

60
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
CAUSAS Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCION”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:

MARIA GUADALUPE DONJUAN MORALES

ASESOR DE TESIS:

DR. RODOLFO E. GUTIERREZ MARTINEZ

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994





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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Porque siempre ilumina mi camino.

A mis Padres:

Mauro Donjuan P. e Inés Morales R. con todo mi amor, porque están siempre a mi lado, por su guía y consejos a lo largo de mi vida para superarme cada día como profesionista, madre y esposa.

A mis Hermanos:

Silvia, Elizabeth, Dolores, Mauro, y Sergio Donjuan Morales con cariño, por su respeto, apoyo y comprensión que siempre me han brindado.

A mi adorable Hija:

Iugrid Anaïd con todo mi corazón, porque con su dulzura, amor y comprensión me impulsa a crecer en todos sentidos.

A mi querido esposo *Peter Watkins S.*:

Con el amor, respeto, entrega y admiración que nos une y por su grandiosa ayuda, apoyo y comprensión para la culminación de mi tesis.

A mis sobrinos:

Liz, Karla, Victor y Sergito con mucho cariño, deseando que sigan por el mejor camino de la vida.

A la Facultad de Psicología y al Centro de Educación Continua:

De la Universidad Nacional Autónoma de México por mi formación académica.

Al Dr. *Rodolfo E. Gutiérrez Martínez*:

Con agradecimiento y cariño por su valioso apoyo y consejos para la realización de mi tesis.

Al Honorable Jurado:

Mtro. Jaime Grados, Lic. Angel San Roman, Lic. José Luis Villagomez y al *Lic. Gabriel Jarillo* por su comprensión y apoyo.

INDICE

	pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I RESISTENCIA AL CAMBIO.	
1.1 Cambio Organizacional y Resistencia al Cambio	4
1.2 Causas y Características	6
1.3 Niveles	20
1.4 Fases	24
CAPITULO II. CAMBIO EN LA ORGANIZACION.	
2.1 Origenes del Cambio	26
2.2 El Cambio en la Organización	29
2.3 Las Actitudes	38
CAPITULO III. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	46
3.1 Definición	47
3.2 Objetivos	49
3.3 Estrategias de Cambio Organizacional	51
RECOMENDACIONES PARA VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO	80
BIBLIOGRAFIA	85

INTRODUCCION

El mundo moderno se caracteriza por un constante cambio, en el que el ambiente general que prevalece en las organizaciones es muy dinámico y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia, es evidente que los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos o religiosos, influyen en el desarrollo y en el éxito de las organizaciones en general.

Para conocer la temática básica de los procesos de cambio, hemos tomado uno de los fenómenos que la conforman, el que se ha dado en llamar "*Resistencia al Cambio*".

Este fenómeno es central en el estudio de los procesos de cambio, ya que es debido a él que se estima que el cambio no se dá tan fluidamente como se podría dar y lo convierte en un proceso complicado. Pienso que el estudio sistemático de las distintas opiniones de diversos autores, puede ayudar a darnos un entendimiento más completo de este fenómeno.

En el análisis que constituye el esquema fundamental de este trabajo, se revisarán diversos autores para evidenciar el cuerpo teórico general que le da forma consistente al concepto.

Veremos algunas definiciones básicas de lo que es el cambio y de lo que es la resistencia al cambio.

Analizaremos también los orígenes de la resistencia al cambio y sus causas.

Pensamos que la resistencia que se da en un individuo que se ve directamente afectado por un cambio, pero que no posee ningún poder de decisión sobre él, puede manifestarse en diferentes formas y por diferentes motivos, así como también por las múltiples actitudes que puede tener un individuo.

Se revisarán también algunos aspectos específicos de este tipo de conducta como formas de percepción o de comprensión del fenómeno del Cambio.

Lo que buscamos principalmente es percibir y entender los cambios en las organizaciones y sus impactos sobre el hombre y la institución, de tal forma que, a priori asumimos que: "*el*

adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible, anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, pasa a ser la condición vital del momento y se constituye en el postulado básico de nuestro estudio".

Analizaremos también los postulados de algunos autores que ven el cambio desde el punto de vista del proceso en sí y de las premisas fundamentales en el estudio de estos fenómenos desde el punto de vista de las teorías estructural-funcionalistas.

Se estudiarán también aspectos de la conducta del hombre en sus *"relaciones organizacionales"*, como componentes básicos de su vida, ya que por lo general, éste pasa en cada día hábil, de seis a diez horas dentro de una institución. La organización es por lo tanto una presencia constante en nuestra existencia.

Por otro lado también veremos que, hoy en día, la forma de las *"relaciones organizacionales"* cambia. La empresa tiene que adaptarse a cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras y en sus procesos y el individuo tiene que abandonar sus vínculos con las formas, estructuras y procesos anteriores para asumir sus nuevos vínculos, nuevas relaciones, y nuevas interdependencias, en resumen, el individuo necesita una nueva actitud psicológica y sociológica para poder adaptarse a los cambios organizacionales y en este rubro haremos un análisis sucinto de algunas de las *"técnicas"* para reducir o vencer la Resistencia al Cambio.

Hacia la parte final de este estudio, veremos los conceptos del *"Desarrollo Organizacional"* según las definiciones de varios autores, aún cuando generalmente queda aceptado que éste es *"un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones controladas"*.

Lo veremos también como un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su medio ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz.

En esta última parte del trabajo analizaremos, las técnicas más comunes del *"Desarrollo Organizacional"*, con el objeto de conocer la posición de diversos autores respecto a este proceso, lo que puede ser considerado como una serie de *"técnicas"* que, al ser aplicadas coadyuvan en el proceso de cambio.

Lo que trato de hacer es exponer las propuestas de un grupo de autores, que buscan "*facilitar el proceso de cambio en las organizaciones*" ya que con ello podemos pensar, que se lograrán avances sociales y psicológicos importantes en los individuos y en los grupos que conforman nuestra sociedad.

Por consiguiente, el objetivo principal de este trabajo es el determinar cuales son los factores psico-sociológicos que generan, como consecuencia, la Resistencia al Cambio en las Organizaciones y enunciar algunas estrategias tendientes a propiciar el cambio en ellas.

Espero con ello lograr una mayor y mejor comprensión y conocimiento de las formas de tratar a los integrantes de una institución o grupo social, para que así, éstos puedan desempeñarse productivamente al realizar una actividad común y contribuir así, a la superación de la sociedad.

En mi experiencia laboral he percibido en las Empresas la existencia de una serie de problemas de orden organizacional, tales como: apatía, falta de integración de equipos de trabajo, el deseo de no querer comprometerse a nuevos estilos en la organización, a no aceptar las nuevas tecnologías y otros varios que identifiqué como "*Resistencia al Cambio*".

Esta situación afecta el funcionamiento de las empresas en donde he laborado, fundamentalmente en lo que respecta al logro de sus objetivos y por ello, el fin de este trabajo de Investigación Documental ha sido tratar de determinar cuales son las causas más notorias de la Resistencia al Cambio Organizacional y enlistar algunas de las estrategias tendientes a propiciar el mencionado cambio, así como proponer algunos lineamientos que provoquen un cambio actitudinal en los individuos, para así facilitar el cambio programado en las instituciones.

CAPITULO I

RESISTENCIA AL CAMBIO

1.1 Cambio Organizacional y Resistencia al Cambio

Los avances científicos, como por ejemplo en la medicina o en la biología; los tecnológicos en áreas como la computación y las comunicaciones o la evolución de los procesos sociales, *provocan cambios constantes en nuestro modo de vivir*, a los cuales nos tenemos que adaptar. Por lo que uno de los problemas de conducta que se ha acentuado aceleradamente en las últimas décadas en nuestra sociedad, es el de la Resistencia al Cambio.

