más importante de profesionales en DO de México, PRODO, A.C.

Los egresados de la Universidad de Pepperdine de las ciudades de Monterrey y D.F., tomaron la iniciativa de crear, PRODO, A.C., Asociación Mexicana de Profesionales en DO que surgió en 1980. Manteniendo nexos con los ex alumnos de la U. de M. y una agrupación homóloga de Venezuela.

Para la década de los 80's surgieron consultores independientes y comenzó un movimiento organizado para impulsar el DO, dado que en esos años se contaba con las primeras generaciones de especialistas en DO. la segunda generación realiza el cuarto Congreso Internacional de DO en marzo de 1985, en Oaxtepec, Morelos; asistiendo 350 simpatizantes del DO. Ese congreso es considerado el movimiento más importante en la historia del DO en México.

a la fecha se han realizado cuatro congresos más, siendo el último el presentado en la ciudad de Guadalajara, Jal. En este año.

13.- LAS ORGANIZACIONES Y SU COMPLEJIDAD

Hoy en día las organizaciones, se diferencian por su capital y dependencia económica, que clasificadas se identifican como -- Iniciativa Privada, Sector Público, Paraestatal y Cooperativas. Con el fin de conocer y entender en forma amplia a estos cuatro grandes grupos, se mencionan las siguientes características:

1.4 TIPOS DE EMPRESAS

A).- INICIATIVA PRIVADA

Las empresas que constituyen la Iniciativa Privada están --- seguidas por una Asamblea de Accionistas como máxima autoridad.

El nivel de participación en la Asamblea de Accionistas es - proporcional a la aportación de capital, por ejemplo, en una empresa donde se emitieron 100 acciones de \$ 2,000.000.00 cada una, siendo el capital de \$ 200,000.000.00; el accionista que aporte- \$ 106,000.000.00 tendrá bajo su control el 53% de las acciones, - dividiéndose el capital restante entre los demás accionistas.

Las acciones que representan el capital social de una empre- sa pueden ser desde el punto de vista del poseedor; al portador- o nominativas.

La Asamblea de Accionistas se convoca de acuerdo a los requi- sitos establecidos para cada uno de los tipos de asamblea, éstos- es, de carácter Ordinaria o Extraordinaria, y se declara legal-- mente constituida cuando se reúne el número legal de accionistas presentes para cada caso.

La ordinaria es obligatoria una vez al año para revisar los resultados del ejercicio fiscal.

Las empresas que conforman la Iniciativa Privada son:

Las de Producción, de Servicios y Comerciales cuyas características las diferencian de acuerdo al giro y servicios que proporcionan

• Empresa de Producción o Transformación es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado, productos químicos, muebles, coches, encendedores, cigarros etc. Es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elabora, a fin de obtener un beneficio adecuado a sus operaciones o inversiones.

.Empresas de servicio

Esta es el tipo de organización que se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios, entre las que se mencionan las agencias de viaje, venta de seguros, servicios médicos, - servicios psicológicos, despachos de contadores, de auditores, -- radiografías industriales.

Una de las áreas de mayor relevancia en las empresas de servicio son los Recursos Humanos; dado que de la inteligencia y de la experiencia laboral de estos va a depender la fuerza de la empresa.

.Empresas comerciales

Este tipo de empresas cumple la función de exposición y distribución del producto, siendo un intermediario entre el fabricante-

y el consumidor. Por ejemplo, una empresa comercial puede abarcar las tiendas de abarrotes, tiendas de autoservicio, tiendas departamentales etc.

B).- SECTOR PUBLICO.

Dentro del Sector Público, que incluye, desde la Presidencia, - Procuraduría General de la República, Procuraduría del Distrito - Federal y las diversas Secretarías del Estado existentes y Departamentos Administrativos.

Las actividades de las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada, estarán regidas en base a políticas y lineamientos establecidos por el Presidente de la República, -- sea directa o a través de Dependencias competentes.

C).- EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

Son empresas en las cuales el Gobierno Federal aporta o es propietario de parte del capital social de por lo menos el 50% de -- las acciones de la empresa, es frecuente que en estos casos existan acciones. (Series especiales que solo pueden ser suscritos -- por el Gobierno Federal).

Tambien se consideran en este tipo aquellas empresas en las -- que el Gobierno Federal le corresponde la facultad de nombrar a -- la mayoría de los miembros del consejo Administrativo, Junta Directiva u organo equivalente, o designar al Presidente, Director o -- Gerente, o cuando se reserva facultades para vetar los acuerdos -

de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo Administrativo, Junta Directiva u organo equivalente.

d) .- COOPERATIVAS.

A fines del siglo pasado se remonta el inicio de lo que hoy -- conocemos por sociedades cooperativas siendo este una respuesta -- de la clase trabajadora para conseguir dos objetivos:

El primero evitar el abuso de patrones, organizandose los trabajadores entre si para convertirse en los productores y la segunda para evitar el uso de intermediarios que aumenten el costo de las mercancías para consumo en pequeña escala.

El actual movimiento cooperativo mexicano se impulsa a partir de la Revolución Mexicana y el "Magonismo" de principios de siglo.

En forma marginal e indirecta, el congreso constituyente de -- 1916-1917, como resultado de la iniciativa de la diputación yucateca para proteger la producción nacional frente a los monopolios extranjeros, recoge las ideas cooperativistas. Con el triunfo del movimiento constitucionalista, el cooperativismo, adquiere un nuevo impulso.

(1)

Las organizaciones antes mencionadas, no importa las actividades y giros que desempeñen, en su mayoría tienen una sola filosofía cuyo interés es: Coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una institución para el -- mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos en la realización de los fines que la propia organización persigue. (2)

Ahora bien y de acuerdo a esta definición dentro de la organización existen una serie de elementos creados para alcanzar un mismo objetivo, donde se involucran actividades que -- relacionadas entre sí, crean un desarrollo organizacional de acuerdo al control de finanzas, ventas, materiales y recursos humanos, todos ellos forman un eslabón de la cadena que mantiene la estabilidad de un sistema organizacional y si alguno de estos fallara, ocasionaría el desequilibrio social y económico. Todo esto se coincide como el ideal de toda organización, más sin embargo cabe cuestionar ¿Que tan segura es la organización?

La mayoría de las organizaciones son como los patos:

Desde afuera se ven calmados y serenos, moviéndose constantemente sobre el agua. Sin embargo ya vistos de cerca la imagen es diferente los patos chapotean con sus aletas en forma -- furiosa, sólo para mantenerse a flote.

Este es quizás un ejemplo de lo que puede estar ocurriendo en una organización que viendola de cerca no es todo lo estable y confiable que quisiera ser, con frecuencia su complejidad es mayor, por su integración y estructura.

1.5 FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS

Diferentes sistemas políticos, sociales y culturales, que evitan encontrar su propia identidad y propósitos.

¿ Como influyen los sistemas políticos en el desarrollo organizacional?

En el sistema de poder político clásico, las personas que se hallan en la cima tienen más poder en la mayor parte de los asuntos del que tiene la gente que está por debajo de aquellas. El comportamiento político (en ocasiones denominado "estrategia") es una conducta diseñada para lograr las metas de una persona o grupo, más o menos a pesar del efecto que puedan tener en otros.