Considerando que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, todo cambio en sus costumbres morales, psicológicas, intelectuales, religiosas, etc., ocasionan en el una reacción de rechazo que se traduce en lo que comúnmente llamamos Resistencia al Cambio.

Hay cambios más complejos que también tienen un impacto sobre la conducta del hombre, por ejemplo en el estilo de vida, el incremento y el aceleramiento de actividades, como pueden ser el tener dos trabajos a la vez o las grandes distancias que se tienen que recorrer, o los medios de transporte más complejos.

En el aspecto familiar se da otro tipo de cambios, tales como que hoy en día, tanto el hombre como la mujer tienen que trabajar para mantener o mejorar su estándar de vida o social y por consiguiente, el tiempo que se dedica a los hijos es menor, lo cual a su vez es un factor potencial de desintegración familiar.

En lo que respecta al cambio organizacional o más específicamente en el ámbito laboral, podemos referirnos a cualquier alteración que se da en el clima de trabajo y que surge por las necesidades de cambio de alguna o algunas partes de la organización funcional, por simple crecimiento o más comúnmente, por introducción de nuevas tecnologías o mejoras en los materiales, productos o procedimientos.

Asimismo se dan cambios todavía más notorios por la implementación de estrategias laborales en la búsqueda de la Excelencia o de la Calidad Total, como pueden ser:

- a) reducciones de la fuerza de trabajo,
- b) introducción de nuevos estilos o filosofías y
- c) por la simple redistribución del poder, lo que puede implicar cambios de funcionarios (individuos o grupos), creación de nuevas funciones, diversificación de las Empresas o la "globalización" para lograr Economías a Escala.

Los tipos de cambio mencionados, pueden provocar un incremento de tensiones, que de no controlarse desembocan en severas crisis que provocan problemas de desajuste o rompimiento en la organización.

La Resistencia al Cambio se da cuando se quiere o tiene que introducir un cambio que les va a afectar directamente a las personas y *la gente tiende a resistirse a éste por miedo a la pérdida personal de algo que ya tiene establecido.*

El cambio amenaza la situación actual, cuanto más haya invertido una persona en su sistema de vida actual, mayor resistencia mostrará ante el cambio, porque teme *perder su status-quo, dinero, autoridad, comodidad u otras ventajas.*

Para entender esta problemática iniciaremos exponiendo cuales son las causas que provocan la resistencia al cambio.

1.2 Causas y características de la resistencia al cambio.

Para empezar a conocer lo que es la Resistencia al Cambio, resulta necesario mencionar las teorías propuestas por algunos autores.

Iniciaremos nuestro análisis con la teoría de *Pierre y Albert (1979)*, quienes afirman que: *"un cambio es una "modificación" en el camino que se había fijado el individuo para satisfacer sus necesidades".* La resistencia al cambio es una reacción ante esta modificación y un mecanismo de ajuste a ésta; constituye una característica humana y por ello, universal, pero cuyas manifestaciones varían de un individuo a otro, y en el mismo individuo, de una a otra situación".

"La resistencia al cambio, tiene su origen en diversas causas, que se pueden distinguir entre sí de acuerdo a dos posibilidades:

- a) El individuo es quien decide el cambio, o
- b) Es el que lo sufre sin poder evitarlo".

Estos mismos autores *Pierre y Albert (1979)* nos dicen que, "un individuo puede resistirse al cambio en base a las siguientes razones:

- a) El deseo natural de conservar las propias costumbres o el status-quo, aunque la situación actual indique una clara inferioridad.
- b) El temor al fracaso y la incertidumbre de los resultados. Es preferible en general la certidumbre de la inferioridad a la incertidumbre relativa de una mejora.
- c) La falta de comprensión acerca de su propia naturaleza y su funcionamiento.
- d) El temor a ser criticado o perder la buena reputación o el poder, lo cual denota una falta de confianza en el cambio.
- e) El individuo no es quien ha propuesto el cambio, no ha participado en su elaboración o el momento le puede ser inoportuno, pues el cambio quizás le representa un exceso de trabajo.
- f) La persona no es receptiva, está mal dispuesta emocionalmente".

Pienso que este primer acercamiento a lo que es el cambio y el porqué el individuo lo resiste, nos permite empezar a ver que la resistencia es un fenómeno intrínseco a la naturaleza del *hambre*, pues habla de temores y por lo tanto de incompreensión.

Otro enfoque sobre lo que es la resistencia al cambio es el de *Cook*, quien también en 1979, menciona que "*los principales factores de resistencia son*":

a) *Factor Económico*. El cual incluye los motivos manifiestos, o sea que, los trabajadores se resisten porque "temen" perder su empleo, ya que su mayor preocupación es su seguridad y el bienestar económico propio y de sus familias.

b) *Inconveniencia*. La cual es comprensible en la medida en que existe la amenaza de asignación de obligaciones extras, pues aprender nuevas formas de trabajar exige gasto de energía y tener que dejar de utilizar "trucos del oficio", aprendidos durante años.

c) *Incertidumbre sobre como serán los nuevos sistemas*. Uno de los motivos de este temor es la falta de información, es decir, se conocen las circunstancias presentes, pero no se sabe como serán las nuevas.

d) *Diferentes Relaciones Sociales*. Este representa uno de los cambios más temidos por los trabajadores, ya que por lo regular todo cuanto interrumpe las relaciones sociales habituales y las normas de grupo, choca con una fuerte barrera de resistencia, muy especialmente los cambios que amenazan la categoría socialmente apreciada y adquirida por el individuo a través de muchos años.

e) *El Control*. Siempre que la dirección de la empresa introduce un cambio, se aumentan considerablemente el número de instrucciones que da a sus colaboradores. Esto trae consigo una modificación de las relaciones interpersonales, lo que a su vez puede provocar resistencia.

A muchas personas no les agrada aceptar órdenes de trabajo, pero se han acostumbrado a un cierto grado de control por parte de la empresa y de base se oponen a cualquier aumento a dicho control.

f) *Actitudes Especiales Sindicales*. Es muy probable que los sindicatos se opongan a cualquier tipo de cambio propuesto por la Dirección, a menos que se les consulte o se examinen las ventajas y desventajas que éste o estos ocasionan a los trabajadores".

De nuevo en este aspecto se puede percibir en el trasfondo de las explicaciones, que se encuentran profundamente enraizadas las emociones o motivaciones del individuo, así como también su inseguridad o inmadurez.

Profundizando un poco más en las características de la resistencia al cambio, mencionaremos algunas de las reacciones más frecuentes que manifiestan específicamente los individuos.

Según *S. Robbins (1966)* las reacciones más notorias son:

a) *Conducta Antisocial*. Siendo esta una conducta de oposición, que refleja la ausencia de una conducta de cooperación y que incluye, en general, la mentira, el ausentismo, la conducta destructiva o negativa, etc.

b) *Patrones o Síntomas de Agresividad*. Estos se encuentran más comúnmente entre los obreros y empleados que manifiestan críticas constantes contra la Dirección, se quejan frecuentemente, propician el desperdicio de material, hacen huelgas, etc.

c) Otra forma de reaccionar ante los cambios es la *Oposición* a la organización y a sus jefes y puede expresarse de varias formas como son el que los subordinados se guarden información que deben pasar a los superiores o que no expresen sus ideas sobre algunos procedimientos de trabajo para mejorarlos". (No participación)

Una vez más en este autor se observa la clara identificación que hace de problemas psicológicos básicos como la *frustración y agresión*.

Cuando los sujetos se ven amenazados por una sensación de fracaso, culpa o inferioridad ante las circunstancias que los rodean, *recurren* a los llamados "*Mecanismos de Defensa*", que pueden llegar a ser utilizados por individuos que tienen dificultad en aceptar ideas o "transformaciones no convencionales" o que no entienden o están mal preparados para aceptar las modificaciones a sus patrones de conducta establecidos.

Dentro de los mecanismos de defensa más conocidos según *Cook (1979)*, tenemos los siguientes:

a) *La negación*. Es decir, rehusarse a considerar los hechos evidentes o la situación objetiva; es una forma de vivir en un mundo idealizado.

b) **La sobresimplificación.** Los problemas se reducen a una relación causa-efecto sumamente simplista y se sobregeneraliza burdamente.

c) **La especialización extrema.** Aquí vemos un problema serio, ya que aunque el individuo sea apto para enfrentarse adecuadamente a los cambios dentro de su especialidad, los avances revolucionarios en otros campos pueden causar la eliminación de su especialidad.

d) **El afán de llamar la atención para obtener aprobación.**

e) **Aislamiento.** Cuando el trato con otras personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento, por lo que la persona dejará de tener contactos amistosos y hasta de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados, las razones para llegar a esto pueden ser: por problemas de personalidad, diferencia de edades, de culturas etc.

f) **La identificación.** Es una forma de obtener satisfacción por las acciones de otra persona con la que se está asociado y el individuo se ve reflejado en ellas.

g) **La racionalización.** Que es una forma de auto-protección y que proporciona "razones socialmente aceptables" o excusas para ejecutar una conducta en vez de proporcionar razones verdaderas. El propósito de las falsas explicaciones es hacer que la conducta parezca racional y lógica.

Dentro de ésta forma de conducta se encuentra la Evasión de la Responsabilidad y el echar la culpa a algo o a alguien.

h) *La proyección*. Esta consiste en atribuir fallas a otros que en realidad radican en uno mismo”.

Cualesquiera de estos mecanismos de defensa, son utilizados por los individuos para manifestarse en contra del cambio y son de nuevo elementos básicos psicológicos.

Una teoría más sobre la resistencia al cambio que nos puede ampliar el tema es la de *Achilles (1983)*, quien propone que “las formas de resistencia al cambio en las organizaciones, son un fenómeno social que tiene como base el fenómeno psicológico de la resistencia de los individuos”.

Achilles continua diciendo que, en el fondo, “la resistencia al cambio es un fenómeno natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano de rechazar lo extraño a éste mismo”. Esta oposición o resistencia puede ser causada por:

a) *Un mecanismo de defensa de negación de la realidad*, o en pocas palabras, no aceptar aquello que incomoda.

b) *Una percepción selectiva*, o sea, la tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.

c) *La desconfianza*, porque existe poca claridad en los nuevos rumbos o de las consecuencias (desconocidas), del cambio en perspectiva.

d) *El recelo* de perder las “cosas buenas” actuales.

e) *Una inseguridad Personal* que coloca en vulnerabilidad al individuo frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.

f) *La necesidad de evitar la ansiedad* que es suscitada por la novedad o por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.

g) *Una "dependencia"*, que es la necesidad de esperar a que otra persona actúe para que entonces pueda el individuo actuar de acuerdo.

h) *La contradependencia*, o sea la necesidad de reaccionar en "contra" de algo.

i) *El miedo a lo desconocido* (como efecto del cambio), por fantasías negativas.

j) *Un conflicto de selección*, que es la clásica situación del conflicto al "atraer por rechazo", algo en el cambio atrae y lleva a deseirlo, pero, al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o que es indeseable. Este efecto causa oscilación en los comportamientos externos que se representan como comportamientos de indecisión, incoherencia, inestabilidad o falta de carácter, y éstos acaban expresándose hasta en una forma de "paralización" emocional instantánea, como modo de evitar el conflicto interno y también el externo.

k) *La ansiedad Neurótica*. Esta es una consecuencia del mecanismo neurótico de "huir a la selección, riesgo o contingencia" y es inherente a la condición natural de la existencia humana.

Al no aceptar la "ansiedad existencial" (normal y natural) causada por la necesidad de escoger su propio destino, el hombre puede adoptar una posición de

falsa e insustentable tranquilidad o estabilidad. De ahí que cualquier amenaza a esa "imposible estabilidad" sea repelida básicamente.

Como podemos observar, las exposiciones teóricas de *Cook* y *Achilles* se basan en aspectos psicológicos del individuo al manifestarse en contra de los cambios.

A continuación describiremos la concepción de *Stanislaw (1983)*, quien menciona que: "*debe distinguirse entre quién tiene autoridad para aceptar o rechazar un cambio y quién no tiene autoridad*".

1) "La persona que sí tiene la autoridad para aceptar o rechazar una propuesta de cambio, puede rechazarla por cualquiera de las siguientes razones":

a) *Inercia*. Tendencia a querer seguir haciendo las cosas en la forma acostumbrada. Por ejemplo, un supervisor se opondrá a implantar cualquier nuevo método, simplemente porque es diferente al acostumbrado. La persona no hará absolutamente nada diferente, a no ser que tenga la presión de la necesidad.

b) *Incertidumbre o miedo a lo desconocido*. Independientemente de que tan malos sean los métodos existentes, cuando menos se sabe que funcionan; cualquier desviación de los procedimientos conocidos, involucra un riesgo y el nuevo método no ofrece ninguna garantía de mejores resultados.

c) *Inseguridad y miedo al fracaso*. El individuo que debe aceptar una nueva idea, puede no ver ninguna necesidad para el cambio y puede resistirlo debido al "miedo de un posible fracaso".

d) **Ignorancia.** Aún cuando los individuos no estén directamente involucrados, la falta de entendimiento de los nuevos métodos producirán cautela y resentimiento.

e) **Obsolescencia.** La gente tiene miedo de tener una capacidad que de pronto sea considerada como obsoleta, pues quien ha invertido años en desarrollar un alto nivel de conocimiento, técnica o juicio, puede "resistir" cualquier nueva propuesta, de ahí que, el miedo a no ser o no estar siendo competente en un nuevo sistema o procedimiento, pueda causar resistencia al cambio.

f) **Personalidad.** Los conflictos de personalidad entre los individuos que proponen un cambio y los que lo tienen que aceptar, puede producir resistencia al cambio.

g) **Consultores externos.** En algunas ocasiones el solicitar ayuda externa puede provocar resentimientos, por lo que un cambio desarrollado por "gente de fuera" puede no ser aceptado por la "gente de dentro", pues se llega a sentir la implicación de que, los de dentro no son capaces de manejar o resolver sus propios problemas.

h) **Resentimiento de la crítica.** La crítica puede surgir de la persona que desarrolló el actual método en operación, ya que el cambiar ese método puede significar una amenaza laboral a la seguridad de esa persona.

i) **Participación.** Cuando se propone un cambio, los miembros del grupo pueden sentirse mal de no haber sido ellos quienes concibieron la idea, que después parece ser obvia. La importancia de la participación de todos los miembros del grupo en la generación de ideas desde el principio, no debe ser subestimada.

J) Tacto. En algunas ocasiones, las palabras apropiadas pueden significar la diferencia entre la aceptación y la resistencia al cambio.

k) Tiempo apropiado. Este aspecto es muy importante, ya que muchas ideas se rechazan porque la gente está física o emocionalmente incómoda o no receptiva o porque la empresa está en un mal momento o las relaciones laborales están tensas y entonces el "tiempo" se convierte en elemento decisivo.