Algunas reglas del comportamiento del sistema político son diferentes de las reglas del comportamiento del sistema social. Algunos gerentes de organizaciones operan bajo las reglas del sistema social, otros bajo las reglas del sistema político (Con razón existen "problemas de comunicación":

Como influyen los sistemas sociales en el Desarrollo Organizacional. Un sistema social es aquel donde cada uno de los subsistemas tiene su propia identidad y propósitos, donde es ---

necesario coordinar sus actividades o, de lo contrario, el sistema matriz no podrá funcionar. Una organización tiene actividades de producción, ventas, finanzas y desarrollo - que deben integrarse.

¿Como influyen los sistemas culturales en el Desarrollo organizacional?

La cultura, constituye una medida del estado de ánimo o la felicidad del personal en un momento determinado. Cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización, e influye en él. (3)

Los sistemas políticos, sociales y culturales, limitan las acciones y el Desarrollo Organizacional. Ahora bien -- estas son solo algunas de las influencias internas, que -- nos van ha indicar la necesidad de un cambio.

Fuerzas externas y su influencia en el Desarrollo Organizacional, podemos considerar todas aquellas que de algún modo influyen en el avance o limitación de una organización.

El mundo donde existen y seguiran operando las organizaciones durante el resto de este siglo está en cambio continuo: cambian las relaciones entre naciones, instituciones, socios empresariales y organizaciones; cambia la -----

estructuración de "los que tienen" y "los que no tienen"; cambian los valores y normas predominantes que gobiernan a la --- sociedad y a las instituciones; cambia el carácter y la cultura de las organizaciones empresariales o de aquellas que producen riqueza.

En un mundo así, un dilema medular para los ejecutivos y --- líderes es saber como mantener la estabilidad en sus organizaciones y, al mismo tiempo, adaptarse en forma creativa a las --- fuerzas externas.

Retos para lograr un adecuado Desarrollo Organizacional, im plicados en las fuerzas externas.

Cambios en la forma de las organizaciones:

En respuesta al aumento en la competencia mundial, al espec tacular crecimiento de la tecnología y a los patrones de rápida expansión de compañías que son absorbidas por otras, defu--- siones y de reestructuración muchas organizaciones se han visto obligadas a cambiar su forma.

1.- La explosión de competencia proveniente de países Orien tales, Europeos, Occidentales e inclusive del tercer --- mundo, ha hecho que los gerentes de empresas se enfrenten ahora a la necesidad de examinar la forma básica de sus organizaciones.

2.- La nueva tecnología otra de las fuerzas importantes que afecta a las compañías y en particular la tecnología de la información y las oportunidades que esta ofrece de obtener una ventaja competitiva y de reexaminar la naturaleza de las empresas.

Estos son algunos síntomas de las fuerzas externas e internas que presentan las organizaciones; indicadores de un posible cambio.

LA COMPLEJIDAD DE LAS EMPRESAS	
Fuerzas Externas Provocadoras de Cambios	Fuerzas Internas Provocadoras de Cambios
<ul style="list-style-type: none"> . Cambios en la dirección y legislación. . Competividad de Empresas de un mismo giro abarcando la mayoría del mercado consumidor. . Disponibilidad de recursos en la realización de nuevas transacciones comerciales. . Desarrollo de nueva tecnología y crear una posición competente en la industria. . Prioridades Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> . Desintegración de los Subsistemas . Rotación de los Recursos Humanos . Comunicación defectuosa o falta de esta. . Estabilización entre sus integrantes. . Toma de decisiones positivas

La complejidad de las empresas
Cuadro 1.1 observese el tipo de fuerzas externas e internas que se presentan en las organizaciones y que influyen para que se considere un cambio necesario.

- . Cambios en la dirección y legislación, la organización se enfrenta a situaciones frecuentes donde las personas ocupan puestos a nivel dirección no son permanentes. La limitación de uso de agentes contaminantes o bien la legislación de nuevos campos de acción y cambio de tácticas.
- . Competitividad de Empresas de un mismo giro. Abarcando la mayoría del mercado consumidor, estar al nivel de otras empresas es un reto para muchos ejecutivos, que deben dirigir, la productividad, ventas, finanzas, calidad y demás subsistemas hacia un funcionamiento óptimo, de no ser así se provocaría un estancamiento organizacional.
- . Disponibilidad de Recursos en la realización de nuevas transacciones comerciales. La organización debe tener disponibilidad de recursos y aprovechar las diferentes formas de inversión e interrelacionar todos sus recursos en forma acertada.
- . Desarrollo de nueva Tecnología, debe existir una orientación y comunicación adecuada respecto al desarrollo tecnológico y capacitar en forma constante a los Recursos Humanos.
- . Prioridades Sociales, tener en cuenta las necesidades y el desarrollo Social que juega la organización con respecto a su estructura interna y con el medio ambiente.

- . Desintegración de Subsistemas, la mala información y dirección de los subsistemas integradores en la organización acarrea problemas que bloquean el desarrollo.
- . Rotación de Recursos Humanos, el cambio constante de personal debilita la estructura interna de la organización provocando incertidumbre.
- . Comunicación, constantemente o muy frecuente la comunicación mal encaminada origina desajustes de los subsistemas.
- . Estabilización entre los integrantes, con frecuencia los integrantes de una organización tienen problemas para poder interrelacionarse en forma positiva.
- . Toma de decisiones, una mala toma de decisiones, ocasiona que los recursos materiales, financieros, humanos, etc. sufran alteraciones que provocan costos elevados para la organización.(3)

2.- CARACTERISTICAS DEL CAMBIO

2.1 DEFINICION DE CAMBIO

Es un proceso que provoca la evolución o decadencia de los grupos y organizaciones.

"Es el paso de un punto X a un punto Y"

Los cambios producen desorden, destrucción, muerte en la sociedad y también producen oportunidades, retos, desarrollo y crecimiento tanto individual como social.

El cambio como motor de crecimiento.

Todo crecimiento individual y todo progreso social, entrañan la resolución, adecuada, oportuna y creativa del cambio.

¿ Acaso un intento de negar o de eliminar el cambio, no acabaría con el desarrollo histórico de la humanidad?. De hecho el cambio es la realidad más permanente de la historia humana; es inútil negarlo, intentar suprimirlo o eliminarlo.

En caso de hacerlo esto conduciría a una paralización de la energía humana.

Observese que el cambio es tan permanente, en la vida del ser humano en forma individual y social y dentro de las organizaciones este es una realidad propiciadora del desarrollo, estabilidad o estancamiento de los Recursos Humanos.

2.2 CARACTERISTICAS DEL CAMBIO

Para poder comprender e implementar un cambio en el ámbito laboral, es importante que se cumpla con ciertas características, tales como:

- 1.- Examinar tanto las necesidades de la organización como las del personal.
- 2.- Comprender que cualquier programa de cambio se base en el apoyo de la administración o alta gerencia.
- 3.- Los administradores modernos deben ser hábiles y flexibles para adaptarse a los nuevos valores y a las nuevas corrientes.
- 4.- Evitar que los sentimientos suprimidos afecten de un modo adverso. La resolución de problemas, el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo.

2.3 FORMAS DE CAMBIO

Los cambios deben iniciarse en base a sus diferentes formas.

"Cualitativo", cuando se agregan al sistema algo en su naturaleza, relativamente nuevo. "Cuantitativo" cuando ciertos elementos nuevos, de dicha organización de trabajo producen mayor adaptación estructural que otros, y también cuando una nueva pauta debe reemplazar en mayor o menor medida a una pauta más antigua, "Planificado", introducción de un plan previo y determinado para realizar algún cambio requerido por la organización. A través de un agente de cambio. "Coactivo" fijación no mutua de las metas, la relación de poder no equilibrada y la intención deliberada y unilateral. "Tecnocrático" que puede diferenciarse del cambio planificado por la naturaleza de la fijación de metas.

"Internacional" se caracteriza por la fijación conjunta de metas, una distribución de poder igual, sin deliberación en - uno u otro lado de la relación.

Cambio por "Socialización", el cual se vincula de manera - directa con los controles jerárquicos, Cambio Natural origina dos sin intención aparente, la cual es fijada por los intere- sados. "Radical", el cual se implanta de un día para otros, - sin previo aviso a los sujetos que serán afectados por el cam bio, sin pedirles su opinión.

Cambio Planificado, Kurt Lewin (1970), quien estudió este- proceso tal como se da en los individuos y en grupos, de --- acuerdo con esto sugirió tres fases durante el proceso de cam bio.

- 1.- Descongelamiento (si es necesario del nivel actual)
- 2.- Desplazamiento (las operaciones por realizar para pasar de un nivel actual al nuevo nivel).
- 3.- Congelamiento (de la vida del grupo en el nuevo nivel).

El "descongelamiento" del nivel actual puede contener proble mas diferentes en casos diversos. Por eso es recomendable no - olvidar que las decisiones como grupo, facilitan los cambios. En el caso de las decisiones de grupo el ímpetu o furor parece ser relativo e independiente de las preferencias personales; - el individuo parece actuar en calidad de "miembro del grupo".

Y esto es vital para "descongelar" la forma de vida del grupo y cambiar la actual, misma que sea la adecuada para los requerimientos de la organización laboral.

Una vez que se acepta la nueva forma de vida del grupo, es necesario congelar esta, por lo general un cambio durapoco; es decir, una determinada organización con una nueva "inyección endovenosa", vuelve de inmediato a su comportamiento anterior de no establecer en forma profunda el cambio. (4)

Velocidad

Los cambios o variaciones deben producirse con cierta lentitud a fin de que las actitudes individuales dentro de una organización de trabajo pueden ajustarse a los nuevos requerimientos sociales. A la fecha los cambios se han ido presentando más aceleradamente. El hombre se tiene que -- adaptar rápido a estos e incluso existen ocasiones en que aun no se termina de adaptar, cuando se presenta otra transformación, es decir los cambios cada vez tienen mayor velocidad y entre ellos el lapso de tiempo es cada vez más corto, los periodos que se presentan entre las fases de desarrollo son cada vez menores.

El cambio en sí es bueno, pero un cambio demasiado rápido produce un efecto negativo en el hombre, grupo, organización, sociedad y comunidad, entre otros; que se manifiesta como un estado de choque emocional, un estado grave de ---

tensión para los seres humanos. Que al no poder mantenerse al paso sobrecargado del cambio estos son orillados al borde del fracaso por las insistentes demandas de adaptarse a lo nuevo.

Por lo tanto Toffler sugiere que el cambio se mantenga a un paso aceptable para las personas y para las empresas. Esta sería la mejor forma de prevenir el desajuste emocional que se produciría en el individuo como resultado de la presencia del cambio rápido. (5)

Magnitud

Pueden formularse varias manifestaciones relativas a las condiciones de cambio, y deben contemplarse los equilibrios sociales que conforman la organización y aplicar la magnitud necesaria en los procesos de cambio para tener una visión más clara.

A).- La potencia de los factores dinámicos cuya tendencia es reducir ese estándar o la vida social, debe ser igual u opuesta a la potencia de los factores dinámicos con tendencia a subir ese nivel.

B).- Puesto que es preciso dar por sentado que la potencia de las fuerzas sociales muestra siempre variaciones, en el equilibrio casi fijo se presupone que las fuerzas opuestas a elevar el estándar, aumentan en función de la magnitud de su elevación y que las fuerzas que se oponen a bajarlo, aumentan

(o permanecen constantes) en función de la magnitud de la baja.

Intensidad

En cualquier tipo de administración social, reviste gran importancia práctica que pueden cambiarse los niveles del equilibrio, de una de dos maneras: Aumentando mayor intensidad a las fuerzas dinámicas en el sentido deseado o disminuyendo las que se oponen a él. Si un cambio de nivel, de N1 a N2 se logra al aumento de las fuerzas hacia N2, los efectos secundarios debenser diferentes a los del caso en que el mismo cambio de nivel proviene de la disminución de las fuerzas opuestas.

En ambos casos el equilibrio podría cambiar y tener el mismo nivel nuevo. Sin embargo el efecto secundario podría ser diferente.

En el primer caso, el proceso del nuevo nivel se vería acompañado de un estado de tensión relativamente elevada; y en el segundo caso, de un estado de tensión bajo. Y puesto que el aumento en la tensión, arriba de un cierto grado, ha de corresponder una agresividad mayor y menor poder constructivo. (6)

A manera de entender como influye la magnitud y la velocidad en el cambio observese el presente ejemplo:

Antecedentes: una compañía manufacturera de aluminio, descubrió que en el área de producción falta un control de registros de desperdicio, administración del stoc en el almacén de producto terminado, y no se cumplía con los estandares mínimos de venta; problemas que entre otros, estos se -- consideraban de mayor urgencia a solucionar.

Los ejecutivos de la organización concluyeron que la introducción de sistemas computacionales ayudaría en el control de los problemas ya mencionados, para esto solicitaron la ayuda externa de personas con experiencia y habilidad para implementar los cambios necesarios en la introducción de nueva tecnología.

El responsable de realizar los cambios en dicha organización se enfrentó a problemas de magnitud, tales como el de proporcionar terminales computacionales en todos los departamentos del área de producción,

asimismo tuvo que contemplar los resultados a corto mediano y largo plazo por lo que fue necesario plantear la introducción y velocidad de los cambios de acuerdo a las necesidades y exigencias de los ejecutivos.

Una vez que se ha determinado que el cambio puede ser cualitativo o cuantitativo, con diferente velocidad y magnitud, y a través de procesos de descongelamiento, desplazamiento y congelación, es conveniente puntualizar que el cambio requiere de un diagnóstico inicial de una serie de intervenciones de mejoramiento o mantenimiento a diferentes niveles de la organización. Estas intervenciones se diseñan de acuerdo a lo obtenido en el diagnóstico.

Ejecutadas las diferentes intervenciones es necesario proceder a la evaluación de las mismas comparando el grado en el cual la organización logro evolucionar.

Así mismo es necesario diseñar los mecanismos de seguimiento a fin de mantener los esfuerzos alcanzados. También debe estar presente durante el diagnóstico, las intervenciones, evaluaciones y seguimiento, la retroalimentación fundamental para la orientación de actividades y toma de decisiones. La retroalimentación acerca de lo bien que esta funcionando el cambio, debe ir dirigida a tres instancias; a) A la alta dirección (para su conocimiento y toma de decisiones, b). Al personal (para generar su participación y confianza durante el cambio), c). A los agentes de cambio (por ser responsables del proceso y para la corrección de desviaciones.