2) En cuanto a las personas que no tienen Autoridad para aceptar o rechazar una propuesta de cambio, pero se ven afectados directamente por su implementación, se resisten en base a las siguientes razones:

a) Sorpresa. La gente tiende a resistirse al cambio, especialmente cuando éste es inesperado, repentino o radical desde su punto de vista. Las personas necesitan tiempo para evaluar el cambio antes de que éste ocurra.

b) Falta de información (sobre como afectará el cambio al trabajo del empleado). La incertidumbre a este respecto puede provocar resistencia, aún cuando la situación presente no sea del todo satisfactoria. El deseo de resistir es mayor cuando el riesgo de desempleo está implícito en el cambio, particularmente cuando los afectados no saben como se llegó a la idea de cambio. El trabajador puede sentir que cualquier cambio es una acción en su contra que puede llevar a su reemplazo.

c) Falta de entendimiento, ésta es una de las principales razones por la cual la gente se resiste al cambio. Es muy común que nunca se le de explicación alguna

sobre los cambios a los trabajadores y eso genera la actitud de que "ese no es asunto que les incumba".

d) *Pérdida de status/nivel del puesto.* La percepción de una reducción de las técnicas requeridas o de la importancia relativa o del nivel de responsabilidad del puesto, puede provocar resistencia en el trabajador ante los cambios propuestos, ya que este cambio de status o nivel provoca inseguridad en el empleado.

e) *Presión de los trabajadores del mismo nivel jerárquico.* El grupo de trabajo generalmente resiste las nuevas propuestas de cambio aún cuando a nivel individual los trabajadores no lo hagan o no sientan tan fuertemente una reacción en contra. Cada grupo de trabajo tiene sus propias políticas de acción arraigadas, algunas abiertas y otras implícitas, que pueden ir en contra o resistir las propuestas de cambio.

La reacción de una persona ante el cambio generalmente se ve influenciada por lo que sabe o siente que el grupo desea. El ser aceptado por el grupo puede motivar al empleado a participar en un movimiento de resistencia al cambio.

f) *La pérdida de la seguridad.* El temor a la inseguridad puede provocar una inmediata resistencia a la introducción de nuevos conceptos o técnicas, particularmente si los trabajadores temen que por ello se de una reducción en su ingreso.

La resistencia al cambio en este caso puede surgir como resultado de una reducción del nivel del puesto, de un ajuste del tiempo estandar o de la falta de habilidad para dominar un nuevo método o del esfuerzo por alcanzar el nivel de eficiencia logrado con el método anterior.

g) *La Pérdida del grupo de trabajo conocido*. Esta es una alteración de las relaciones sociales, que conjugada con el temor de que un grupo integrado sea sustituido o eliminado, puede causar resistencia.

h) *Los Conflictos de personalidad*. El antagonismo hacia la persona que esta introduciendo el cambio, puede ser personal hacia la función, o bien hacia la administración en general. Tal hostilidad provoca que los individuos y los grupos se resistan a cualquier cambio que venga de la gerencia.

Todas estas razones de resistencia al cambio o introducción de alguna idea o procedimiento, el individuo los tiene que aceptar porque están sucediendo, pero eso no quiere decir que las acepte de buena gana, lo que, una vez más, provoca el que haya tensión y un ambiente negativo.

A continuación, expondremos la concepción teórica de *Davis y Newstrom (1985)*, porque nos parece que aportan algunas ideas que nos acercan al tema en forma más integral. Estos autores dicen que "la resistencia al cambio en los empleados se divide en tres clases: lógica, psicológica y sociológica".

1) *Resistencia lógica*. Es el tipo de resistencia que está basado en el pensamiento racional, que surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en un nuevo empleo.

2) *Resistencia psicológica*. Son las actitudes psicológicas y emocionales que manifiestan los individuos, y que se dan por el temor a lo desconocido.

Dado que los individuos tienen una escasa tolerancia al cambio, ven con desagrado a la gerencia y a los Agentes de cambio, en otras palabras, les hace falta confianza.

3) *Resistencia sociológica*. Esta resistencia se da en función de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente que deben atenderse con sumo cuidado, ya que pueden representar coaliciones políticas, valores de grupos de oposición, así como intereses establecidos.

De acuerdo a las diferentes concepciones teóricas hasta aquí mencionadas, acerca de las causas que provocan resistencia al cambio en los individuos, podemos concluir que *todos los autores coinciden en que son los aspectos emocionales del individuo*, los causantes de ésta; ya que, el introducir cualquier cambio en sus patrones habituales de conducta, les hace sentir y manifestar ciertos temores e inseguridades como pueden ser el de perder su status, su nivel y su posición económica dentro de la Empresa.

Por otro lado, este temor conlleva la incertidumbre sobre lo que va a suceder en el futuro y además el miedo al fracaso. Todos los factores mencionados pueden provocar reacciones de agresión en contra de quien propone los cambios o hacia los compañeros de trabajo, o bien, esa inseguridad personal se refleja en problemas con la familia, todo lo cual lleva a los individuos a utilizar mecanismos de defensa para poder conservar sus propias costumbres.

Mi punto de vista personal sobre las opiniones de los autores en cuanto a lo que provoca la resistencia al cambio en las personas, *es totalmente coincidente*, pues en mi práctica profesional me he podido dar cuenta de que las reacciones que manifiestan los individuos ante el cambio, se presentan tal y como aquí han sido expuestas.

Considero que la *resistencia al cambio es bien congruente con los distintos esquemas de valores de los individuos* y el riesgo que todo esto conlleva, es que la inseguridad o negación de un individuo, puede influir en las demás personas de una Organización y así se aumente el número de individuos que reaccionan en contra de la acción de cambio.

1.3 Niveles de la resistencia al cambio.

Cuando se trata de introducir un cambio en alguno de los elementos de una organización, es muy común que surjan situaciones obstaculizantes para su éxito y aceptación; tales obstáculos están relacionados básicamente con el tipo de interacciones existentes entre los subsistemas de la organización en un momento dado, pero los más frecuentes y los más difíciles de comprender en toda su magnitud, son los relacionados con la resistencia de la gente que se verá afectada por los cambios.

Por esto es importante analizar la naturaleza de la resistencia de los individuos que conforman una organización.

Por otro lado, en toda dinámica de cambio existen elementos y situaciones que propician las innovaciones y los elementos que se oponen a ellas.

La interacción de estos elementos genera diversas tensiones por el juego de fuerzas que implican, ya que si predominan las fuerzas positivas al cambio, éste tendrá lugar, pero si las fuerzas negativas son de mayor intensidad, el cambio no se logrará.

Teóricamente, en función del modelo anterior, se pueden crear diversas estrategias para asegurar la aceptación de los cambios; sin embargo, por ahora es importante enfocarnos a la clasificación de la naturaleza de las barreras humanas que se oponen al cambio en una organización.

Como ejemplo tenemos que *Wicab (1974)*, menciona que: "existen tres grandes niveles interactuantes e íntimamente relacionados entre sí, que pueden representar dichas barreras, y que son: el nivel individual o psicológico, el nivel social de interacción o psicosocial y el nivel de la organización macrosocial", los cuales se describen a continuación.

1) Nivel Individual.

Este nivel se refiere básicamente a las variables psicológicas más significativas que influyen y, en un momento dado, determinan la conducta de los individuos ante el cambio, dichas variables son:

- a) *Personalidad*. Entendida como el conjunto de características psicológicas y pautas conductuales reales, que interactúan dinámicamente en el individuo como un todo organizado y que determinan su estilo único de ajuste a su medio.

- b) *Estructura cognoscitiva* (procesos de percepción, comunicación y aprendizaje). El proceso de percepción es una extracción de información del ambiente a través del cual el hombre se adapta a él y se enfrenta a sus exigencias.

El proceso de comunicación es el canal a través del cual se transmite y se recibe la información y está relacionado con la naturaleza de la información, la influencia de la estructura de los grupos y su organización y con el clima psicosocial, en que se da la comunicación.

El proceso de aprendizaje se refiere básicamente a la modificación selectiva que hacemos de las conductas presentes, hacia otras que tienen más éxito para nuestra adaptación.

c) *Motivación*. Se refiere a la energía o fuerza que inicia, mantiene y encauza la conducta de los individuos.

d) *Valores y Actitudes*. Al hablar de valores nos referimos a cosas o situaciones que el individuo llega a considerar valiosas y necesarias para su autorealización. Al hablar de actitudes nos referimos a la predisposición que tienen las personas a comportarse de una manera específica.

Estas variables difieren entre sí de un individuo a otro, por lo que las causas de resistencia serán considerablemente diferentes en cada individuo.

2) Nivel Social de Interacción o Psicosocial.

Durante nuestra vida nos desarrollamos básicamente en el seno de las agrupaciones que existen a nuestro alrededor. Tales agrupaciones van desde grupos pequeños como la

familia, grupos de recreo, grupos estudiantiles, grupos de interés, hasta las más grandes y complejas agrupaciones, como son las organizaciones o instituciones.

Estos grupos representan la influencia social más directa y determinante que condiciona nuestra conducta, por lo que nuestras actitudes hacia el cambio, estarán determinadas por los hábitos y valores grupales individuales.

A través de la interacción social es como los individuos adquieren los intereses, valores y actitudes de sus grupos y se identifican con sus objetivos. Así mismo, a través de esta interacción desarrollan normas que regulan y controlan la conducta y las relaciones que aseguran la continuidad y sobrevivencia del grupo.

3) Nivel de la Organización.

La cultura de los grupos y de las organizaciones, es el elemento que da unidad, coherencia y continuidad a la vida y dinamismo de tales entidades sociales, ya que representa la abstracción y síntesis de las formas particulares de comportamiento compartidas y aceptadas por sus miembros. Por tales razones, al hablar de cultura, se hace referencia implícitamente al sistema integral formado por las instituciones sociales, actitudes, creencias, motivaciones y sistemas de valores que encauzan la vida de los grupos.

Foster (1966), dice que cuando se trata de modificar algún aspecto de la organización (tecnología, estructura y procesos), se está tratando a la vez de llevar a cabo una alteración en algunos aspectos de su cultura y es en este punto donde comúnmente surge con más frecuencia la resistencia al cambio, ya que va a implicar para los individuos una modificación en sus valores, actitudes y creencias.

La resistencia será más fuerte en la medida que los nuevos valores y creencias sean más discrepantes con las anteriores.

1.4 Fases de la resistencia al cambio.

A continuación vamos a analizar las fases por las cuales atraviesan los individuos cuando se resisten a los cambios.

Así tenemos a *Albert (1979)*, quien dice que: "es necesario que cada individuo analice el proceso de cambio en sí mismo, con objeto de descubrir las fases a través de las cuales lo asimilará y las consecuencias que resultarán de su tránsito por ellas". Las fases son:

a) *El trauma*. Es la fase inicial en la que el individuo percibe por sí mismo el peligro del cambio, son típicas la ansiedad y el pánico. Las reacciones son confusas y el individuo experimenta dificultades para dominar la situación en la que se encuentra.

b) *La inhibición defensiva*. Después del período de ansiedad, en el individuo se presenta una reacción de defensa o de huida, o también una combinación de ambas. Esta fase se caracteriza por un deseo de aferrarse a las costumbres o a las tradiciones, de evitar o negar la realidad, y de reaccionar con ira o apatía ante los acontecimientos.

Durante esta fase, el individuo suele comportarse con rigidez y se niega sistemáticamente a considerar la posibilidad de cambiar su estilo de vida, sus valores o sus aspiraciones.

c) **La aceptación.** Eventualmente, los mecanismos de ajuste aplicados en la fase precedente, se muestran ineficaces y el individuo constata que es impotente para impedir el cambio.

Durante esta fase aparece un nuevo período de ansiedad, seguido normalmente de un período de depresión y mal humor. Con más o menos rapidez el individuo consigue superar este último período y empieza a reorganizar su vida, cambiando su percepción de la realidad.

d) **La adaptación.** El verdadero cambio se presenta cuando el individuo entra en la fase de adaptación. Modifica entonces la imagen que tiene de sí mismo y da un nuevo sentido a sus objetivos. Comienza a explorar los nuevos recursos que posee y los contrasta con la realidad. Nuevas experiencias le provocan nuevas satisfacciones, y esto hace que desaparezcan la ansiedad y la depresión.

Cuando el individuo ha experimentado y asimilado estas fases, podemos observar como se han modificado sus actitudes para adecuarse al cambio o a la nueva situación.

Con todas las teorías expuestas anteriormente nos damos cuenta que la problemática de la resistencia al cambio es bastante compleja, ya que involucra al individuo en su totalidad en aspectos que van desde su personalidad, sus valores, sus creencias, sus actitudes, su formación Profesional y sus metas personales, hasta las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, jefes y familia.

Es necesario que todos estos factores se manejen con sumo cuidado, para poder llevar al individuo hacia el cambio en forma positiva.

CAPITULO II

CAMBIO SOCIAL

2.1 Orígenes del cambio.

En la sociedad actual se dice que el único fenómeno constante es el cambio y éste se dá, según algunos autores que se mencionan en este trabajo, cada vez en forma más acelerada y con mayor intensidad; la vida cambia, todo cambia y por ello creemos necesario analizar algunas de las principales opiniones al respecto.

Según *Cook (1979)*, los orígenes del cambio se pueden analizar dentro de tres categorías:

A) Cambio Institucional-Estructural. Este tipo de cambio fué particularmente notorio durante los inicios del siglo *XX*, con el nacimiento del Mercado Común Europeo, que generó un cambio importante en el ambiente comercial. Otros procesos sociales como la evolución y desaparición del bloque comunista en Europa Oriental y las crisis monetarias de los años setentas y noventas son manifestaciones geopolíticas que han generado múltiples cambios.

B) Cambio Tecnológico. Estos cambios se han presentado a un ritmo sumamente acelerado en las últimas décadas de este siglo. Avances como la bomba atómica, los motores de combustión de autos y aviones, la computación y las telecomunicaciones han venido a revolucionar la faz de la tierra, pero a la vez han traído por su introducción problemas tales como la despersonalización, aislamiento y contaminación.

Dentro de esta categoría de cambios se distinguen tres tipos principales:

Tipo I *Cambio Tecnológico Primario.* Invento o descubrimiento importante.

Pocos inventos cuentan con el privilegio de constituir verdaderamente un cambio revolucionario de este tipo. Raras veces un descubrimiento, invención o innovación alcanza proporciones que alteren el carácter de la sociedad y modifiquen la estructura y comportamiento de las instituciones importantes en el curso de su desarrollo y aceptación pública, pero indudablemente se han dado, por ejemplo, el teléfono el telégrafo, la radio, la televisión, el fax, la p.c. etc.

Para que sea considerado como primario, el cambio debe poseer un método o sistema completamente original y altamente eficiente para llevar a cabo una actividad productiva para el funcionamiento de la sociedad, y por lo regular lleva años o décadas para que el impacto total se note.

Tipo II *Cambio Tecnológico Secundario.* Son avances innovadores, que añaden "nuevas dimensiones" a tecnologías ya establecidas, a menudo impartiendo un nuevo auge a un cambio de tipo primario. La innovación sirve para extender el alcance de la influencia original o para ampliar su diseño y así tomar nuevas direcciones.

Tipo III *Cambio Tecnológico Terciario.* Son los cambios en la forma de los servicios y la calidad de éstos y en la filosofía del desarrollo. Esta es la forma más fecunda de cambio tecnológico, dado que produce mayor número de cambios.

No obstante, las consecuencias de este tipo de cambio son mínimas en cuanto a su impacto, su importancia, alto nivel y sofisticación sobre la sociedad. Desde un punto de vista táctico y estratégico para la empresa mercantil, este tipo de cambio le permite a la empresa crear nuevos productos y servicios para su desarrollo.

La competencia mediante la investigación y creación de nuevos productos, abarca la introducción de nuevos alimentos y artículos domésticos, en un esfuerzo por ganar espacio en mercados de conveniencia. La sociedad se beneficia permitiendo al consumidor una mayor selección y sustitución entre productos y servicios en competencia.