De lo anterior se cosidero importante destacar los diferentes tipos de intervenciones que a nivel individual, de grupo, intergrupos y sistema total pueden ser aplicados para generar el cambio. A continuación se presentan estas agrupadas de acuerdo a la clasificación de niveles organizacionales.

INDIVIDUO	Planeación de vida y carrera
	Roles
	Asesoría
	Entrenamiento
GRUPO	Grupo de sensibilización
	Confrontación
	Retroalimentación
	Procesos de grupo
	Gril gerencial
INTERGRUPOS	Interrelación de finalidades
	Técnico estructurales
SISTEMA TOTAL	El cambio cultural en la organización
	Planeación estratégica
	Administración por Objetivos
	Enriquecimiento del trabajo
	Cambio en la estructura organizacional
	Control Total de la Calidad
	Diseño Sociotécnico
	Encuestas de Clima Organizacional
Calidad de Vida del Trabajo	

3.- PROCESO DE CAMBIO PLANEADO.

Algunas definiciones respecto al cambio planeado son:

Lippitt (1958) define el cambio planificado como "... Aquel que se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente -- para mejorar el sistema así como en la decisión de obtener la ayuda de un agente externo ..."

Bennis (1969) "Metodo que se emplea en la Tecnología Social para resolver los problemas de la sociedad".

Bechard (1973) "Diagnostico Sistemático de la organización, desarrollo de un plan estratégico, para el mejoramiento y la -- movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo. (7)

3.1 EL CAMBIO Y SU PROCESO.

Cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren llegar; el estado presente, aquel en que se encuentra la organización; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse -- del presente al futuro.

Pensar que el proceso del cambio implica estos tres estados, -- ayuda a aclarar el trabajo que debe efectuarse para administrar -- cambios importantes: definir el estado futuro, evaluar el presente y administrar la transición.

3.2 FIJACION DE METAS.

Las metas principales para fijar un cambio en un sistema grande y complejo son:

- . Fijar metas y definir el estado futuro, o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.
- . Diagnosticar la condición presente en relación con esas metas.
- . Definir el estado de transición; actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro.
- . Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición.

La administración del cambio no es un proceso ordenado y continuo. Las tareas iniciales de definir el estado futuro y evaluar las condiciones actuales exigen atención simultánea.

Los mejores planes del hombre no garantizan el logro del cambio deseado a menos que se obtenga el compromiso.

Los planificadores deben determinar quienes, dentro de la organización deben comprometerse con el cambio y con su ejecución, si realmente se quiere que este se cumpla.

Planeación para obtener el compromiso.

Un plan de compromiso es una estrategia descrita en una serie de pasos de acción y orientada a lograr el apoyo de los subsistemas vitales para el esfuerzo de cambio. Los pasos necesarios para desarrollar un plan de compromiso son los siguientes:

- 1.- Identificar a los individuos o grupos cuyo compromiso es necesario.

Anote a todos los miembros o grupos de la masa crítica y este preparado para "lograr" que el cambio ocurra, bastara obtener de cada individuo o grupo el mínimo grado de compromiso que se considere necesario.

2.- Definir la "masa crítica" necesaria para asegurar la efectividad del cambio.

masa crítica; Es el grupo de individuos cuyo compromiso es necesario a fin de aportar la energía requerida para que el cambio ocurra. (3)

3.- Desarrollar un plan para obtener el compromiso de la masa crítica.

se pueden utilizar diversas técnicas para obtener el compromiso de los individuos o grupos identificados como masa crítica. Uno de los métodos desarrollados para formular un diagnóstico y una estrategia de acción a fin de obtener el compromiso necesario es el siguiente diagrama de compromiso.

4.- Diseñar un sistema de evaluación del progreso.

para elaborar un diagrama de compromiso, anote a todos los miembros o grupos que formen parte de la masa crítica - aquellas personas cuyo compromiso es absolutamente esencial - en el eje vertical del diagrama. En la parte superior anote los grados de compromiso: "Ningun compromiso", "Permitir que ocurra", "Ayudar a que ocurra", y "Hacer que ocurra", y trace líneas verticales para formar las columnas véase fig. 3.1).

Participantes clave	Ningún compromiso	Permitir que ocurra	Ayudar a que ocurra	Hacer que ocurra
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Figura 3.1

Ejemplo de un sistema de evaluación del progreso del compromiso

Para cada miembro o grupo de la columna izquierda, coloque un 0 en la casilla que indica el mínimo grado de compromiso requerido para que ocurra el cambio. No intente obtener la máxima cantidad que pueda; confórmese con el mínimo que requiera.

Después, estudie a cada una de las personas y grupos según se encuentren ahora y, de acuerdo con su criterio, ponga una X en la casilla que representa su grado actual de compromiso.

Cuando el 0 y la X estén en la misma casilla, ponga un círculo alrededor de ambas y tranquilícese: no tiene que trabajar para obtener el compromiso necesario.

Cuando el 0 y la X no estén en la misma casilla, ponga una flecha para conectarlas. Esto le proporciona un plano del trabajo que habrá de efectuarse (aunque no le dice cómo hacerlo) para obtener el compromiso necesario.

4.- NECESIDAD PRESENTE -FUTURA DEL CAMBIO.

Ahora bien y conscientes del desarrollo agigantado de las -- organizaciones en cuanto a afianzarse a una estabilidad y mantenimiento en la sociedad organizacional, debe tenerse en cuenta -- al cambio como la técnica capaz de brindar nuevas expectativas -- de fe y esperanza en el sostenimiento estable, con dirección -- ascendente en el desarrollo organizacional, por lo tanto el --- siguiente capitulo muestra las necesidades presentes y futuras -- del cambio.

4.1 Temor de las organizaciones al intentar un cambio.

Los gerentes y ejecutivos de empresas presentan diferentes -- clases de temor que los orilla a tomar actitudes de resistencia -- hacia el cambio.

Aun sintiendose competentes el temor llega a ser, de más peso en algunas organizaciones incurriendo con esto un estancamiento de la empresa.

A continuación se mencionan los temores más comunes de los -- integrantes de la organización:

- 1.- Confusión e incertidumbre entre los gerentes y directivos de la empresa en cuanto a adaptación.
- 2.- Debido al lento crecimiento de la empresa el empleo es -- estable.

- 3.- La mayoría de empleados trabaja para la compañía durante toda su carrera donde su desarrollo es lento y seguro.
- 4.- Los puestos de mayor jerarquía se obtienen avanzando desde abajo a lo largo de muchos años.
- 5.- Aun sintiéndose responsables y competentes en sus actividades actuales, muchos no están seguros de cómo llevar a cabo sus tareas en un contexto diferente.
- 6.- La meta de un crecimiento, sin una descripción detallada, conduce a percepciones erróneas.
- 7.- El personal de nivel operativo imagina que habrá trastornos en la tecnología y los procesos de fabricación.
- 8.- El personal de distribución imagina que el cambio será drástico y que se entorpecerán las relaciones personales con las redes de distribución.
- 9.- Las malas percepciones de los integrantes de una organización provocan resistencia y oposición.