C) *Cambios Conductuales*. Este tipo de cambio se ha constituido en uno de los problemas principales del hombre moderno. La rápida transformación tecnológica del siglo XX ha dado como resultado cambios sociales y de comportamiento muy significativos en todos los ámbitos de su vida, en la familia, en la educación y en la empresa.

En toda la vida social el impacto es masivo, como se puede observar en forma directa.

"El hombre no se adapta fácilmente a los cambios sociales y de comportamiento. Su herencia cultural, su educación, el ambiente familiar en el que creció y otros factores psicosociales han proporcionado un conjunto de normas y expectativas en cuanto a su acción" *Cook (1979)*.

Con esto nos damos cuenta que ni los individuos ni las organizaciones se pueden escapar a las consecuencias del cambio de conducta.

2.2 El cambio en la organización.

Dentro de la Organización podemos considerar factores como la tecnología, la estructura, los procesos sociales y los objetivos como elementos básicos de la organización que interactúan continuamente y que constituyen el potencial interno del que surgirán las transformaciones del sistema.

Así mismo, debemos subrayar que todo organismo bio-psico-social se encuentra situado en un ambiente complejo del que recibe influencia y que propicia, en un momento dado, su transformación interna, ya sea hacia un mejoramiento o hacia su desintegración. Al mismo tiempo, el mejoramiento o desintegración de una organización social o de un organismo biológico, afectará de una u otra manera al entorno que lo rodea.

A continuación mencionaremos los tipos de cambio que según *Wicab (1974)*, son los más significativos dentro de la Organización Laboral, tanto por su propia esencia, como por los efectos y consecuencias que conllevan para todo sistema organizativo, en el momento en que sufren una modificación.

A) Cambio Tecnológico. Aún cuando nos encontramos ubicados en un país dónde no se generan todos los progresos tecnológicos, nos exponemos cotidianamente al impacto de su desarrollo en países más avanzados, desde la simple utilización de aparatos e instrumentos sencillos hasta la introducción de computadoras electrónicas, maquinaria compleja y métodos de trabajo sofisticados que auxilian espectacularmente las actividades y procesos de nuestra producción y que nos proporcionan muchos de los servicios que disfrutamos.

Este tipo de innovaciones que se presentan en las organizaciones constituyen los cambios más drásticos, ya que las investigaciones científicas de las que son producto, cada vez disminuyen más la brecha temporal entre sus descubrimientos y el momento de su aplicación.

Así vemos que en nuestro medio, las organizaciones se enfrentan con frecuencia a la necesidad de utilizar nuevas herramientas e instrumentos de trabajo originados en dichas investigaciones.

En la medida que la tecnología cambia, los empleos cambian también en su formato. La tecnología tiende a requerir más trabajadores profesionales, científicos o de oficina para mantener operando el sistema.

En la mayoría de las organizaciones avanzadas, el índice de oficinistas con relación a los obreros ha aumentado. Como las personas por naturaleza no son "máquinas eficientes", parece apropiado reemplazar los empleos rutinarios con sistemas automatizados que puedan hacer el trabajo mejor y más rápido, con lo que se les libera para que realicen un trabajo "más avanzado", que generalmente es un trabajo de oficina/escritorio o de vigilancia o supervisión.

En la medida en que se lleva a los trabajadores hacia empleos de este tipo, la tecnología generalmente eleva los requerimientos de habilidad e intelectuales de la fuerza de trabajo total.

Durante el día, el oficinista se convierte en programador de computadora, y el técnico de laboratorio se convierte en ingeniero electrónico que trabaja con nuevos instrumentos electrónicos.

La tecnología tiende a requerir un nivel más alto de habilidad tanto en el trabajo de producción como en los servicios de apoyo y es necesario aumentar el personal profesional para diseñar, aplicar y evaluar las máquinas complejas y los sistemas de tecnología en el trabajo. Esto ha empezado a suceder en México en algunas organizaciones como por ejemplo en *Celanese o Ericcson* que, aunque son multinacionales, están establecidas y operan extensamente en México.

Puede existir la creencia de que los cambios tecnológicos en las organizaciones se relacionan solamente con el uso de nueva maquinaria de trabajo y de la automatización, sin embargo, éstos son sólo una de sus modalidades, ya que se extienden a la modificación de otras herramientas de trabajo, tales como los sistemas o métodos y procedimientos de un área específica, fundamentados en modelos de ingeniería o en otros modelos originados en ramas de conocimiento diferentes, que modifican cada vez más la manera de llevar a cabo las funciones de la organización, como por ejemplo aplicando nuevas técnicas de administración general (Planeación, Control Estadístico de Calidad y Administración de Recursos Humanos).

El cambio tecnológico frecuentemente es una respuesta a otros cambios del ambiente de la organización, tales como: aumento de demandas del mercado, nuevas inversiones, y otros. Algunas de las consecuencias en la organización repercuten en cambios de las funciones del personal, cambios en los roles y relaciones de los trabajadores, necesidad de adquirir nuevas habilidades, actualización constante de conocimientos para no ser desplazados, así como la creación o el desarrollo de nuevos valores intelectuales, educacionales y sociales.

B) Cambio en las Estructuras. Los cambios factibles de efectuarse en este rubro son principalmente en los niveles jerárquicos, en los canales formales de comunicación, en las líneas de autoridad, en el diseño de los puestos (tareas y actividades), en las políticas, las normas, y en el flujo del trabajo, (métodos y procedimientos).

Según *Hall* (1973), los cambios en la estructura de la organización se relacionan con la alteración de las siguientes categorías:

a) **Tamaño.** Según este autor, en cuanto al tamaño se deben incluir modificaciones en cuanto al número de unidades de la organización, aunque el "tamaño" de la organización por sí solo no es muy significativo para determinar la estructura de la organización. Este elemento se relaciona con el proceso dinámico del crecimiento y es importante considerar su integración con el cambio de otros factores tales como: la tecnología, el grado de profesionalización y las actividades y componentes administrativos.

b) **Complejidad.** En relación con la complejidad, se tienen que ver los cambios en el grado y formas de diferenciación en los diversos niveles de la organización, tanto horizontales (subdivisión funcional del trabajo), como verticales (estratificación jerárquica) y aspectos como la centralización o descentralización de la Autoridad.

c) **Grado de formalización.** La estructura implica ineludiblemente hacer referencia a la "formalización" o grado en el que la organización define previamente sus expectativas y normas acerca de sus diversas funciones y las conductas que tendrán lugar ante determinadas contingencias, por lo que sus

modificaciones se llevan a cabo en su expresión formal más frecuente, que son las *"normas y procedimientos"* en cuanto a cómo deben realizarse las tareas, en que momento y por quién.

d) **Tareas y flujo del trabajo.** Por último, en cuanto a las tareas, el aspecto importante a considerar dentro de la estructura, es el flujo del trabajo, integrado por las tareas, operaciones, procedimientos y actividades centrales, que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de la organización.

Las modificaciones que se presenten en tal flujo, ya sea por aumento en el número de las actividades o tareas que involucran, o por el aumento del alcance de las operaciones que se realizan, afecta y propicia cambios en la estructura de la organización.

Este tipo de alteraciones también se encuentran íntimamente relacionadas con los cambios en la tecnología y con la expansión de la organización

C) **Cambio en los procesos sociales.** Las modificaciones que se dan en esta área se refieren a las formas en que se llevan a cabo los procesos sociales, pues estos constituyen un factor importante en el aprovechamiento u obstaculización de los Recursos Humanos de la organización y por ende, la obtención de Satisfacción de los individuos en las Organizaciones.

Dentro de los "procesos sociales", según Wicab (1974), se encuentran la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la solución de problemas, y la solución de conflictos interpersonales; los cuales describiremos a continuación:

a) *La comunicación.* Constituye la fuente vital de la que emanan todos los demás procesos sociales, ya sea dentro de una organización laboral o de cualquier forma de vida social.