4.2 Importancia de profesionales en el campo del cambio.

La falta de elementos conocedores y experimentados en el control del cambio en el ambiente organizacional se debe a las siguientes causas: (3)

El profesionalismo por lo general se basa en la existencia de elementos tales como: 1) un conjunto de conocimientos y procedimientos técnicos especializados; 2) personas tituladas y capacitadas para practicarlos; 3) estándares de ética para encausar la conducta profesional; y 4) un organismo representativo - cuya meta sea el profesionalismo.

Las prácticas profesionales se basan generalmente en un conjunto especializado de conocimientos y procedimientos técnicos derivados de la acumulación de investigaciones. A este respecto el cambio como herramienta del desarrollo organizacional, tiene mucho camino que recorrer. Quizá el primer paso debe ser conciliar y conjuntar las teorías y enfoques existentes, para formar un esquema que tenga sentido.

Se relaciona íntimamente con esta cuestión debatible el problema de adiestrar a personas que practiquen el cambio en el desarrollo organizacional, existe una carencia alarmante de adiestramiento "oficial" de los conocimientos y aptitudes necesarias. Nuestras instituciones y universidades no han fomentado aun la necesidad creciente de formar personas idóneas en esta área de acción (4). a fin de que se conviertan en auténticos y efectivos agentes de cambio.

4.3 Estado Presente.

La definición de la necesidad del cambio y la determinación del grado de elección sobre si se debe cambiar y como hacerlo, deben considerarse como una etapa parcial. Antes de hacer elecciones específicas respecto de las tácticas para el cambio y -- planes de acción, debe completarse una evaluación del presente, teniendo en cuenta el estado futuro deseado.

Es necesario observar con minuciosidad el sistema actual antes de determinar un plan de acción para alcanzar las metas futuras. Los gerentes organizacionales con frecuencia hacen suposiciones erróneas acerca del estado actual de su organización -- cuando desarrollan estrategias para el cambio. Si esto ocurre, -- los planes de acción subsecuentes con seguridad serán confusos -- y propensos a la frustración; los administradores del cambio -- experimentarán una oposición inesperada, y quizas no alcancen el estado futuro deseado.

Para impedir un resultado de esta naturaleza, es necesario -- que la gerencia desarrolle una visión clara, general y precisa del estado actual del sistema.

Lo que se requiere es una descripción detallada del com-- portamiento de la organización del sistema -- actual y reciente, formal e informal -- y sus relaciones relevantes con el -- entorno.

MÉTODOS PARA IDENTIFICAR EL ESTADO PRESENTE.

Existen tres alternativas de identificación, para obtener la imagen del estado presente.

ESTUDIO INTEGRAL DE LA ORGANIZACION, POR PERSONAL EXTERNO.

- 1.- Con frecuencia los directores ordenan un estudio completo de la organización actual antes de establecer las metas con objeto de comprender la naturaleza de los problemas que han percibido. Los resultados de estos estudios pueden usarse para desarrollar la visión del estado presente, si la dirección esta convencida de que la información proporcionará una evaluación precisa de la situación actual.

OPINIONES DE EXPERTOS INTERNOS.

- 2.- Reunir a un grupo de personas que, en conjunto, tienen información acerca del estado presente de las cosas en virtud de su contacto cotidiano con todos los subsistemas relevantes de la organización. Este grupo de personas puede entonces desarrollar una evaluación precisa y detallada del estado presente, con base en su experiencia.

SONDEO A TRAVES DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

- 3.- Cuestionarios, entrevistas, grupos de ~~encuentro~~ y otros medios pueden ser útiles en este trabajo.

La cuestión es que resulte crucial que la dirección desarrolle una descripción precisa y completa del presente organiza

cional. Esta imagen cuando se examina a la luz del escenario futuro, permite determinar lo que necesita cambiarse y lo -- que no necesita modificarse.

IDENTIFICACION DE ASPECTOS QUE EL ESTADO PRESENTE NECESITA
CBERVAR.

- . Identificar y establecer prioridades dentro de la constelación de problemas relacionados con el cambio.
- . Identificar los subsistemas relevantes y
- . Evaluar su buena disposición para cooperar y su capacidad para efectuar el cambio considerado.

A continuación se describe con mayor detalle cada uno de estos - pasos.

Constelación de problemas relacionados con el cambio.

Es recomendable escribir una breve descripción de cada una de las importantes constelaciones de problemas que se han identificado. La descripción debe identificar el quién (individuos y grupos), el que (procesos organizacionales) y el como (consecuencias) del problema y sus efectos. Luego se examinan todas las constelaciones en conjunto para detectar cualquier efecto de dominio. Algunos ejemplos de constelaciones provocadores de problemas muy comunes son los inherentes a mantener la producción, otro sería las comunicaciones internas o una constelación relacionada con el desarrollo de las habilidades requeridas.

También es útil identificar los tipos de cambios que se --
requerirán en los diferentes procesos organizacionales. Este --
análisis fluye con facilidad cuando se copera el escenario del
estado futuro con la descripción del estado presente. Las ---
áreas de cambio potencial incluyen: actitudes y valores, polí-
ticas organizacionales, prácticas administrativas, sistemas de
control y habilidades técnicas, entre otras.

Determinación de los subsistemas relevantes.

Determinar cuáles partes específicas del "sistema de perso-
nas" están involucradas, de un modo significativo en el proceso
de cambio esperado, y cuales son los cambios en las actitudes -
actuales en el comportamiento o en el trabajo que será neces-
ario efectuar para alcanzar el estado final deseado.
Esto implica pensar en cada uno de los aspectos de la organiza-
ción en la medida en que se relacione con la meta cambiada.

Nos referimos al número mínimo de individuos o grupos que -
deben apoyar el cambio, ya que de lo contrario este no ocurri-
rá.

Es la "masa crítica" necesaria para que el cambio ocurra.
La identificación de estos subsistemas que comprenden la masa-
crítica es el primer paso para anticipar y prepararse para la-
resistencia.

Determinación de la disposición y la capacidad de cada subsis-
tema para el cambio.

La evaluación de la disposición de los diversos subsistemas consiste en un análisis de las actitudes de estos sistemas --- hacia el cambio, la disposición para efectuar el cambio tiene -- que ver con la buena voluntad, los motivos y los objetivos, -- mientras que la capacidad se relaciona con el poder, la influencia, la autoridad para asignar recursos, la obtención de información y las habilidades requeridas para llevar a cabo las -- tareas necesarias.

Modos de incrementar la disposición y capacidad de la organización en su totalidad.

- 1.- Si las tradiciones normas y estilos de trabajar están firmemente establecidos, será necesario llevar a cabo alguna intervención de "descongelamiento" para que la gente abandone actitudes o comportamientos profundamente arraigados y prepararla para que intente algo nuevo.
- 2.- Si las prioridades o metas de la organización se perciben de un modo muy diferente dentro de los diversos sistemas, el cambio efectivo sólo se podrá realizar si se lleva a -- cabo algún ejercicio o proceso de establecimiento de metas con el fin de obtener un consenso.
- 3.- Es probable que se requiera una revisión de la estructura si el organigrama no refleja las tareas que deben realizarse para el cambio.

- 4.- Es posible que se necesite establecer algunos sistemas y - proyectos temporales, si las estructuras presentes son incapaces de instituir el cambio.
- 5.- Actividades educativas si se necesita nueva información, - conocimientos técnicas o habilidades para lograr las condi ciones del cambio.