La forma en la que las personas y los grupos intercambian información, está altamente influenciada por aspectos psicológicos individuales (personalidad, actitud y motivaciones), pero como *proceso social* se considera que está condicionado en gran parte, por los factores sociales de la interacción y de la estructura que le sirven de contexto.

Los tipos de cambio que pueden ocurrir en el "proceso de la comunicación" y en los demás procesos, están relacionados en forma recíproca con el "clima social" que prevalece en la organización.

Es decir, si la comunicación se lleva a cabo en un clima represivo y muy rígido, ésta se caracterizará por la imposición del criterio y puntos de vista de una sola persona hacia los demás miembros del grupo de trabajo, lo cual propiciará que la dinámica de los otros procesos que se presenten, se realice también de manera impositiva y se desaprovechen los recursos creativos de los integrantes del grupo y por esto se les cree *insatisfacción*.

Un cambio en el proceso social de la comunicación, se da cuando una "comunicación impositiva" se realiza *participativamente*, de tal manera que todos los integrantes del grupo de trabajo realizan aportaciones y democráticamente

toman decisiones, encauzan al grupo y solucionan los conflictos, presentándose así una modificación en dichos procesos sociales.

b) *El liderazgo*. Este proceso se refiere a las situaciones de influencia que surgen entre las personas y que van encaminadas al logro de objetivos específicos en un momento dado, por lo que un "*liderazgo autoritario*" o "*impositivo*" puede cambiar a otro "*participativo*", a través de la acción del líder.

c) *La toma de decisiones*. En los grupos de trabajo, continuamente se eligen una o más opciones de entre varias disponibles; al referimos a esta situación como proceso social, nos interesamos por lo que sucede entre los individuos cuando tienen que hacer tales elecciones o cómo se enfrentan a la "toma de decisiones". El cambio se presenta cuando, en un caso todos participan y están de acuerdo con la decisión y ante otro problema, una sola persona impone a los demás su elección y los otros la siguen.

d) *La solución de problemas*. Este proceso surge cuando los miembros de los grupos se ven involucrados en un conflicto o discrepancia, o entre algunos de sus miembros o entre grupos. La manera como tratan de solucionarlo y por consiguiente el como se enfrenten al conflicto, será modificada en función de los demás procesos (se afronta, se rehuye o se reprime).

e) *La solución de conflictos interpersonales*. Se refiere a las conductas o interacciones que se originan en los grupos cuando uno o más de sus miembros tienen incidentes o contratiempos en la realización de su tareas específicas y deben llegar a la superación de obstáculos.

No es sorprendente que cualquier tipo de cambio dentro de la organización ocasione problemas, ya que está integrada por personas a las cuales les cuesta trabajo "adaptarse al cambio" y en particular a "aquello que afecte sus costumbres". Es decir, que los cambios no suelen ser fáciles.

Las actitudes hacia el cambio dependen de si el individuo considera que el nuevo sistema será ventajoso o desventajoso para él. Si ha experimentado cambios comparables en el pasado, quizá se incline a suponer que tales transformaciones le afectan más o menos del mismo modo que lo hicieron los cambios anteriores y en caso contrario, si nunca ha vivido muchos cambios, su actitud dependerá del grado en que se encuentre satisfecho con su actual posición, bajo el sistema existente. Es decir, que, según *S.Gellerman (1978)* muchas de las reacciones de los trabajadores hacia el cambio, dependerán de la manera en que éste haya sido introducido dentro de la empresa.

A continuación describiremos la concepción teórica de *A. Toffler, (1979)* quien menciona algunas conclusiones acerca del proceso de aceleración de los cambios. El autor afirma que:

- a) La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye solamente un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día en un creciente número de personas y de organizaciones.
- b) Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, o en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios.

c) Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil, de seis a diez horas dentro de la empresa. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras.

Eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, a recibir nuevas responsabilidades, a pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas, etc.

El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más, para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevas interdependencias. El individuo necesita una nueva aptitud psico-socio-laboral, para poder adaptarse a los cambios organizacionales.

El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes. Lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará, sus sentimientos no son una mera coincidencia, sino que tienen una causa que es la historia personal de cada quien, es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria. Todo esto es lo que el individuo lleva consigo al lugar de trabajo

Podemos concluir preliminarmente que el cambio es un fenómeno social complejo, que tiene un impacto definitivo sobre los individuos que conforman los distintos grupos y por ello resulta especialmente importante el análisis de sus componentes, para poder así empezar a entender el impacto total que tiene sobre la sociedad.

2.3 Las actitudes.

El análisis de las Actitudes, constituye un punto importante de este proyecto, porque con su conocimiento se explica gran parte de la "conducta humana", siendo a la vez importantes elementos para predecirla. Por ello resulta necesario conocerlas para así lograr comprender mejor el fenómeno de la Resistencia al Cambio.

Primeramente, para conocer la naturaleza de las actitudes, es necesario mencionar algunas definiciones que han sido dadas por varios investigadores.

Correspondió a *Thomas y Znaniecki* en 1918, el usar como concepto central de la psicología a las Actitudes, definiéndolas como "un estado de ánimo del individuo hacia un valor".

A través de los años se han propuesto muchas definiciones entre las cuales tenemos las siguientes:

Thurstone (1928), definió la actitud como "la intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico".

Para *Allport (1935)*, la actitud es "un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre las respuestas del individuo ante todos los objetos y situaciones con las que está relacionado".

Katz y Stotland (1959), definen a la actitud como "la tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto o un símbolo del mismo".

Kretch, Crutchfiel y Ballachey (1962), las consideraron como "un sistema duradero de evaluaciones positivas y negativas, sentimientos emocionales y tendencias a favor o en contra, en relación con un objeto social".

Según *Campbell (1963)*, "las actitudes sociales se caracterizan por la compatibilidad de respuesta a los objetos sociales". Afirmando que "esta compatibilidad facilita la formación de sistemas integrados de actitudes y valores, que utilizamos al determinar que clase de acción debemos emprender cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible". Desde su punto de vista, tales sistemas nos permiten interpretar y evaluar los acontecimientos que ocurren a nuestro alrededor y dentro de nosotros mismos. Señalando que, si no contásemos con esta fuente de indicios para generar nuestra interpretación y nuestra acción, los acontecimientos nos parecerían ambiguos y confusos.

Otra definición más es la de *Triandis (1971)*, para quién la actitud "es una idea cargada de emoción que predispone un conjunto de acciones ante un conjunto particular de situaciones sociales".

De esta manera, podemos hacer notar que existen varias concepciones sobre lo que es la actitud, observándose que, gran parte de las definiciones dadas por varios autores dentro de este campo teórico, incluyen tres componentes fundamentales. Uno cognoscitivo, otro afectivo y un último conductual. Estos se describen a continuación:

a) *El componente cognoscitivo*. Está integrado por las creencias y el conocimiento factual de que se dispone, acerca de un objeto o persona.

b) *El componente afectivo*. Expresa la respuesta emotiva asociada con la categoría cognoscitiva o con el objeto de la actitud.

Se forma este componente con la historia de asociaciones existentes entre la categoría y las circunstancias, placenteras o desagradables.

c) *El componente conductual*. Abarca la acción o la conducta a que se dedicará un individuo respecto a ciertos estímulos, dicho de otra manera, es la conducta explícita dirigida hacia un objeto o persona.

De esta manera se considera que deber existir congruencia entre los componentes de una actitud, para que en cierta forma se pueda predecir la conducta de las personas, dentro de un ambiente determinado.

Sin embargo, con frecuencia se verifica "cierta" incongruencia entre las actitudes y las conductas emitidas por las personas.