4.4 Estado Futuro.

Cualquier cambio tiene algún estado final, una condición o conjunto de condiciones que definen la terminación del cambio particular, o al menos un punto de medición.

----- Visiones - Misiones - Estados finales - Metas intermedias

En la actualidad se presenta cada vez más atención, al proceso de planeación como en la determinación de las estrategias gerenciales, a la enunciación de la visión, o estado final -- deseado, de los líderes y gerentes del cambio.

Esto no implica que la sola definición de la visión sea --- suficiente para producir el tipo de energía organizacional que logre un cambio.

Además de enunciar la visión, que por lo general es abstracta, y de aclarar la misión, que con frecuencia es bastante general, es necesario especificar una meta intermedia también considera da como descripción del "estado futuro", representando una con dición organizacional intermedia deseable entre el estado presente y el logro de la visión.

Con frecuencia la visión es un contexto hacia el cual el logro de la meta intermedia constituye un paso clave.

Por ejemplo si la organización desea tener un nuevo enfoque -- para la distribución de cargas de trabajo, que sea efectivo -- dentro de dieciocho meses, ¿donde quiere estar dentro de seis meses? ¿como debe -- aparecer ese punto medio? Es necesario tener metas intermedias claras y detalladas con el objeto de motivar a los miembros de la organización para que se comprometan en cuanto a tiempo, -- energía y recursos.

Programa preliminar en la determinación del estado futuro.

Una de las principales amenazas para el cambio exitoso proviene de la inadecuada atención temprana que se presta a la definición de los estados finales deseados para el cambio.

El cambio organizacional debe por definición, comenzar desde el punto donde nos encontramos; el presente aún corriendo el --- riesgo de que la idea y la acción queden atrapados por el presente, de modo que la creatividad para establecer metas y soluciones se repriman por el temor de que estas sean irrealizables. Por lo tanto los gerentes y responsables del cambio deben concentrarse en el futuro.

Una vez determinada la necesidad del cambio y el grado de -- elección sobre este, el paso a seguir en el proceso del cambio -- es que la gerencia de organización desarrolle una descripción -- detallada de la condición que se desea para el punto medio. Esta

descripción del estado futuro provisional de la organización --- debe especificar la estructura organizacional esperada, el sistema de recompensas, las políticas para el personal, distribución de autoridad y de responsabilidad por las tareas, los valores y prácticas gerenciales, los sistemas para la revisión del desempeño, las relaciones con grupos externos y los resultados esperados del desempeño organizacional.

Es recomendable que la descripción del estado futuro deseado, sobre todo en la estructura y procesos organizacionales, sea --- guiado por una marca de referencia de ideas acerca de las organizaciones eficaces.

El punto medio, descripción del escenario.

En la elaboración de escenarios, la tarea consiste en escribir un escenario detallado, orientado hacia el comportamiento, que describe lo que se puede esperar, ver, escuchar e incluso sentir en la situación proyectada en el lapso especificado.

El siguiente ejemplo sirve para aclarar la descripción del escenario.

El estado final es la fusión de dos funciones importantes que se convierten en una nueva unidad de operación, lo cual debe --- lograrse en un año.

Para la obtención del estado final (logros en un año). Se recomienda la implantación y descripción del estado futuro y la de un escenario intermedio que funcionan como un método para codificar, de manera más concreta posible, el mundo en que realmente se desea vivir.

Ventajas en la definición del estado futuro.

Existen beneficios derivados del esfuerzo significativo que implican elaborar una descripción detallada del estado futuro.

Existen beneficios derivados del esfuerzo significativo que implican elaborar una descripción detallada del estado futuro.

El primero y más obvio es que el esfuerzo produce un claro y detallado "mapa" de la organización futura, que puede orientar el desarrollo de una estrategia de cambio.

Entre los beneficios obtenidos en la definición de ventajas del estado futuro aparecen los siguientes:

- 1.- El optimismo reemplaza al pesimismo como fuerza impulsora - para considerar las posibilidades de administrar el cambio.
- 2.- El comportamiento minucioso que se anota en la descripción del futuro permite que los miembros de la organización --- visualicen el papel que ellos mismos desempeñarán en el cambio mejorando así el cumplimiento correspondiente por parte de los empleados.

- 3.- La descripción del estado futuro especifica la naturaleza - de los cambios proyectados y ofrece una razón fundamental - para las acciones gerenciales, lo que reduce la incertidum- bre.
- 4.- La tarea evita que la administración tienda a atacar los -- síntomas y "solucionar problemas", y centre su atención en- la definición de lo que se necesita para que la organización sea eficaz. (3)

5.- EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Los ritmos existentes hoy en día con economías variables e inestables, caracterizadas por alzas y bajas, rápidas y profundas donde las industrias deben adaptarse a una condición cambiante. Origina que el panorama de la psicología industrial aproveche la oportunidad para preparar recursos humanos, con los conocimientos, habilidad, capacidad y acción, de adaptar las organizaciones a los cambios que sean necesarios, sin poner en peligro la seguridad de la fuente de trabajo.

El uso y aplicación eficaz de los cambios en el desarrollo organizacional, sigue siendo la clave de la estabilidad en muchas organizaciones. Las compañías no pueden darse el lujo de seguir con un desarrollo inseguro.

La tarea del Psicólogo Industrial en las organizaciones es la de impulsar a sus integrantes, en forma individual o grupal a obtener mayor provecho de su talento y conocimientos, para lograr la satisfacción en el empleo.

Por eso es importante identificar cuales son los profesionales de mayor preparación e importancia que puedan orientar un cambio positivo en la organización convirtiendolos en agentes de cambio.

5.1 Definición de Agente de cambio.

Bennis (1969), Los "Agentes de Cambio son profesionales que en su mayoría, han recibido enseñanza y se han graduado en ciencias conductistas" y agregó muchos desempeñan cargos universitarios.

Mientras que otros consultores con dedicación excesiva y exclusiva, quienes deben su lealtad a la profesión, a una de las -- disciplinas de las ciencias de la conducta. (6)

Castaño (1980), En Desarrollo Organizacional, el Psicólogo es un agente de cambio y como tal, es un profesionalista que ayuda a las organizaciones sociales, en forma sistemática para -- que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen -- metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de "retroinformación".

Como profesional de la conducta, tiene mucho por hacer en -- "pro" de la organización, en especial el Psicólogo del trabajo, de acuerdo con los elementos y conocimientos adquiridos durante su formación académica, tanto teórica como práctica, puede -- fungir de una manera más eficaz como agente de cambio, que --- muchos otros profesionales que no han tenido un adiestramiento en las ciencias de la conducta, y sobre todo conocer y comprender de manera objetiva la conducta del ser humano, debe poseer un panorama global y completo de los elementos componentes de una organización y de los procesos conductuales que en ella se presentan. (6)

Considerando que la organización es un sistema abierto, implantado en un ambiente complejo y cuyos componentes ejercen -- demanda constante. El Psicólogo Industrial, tiene la responsabilidad de identificar y conocer los factores.

que a continuación aparecen:

- 1.- Directivos, Jefes de funciones, programas, unidades e individuos.
- 2.- El modo de organizar el trabajo, asignando los recursos y toma de decisiones se determina de acuerdo con los requerimientos de la autoridad o el poder.
- 3.- Las decisiones basadas en las fuentes de información más -- que en la posición dentro de la jerarquía.
- 4.- Subsistemas de recompensa relacionados con la tarea más -- que con el puesto de las personas que la desempeñan.
- 5.- La comunicación, relativa y abierta. Las normas o reglas -- generales de este subsistema recompensan la expresión de -- diferencias de opinión sobre ideas, soluciones a problemas y metas, sin tener en cuenta la relación de autoridad de -- las partes que están en desacuerdo.
- 6.- La competencia inapropiada se minimiza; la colaboración se recompensa cuando es en beneficio de los mejores intereses de la organización.
- 7.- El trabajo y las recompensas se organizan de tal forma que los valores de identidad, integridad y libertad de los individuos se mantengan constantes.

8.- El modo operandi de la organización basado en el aprendizaje que demuestre siempre un proceso, con evaluaciones continuas del estado actual de las cosas y planeando de manera consciente las mejoras y el desarrollo.

Los agentes de cambio pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de las organizaciones o asesores externos. En el caso de innovaciones muy trascendentales, la gerencia a menudo contrata los servicios de asesores externos para que brinden su consejo y ayuda. Como no están dentro de la empresa, están en condiciones de ofrecer una perspectiva objetiva que a menudo no tienen los pertenecientes a la empresa. Sin embargo no están exentos de limitaciones; y por lo general no conocen bien la historia, cultura, procedimientos y personal de la organización. Tienden además a introducir cambios radicales (que pueden ser útiles o perjudiciales). No tienen que vivir con las repercusiones que acarrearán. En cambio cuando los especialistas o gerentes internos hacen las veces de agentes de cambio, suelen ser más cuidadosos (y posiblemente más cautelosos) pues pueden vivir con las consecuencias de sus acciones lo cual también presenta limitaciones.

5.2 EL PAPEL DEL CONSULTOR O AGENTE DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.

Al considerar que el consultor aporta insumos a la organización en parte de tarea y en parte de proceso, pueden concebirse diversos papeles posibles para que los desempeñen otros.

Existen varias dimensiones del comportamiento del consultor que son comunes a cualquier método.

Sus esfuerzos se dirigen a:

- 1.- Facilitar el diagnóstico de los problemas, de las dificultades y de las cuestiones que indiquen la necesidad de cambiar. El consultor puede hacer esto al aportar alguna destreza en una determinada zona técnica o al sugerir formas de estimular el diagnóstico de la organización.
- 2.- Ayudar a un planteamiento y una comunicación claros de lo que se busca lograr con el cambio y lo que se espera de él.
- 3.- Señalar aquellas cosas que no demuestran, los miembros de la organización. Actúa como un espejo y refleja la imagen total del momento. Al estar fuera de la situación inmediata, el tercero puede ver las cosas en una perspectiva diferente o verlas no tan obvias para aquellos que participan en forma directa y emocional en el esfuerzo de cambio.
- 4.- Facilitar la formulación de un plan de cambio. Una vez que las metas han sido establecidas y aceptadas, el tercero puede ayudar a formular planes específicos para implementar el cambio y para que este sea efectivo, no --

puede nunca llevarse a cabo al azar; los componentes de la acción, los elementos de tiempo y la secuencia de los acontecimientos deben tomarse en cuenta, ser objeto de meditación y de planificación. El consultor puede señalar el lugar en donde los planes son necesarios y en donde debe mejorarse la planificación.

5.-Actuar como un integrador. Una amplia variedad de actividades y dificultades pueden entrar en juego en la planificación e implementación de cambio. El tercero puede incorporar a estas personas y grupos cuyos esfuerzos necesitan -- ser coordinados, dentro de la organización y también actuar para resolver las dificultades, e incluso pronosticar y -- prevenir los conflictos potenciales.

6.-Proporcionar una continuidad inicial. El tercero puede proporcionar una actividad sustancial de seguimiento a los -- principios de un esfuerzo para cambiar. Desempeñar el papel de portero o de comunicador y mantener con fluidez la --- secuencia de los acontecimientos.

EL MODELO DEL EQUIPO DE CONSULTA INTERNA ANTE LA INTRODUCCION DEL CAMBIO.

Los recursos de consultoría dentro de la estructura de la mayor parte de las organizaciones no están desarrollados o -- bien no se han utilizado o por lo regular, ni siquiera se han reconocido.

La ayuda de consultoría "interna" tiene un potencial mucho mayor de lo que se da cuenta la mayor parte de las organizaciones. Suele ser difícil tomar la decisión de gastar energías, tiempo y dinero para desarrollar individuos que tengan la comprensión y la destreza para proporcionar ayuda interna a la organización con la consultoría.

El modelo que se describe aquí sugiere diversas fases distintas sobrepuestas, que describen y facilitan la formación del equipo de consultoría y su relación entre consultor y cliente.

Las principales actividades del equipo de consultoría interna son:

- 1.- La identificación preliminar del problema, 2.- Generación de datos y diagnóstico y 3.- Intervención de la acción como elementos esenciales en el proceso de cambio. A medida que progresa el proceso de cambio y se desarrolla el equipo, las actividades particulares asumen gran importancia. (8)

FORMAS DE ORGANIZACION QUE REQUIEREN AL PSICOLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO.

Definición de sistema:

Es una organización de partes interrelacionados y cuando el sistema es multipersonal, esas partes pueden ser distintos tipos de subunidades: individuos, roles, grupos, organizaciones y comunidades.

El sistema cliente es la llamada organización laboral, que requiere de los servicios de un agente de cambio.

La expresión un tanto rebuscada de "sistema cliente", es una solución de compromiso que denota sistemas de cualquiera de los cuatro niveles de esfuerzo orientados al cambio individual, intergrupo, organización y por último comunidad.

Se establece la relación cliente - agente de cambio, cuando: Se presenta una necesidad o requerimiento en el sistema, - se dice entonces que el sistema - cliente desea cambiar; o -- que el sistema - cliente, tiene una visión deformada de si -- misma, lo cual pudo haber sido detectado por alguno de sus -- miembros; todo esto significa que lo que busca el sistema --- cliente, es entablar una relación de asesoría y colaboración con un agente de cambio, sea este de la misma organización o bien externo.

1.- Sistema Cliente

Este debe poseer una amplia comprensión del cambio y sus - consecuencias, debe tener la influencia suficiente para desarrollar y controlar el destino del cambio, a la vez que tener confianza en la persona que inicia un cambio.

2.- El esfuerzo del cambio.

Debe ser motivado por si mismo y espontaneo; esto puede -- lograrse mediante el reforzamiento del cambio, por el director

de un grupo así como por grupos significativos de referencia adyacentes al sistema cliente.

3.- El Programa

Que debe incluir elementos emocionales de valores y cognocitivos para el éxito de la implantación.

4.- El agente de cambio.

Debe ser decisivo para disminuir la "resistencia al cambio" mediante una labor de asesoramiento y apoyo, durante la fase de transición del cambio.

La Psicología del trabajo como aportador de recursos humanos capaces de desempeñar un papel preponderante en la administración organizacional y el Psicólogo Industrial debe ubicarse en el desarrollo de la organización y tener en cuenta.

. Las expectativas de nuevas tecnológicas en la integración de los subsistemas mencionados en la columna, cuatro del cuadro.

. Factores de complejidad organizacional observese la columna tres del cuadro.

. Procesos humanos vigentes en las organizaciones, columnas dos.

Así mismo es conveniente que el área de psicología del trabajo contemple la posibilidad de ampliar los conocimientos -

5.3 EXPECTATIVAS QUE OFRECE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO
Y LA INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN LA ORGANIZACION

(1) Materias y Técnicas Actuales de Psico <u>l</u> gía del trabajo.	(2) Procesos Humanos vigentes en las organizaciones.	(3) Factores de Complejidad organizac <u>io</u> nal.	(4) Expectativas de nue <u>v</u> vas tecnologías en- la integracion de - Los subsistemas.
.Administración de Pe <u>r</u> sonal I .Administración de Pe <u>r</u> sonal II .Administración de Pe <u>r</u> sonal III .Análisis y Evaluación de Puestos I .Análisis y Evaluación de Puestos II .Capacitación y Adies- tramiento de Personal .Desarrollo de Recur- sos Humanos I .Desarrollo de Recur- sos Humanos II .Desarrollo de Recur- sos Humanos III .El Estudio del Traba- jo I .El Estudio del Traba- jo II .Elaboración de Prue- bas Industriales .Ergonomía .Mercadoctenia y Análi- sis del Consumidor .Programación de Ambi- entes Laborales .Reclutamiento y Sele <u>c</u> ción. .Técnica de Personal .Sociología Industrial I .Sociología Industrial II .Técnica de Investiga- ción .Psicología en la In- dustria .Teoría de la Organiza- ción.	Iniciativa Toma de decisio- nes. Liderazgo Poder Integraciones Sociales Culturales Comunicación Solución de Pro- blema.	Mercado Cambios Económicos Tecnológicos Sistemas Po- líticos, So- ciales y Cul- turales. Competitivi- dad. Estructura Or- ganizacional. Rel. entre -- Intituciones, naciones, so- cios empres- riales. Dirección y - Legislación.	.Automatización en las líneas de producción. .Introducción de Robo- tsen el control y ca- lidad de producción. .Integración de siste- mas computacionales - en todas las areas -- administrativas. .Capacitación de Recur- sos Humanos en el ma- nejo Tecnológica mo- derna. .Actualización por Cam- bios en las áreas --- financieras. .Habilidad en la dete <u>c</u> ción de materiales de calidad.

respecto al cambio organizacional el cual puede anexarse al temario actual de la Facultad de Psicología.

Conscientes de que en la actualidad las organizaciones se enfrentan a una serie de cambios que les permiten seguir existiendo y manteniéndose en el mercado y competitividad en relación con otras --- empresas.

si nosotros observamos los cursos, programas y materias actualmente asequibles resienten un mayor apoyo tanto en cantidad, calidad e -- importancia hacia el desarrollo organizacional y en especial el - cambio como elemento de vital interes para las organizaciones.

Asimismo se considera la ampliación de temas escolares con el fin - de contemplar los procesos humanos existentes en la organización - donde se requiere de ejecutivos con mayor habilidad para el desem - peño de sus funciones, ahora bien y considerando que las organiza - ciones se enfrentan a complejidades mayores en su estructura inter - na; el psicólogo debe estar preparado y conocer a fondo los facto - res que hacen compleja a una organización, por lo que debe brindar expectativas que ayuden en la solución de problemas en todo el am - bito laboral.

CONCLUSIONES

La Psicología laboral como ciencia dedicada al estudio de la conducta requiere de la utilización de técnicas y métodos acordes con la estructura organizacional, por lo que los Psicólogos del trabajo para poder obtener éxito requieren de conocimientos con mayor amplitud en las diferentes actividades que se les encomiendan.

Por lo antes expuesto nuestra profesión tiene como objetivo la competitividad aceptación y reconocimiento ante otros profesionistas.

El presente trabajo proporciona los elementos importantes, procesos y aplicación técnica para que el psicólogo laboral, representantes y ejecutivos consideren al cambio como la disciplina capaz de coordinar demostrar y aplicar los movimientos necesarios en las áreas de dificultad en su integración. Entendiendo esto como el concepto flexible y de manejo óptimo de los recursos humanos, dentro de organizaciones cuyo objetivo es enfrentar de manera eficiente el futuro.

El cambio es una herramienta que podemos utilizar en la obtención de resultados positivos y de mejoramiento eficiente en las diferentes áreas y departamentos integrantes en la industria, ya que através de este se lograra una mejor coordinación e integración interdepartamental originando así una evolución general.

El Psicólogo dentro de la industria debe tener un claro concepto del Desarrollo Organizacional y por ende un conocimiento concreto del cambio como la herramienta capaz de brindar seguridad y estabilidad en el empleo.

Entre las aportaciones principales de la tesina destacan el proporcionar nuevas expectativas que complementen a la ciencia Psicológica en su aplicación al contexto laboral tales como:

- Implementar una técnica que aumente el repertorio del Psicólogo del trabajo
- Establecer una plataforma de análisis para todos aquellos psicólogos que laboren en la industria y que les sirva de inquietud para promover el cambio dentro de sus organizaciones.
- Fomentar la credibilidad de la Psicología del trabajo, al ser más eficiente por responder a una realidad como es el cambio.
- Promover la factibilidad de incluir la materia sobre Desarrollo Organizacional en el plan de estudios de la Facultad.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Grados Espinosa Jaime
Reclutamiento Selección contratación
e Inducción de Personal
Documento inédito.
- 2.- Romero Betancourt
Principios fundamentales de la Administración
de Empresas
Editorial I E E, S.A. 1980.
- 3.- Beckhard Richard - T. Harris Reuben
Transiciones Organizacionales. Administración del cambio
Editorial, Sistemas técnicos de edición
22 de julio de 1988.
- 4.- Margulies Newton. - P. Raia Anthony
Desarrollo Organizacional
Editorial Diana, México 1974.
- 5.- Toffler A.
El Shock del Futuro
Fondo de cultura económico, México 1972.
- 6.- Cervantes Godines F. Hermla
Factores que intervienen en la resistencia de la gente
ante un cambio estructurado
Tesis U.N.A.M. 1984.
- 7.- Lazaro Cruz Ma. Magdalena Yolanda
Resistencia al cambio en una empresa textil
Tesis U.N.A.M. 1986.
- 8.- Margulies Newton - Wallace John
El cambio organizacional
Editorial Trillas .

- 9.- Stepen P. Robbins
Comportamiento Organizacional
Editorial Prentice Hall, Septiembre 1987.
- 10.- Hodgetts
Comportamiento en las organizaciones
Editorial Interamericana, 1981.
- 11.- L. Siegel - I.M. Lane
Psicología de las organizaciones Industriales
Editorial CECSA, abril 1981.
- 12.- Schein Edgar H.
Consultoría de Procesos
Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 13.- James M. Black
Preparación de personal competente
Editorial CECSA, Mayo 1979.
- 14.- P.Olea Franco - F.L. Sánchez del Carpio
Técnicas de investigación Documental
Editorial Esfinge, 1983.
- 15.- Pardiñas Felipe
Métodos y Técnicas de investigación
Editorial Siglo XXI, 1982.