Como ejemplo mencionaremos un caso clásico dónde existió esta incongruencia, en forma específica, en una investigación realizada por *La Piere* en la década de los treinta:

La Piere (1930), recorrió parte de los Estados Unidos acompañado por un matrimonio chino, durante su viaje se detuvieron en 66 hoteles y 184 restaurantes, siendo atendidos en todos los establecimientos menos en un hotel. Seis meses después, *La Piere* envió cartas a todos los establecimientos visitados durante el viaje, en las que preguntaba "si dichos establecimientos le prestarían sus servicios a un matrimonio chino acompañado de un anglosajón. De los 128 establecimientos que le contestaron, el 92% se negaba a brindarle su servicio a personas de nacionalidad china, cuando en la realidad lo habían hecho.

Resulta importante entender que las actitudes involucran lo que las personas piensan y sienten, así como el modo en que a ellas les gustaría comportarse en relación a un objeto actitudinal.

Esto quiere decir que, la conducta no sólo se encuentra determinada por lo que a las personas les gustaría hacer, sino también por lo que piensan que deben hacer.

Festinger, (1950) pretende explicar la relación existente entre actitudes y comportamiento y a ésta le llamó "*Teoría de la Disonancia Cognoscitiva*".

La disonancia significa incongruencia (inconsistencia), la disonancia cognoscitiva, denota cualquier incompatibilidad que alguien pudiera percibir entre 2 o más de sus actitudes, o bien entre su conducta y sus actitudes.

Festinger dijo que, "cualquier tipo de inconsistencia causa malestar y que las personas tratan de reducir la disonancia y por lo tanto, el malestar". Por esto las personas buscarán un estado estable en el que haya un mínimo de disonancia.

El mismo autor afirma que "*el deseo de reducir la disonancia dependerá de la importancia de los elementos que la originan, el grado de influencia que el individuo piense tener sobre los elementos y de los premios que intervienen en la disonancia*".

Si los elementos productores de la disonancia carecen de importancia, la presión por corregir el desequilibrio será ligera. El grado de influencia que las personas piensan tener sobre los elementos, incidirán sobre como reaccionarán ante la disonancia. Si piensan que la disonancia será un resultado incontrolable (algo sobre lo cual nada pueden hacer),

tienden a ser menos receptivos ante el Cambio de Actitud. Por ejemplo, si el comportamiento productor de disonancia se requería por las instrucciones del jefe, la presión de reducirla será menor que si el comportamiento se hubiera realizado voluntariamente.

También los premios influyen en el grado en que los individuos se sienten motivados a reducir la disonancia. Una gran disonancia, si se acompaña de excelentes premios, tiende a atenuar la tensión inherente a la disonancia. El premio viene a reducir la disonancia al aumentar ésta en la evaluación del sujeto. Cuando los empleados reciben algún tipo de premio o remuneración por sus servicios, a menudo resisten mayor disonancia en su trabajo, que fuera de él.

La consecuencia organizacional de esta teoría es que ayuda a predecir la propensión a asumir ciertas actitudes y a realizar el cambio de conducta.

En las organizaciones, las actitudes, son importantes porque afectan el comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los empleados creen que los supervisores, auditores y jefes están conspirando contra ellos para hacerlos trabajar más duro por igual remuneración, conviene tratar de entender como se formaron esas actitudes, su relación con el comportamiento real en el trabajo y como pueden hacerse más positivas.

Una persona puede tener miles de actitudes pero el comportamiento organizacional se centra en un reducido número de las que se relacionan con el trabajo. En éstas actitudes se manifiestan las evaluaciones positivas o negativas que el empleado abriga ante los aspectos de su ambiente laboral.

A continuación nos abocaremos a describir tres tipos de actitudes en la organización que resultan de gran interés: satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo y compromiso organizacional.

a) *La satisfacción en el trabajo*, es la actitud general que manifiesta el empleado hacia su trabajo. Si tiene un alto grado de satisfacción, mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, pero por el contrario, si está insatisfecho, mostrará actitudes negativas.

b) *La participación en el trabajo* se refiere al grado en que el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en el y considera su rendimiento como importante para su autoestima.

Por lo general, los trabajadores que expresan una gran participación en su trabajo, tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien, que los que muestran menor participación.

c) *El compromiso organizacional*. Este tipo de actitud expresa la orientación que tiene el empleado hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa.

Los empleados que están muy comprometidos con la empresa tienden a permanecer en su puesto y se sienten psicológicamente vinculados a él. El nivel de compromiso de un individuo es, al mismo tiempo, un indicador de la probabilidad de que en el futuro renuncie, ya que por lo general la reducción del compromiso precede a la renuncia.

En términos generales, cuando hablamos de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que las personas hacen sobre su trabajo o su empresa.

En la mayoría de las organizaciones se ve a las personas como Recursos, es decir portadoras de habilidades, conocimientos, capacidades, etc., lo que nunca se debe olvidar es que las personas son personas, con esto queremos decir que son portadoras de diferentes características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc.

Por lo tanto es importante mencionar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará nuestra comprensión del comportamiento humano en las organizaciones.

Porter, Lawler y Hackman (1975), destacan dos características de la conducta del hombre:

1) *El hombre pro-activo*. El comportamiento de estas personas está orientado hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el alcance de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reaccionan y responden a su ambiente, ya sea en el trabajo o fuera de éste.

Este tipo de personas pueden resistirse a colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, dependiendo de las estrategias de liderazgo adoptadas por algún supervisor.

El comportamiento en las organizaciones es determinado por las prácticas organizacionales y por el comportamiento pro-activo (orientado hacia objetivos personales) de los participantes de la organización.

2) *El hombre social.* La participación en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, porque las conduce a relacionarse con otras personas ya sea en grupos o en organizaciones.

En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos. Muchas veces usan sus relaciones con otras personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven.

Los datos obtenidos constituyen "una realidad social" para el grupo y para los individuos que en ella se basan para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones, en el sentido de aumentar su autocomprensión. Inclusive las relaciones sociales, más que cualquier otro hecho aislado, determinan la naturaleza del autoconcepto de las personas.

CAPITULO III

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El ritmo acelerado de los cambios que operan en nuestra sociedad, han afectado profundamente a las instituciones sociales que se enfrentan no sólo a las innovaciones tecnológicas, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

Actualmente ha caído en desuso el concepto del hombre como instrumento inerte, manipulado y controlado por el poderío institucional. Los principios de los sistemas burocráticos se han ido desplazando gradualmente y se sustituyen con principios de organización basados en ideales humanistas y democráticos.

Para poder enfrentar este ritmo tan acelerado de cambios, es necesario hacer ciertas modificaciones fundamentales en la administración, la tecnología y la organización. Al conjunto de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos, se le denomina **Desarrollo Organizacional** encauzado a perfeccionar la eficiencia en las organizaciones.

El desarrollo mismo de la organización, puede considerarse como un sistema de tres elementos que están relacionados entre sí: **valores (o principios), procesos y tecnología.** El **Desarrollo Organizacional (D.O.),** es una técnica desarrollada en la década de los sesentas, que básicamente utiliza un enfoque interdisciplinario, esto quiere decir, que conjuga elementos de varias ciencias (entre ellas la Antropología, la Sociología, la Psicología y la Economía Política) que en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo

final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado, especialmente cuando se está frente al peligro de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización y a provocar la enajenación del mismo sujeto.

Para comprender más a fondo lo que es el Desarrollo Organizacional a continuación expondremos algunas definiciones de varios autores.

3.1 Definición de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para varias personas. Algunos autores han presentado diversas definiciones, entre las cuales tenemos las siguientes:

Para *Beckhard (1969)*, el D.O. es *"un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas"*.

Bennis (1969), define el Desarrollo Organizacional como *"un respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional, con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al ritmo de los propios cambios"*.

También en 1969 *Blake y Mouton*, visualizaron al Desarrollo Organizacional como *"un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa"*.

Otra definición de D.O. es la de *Gordon Lippitt (1969)*; para él es *"el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos"*.

De acuerdo con *Schmuck y Miles (1971)*, el D.O. se puede definir como *"un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión"*.

En 1973, *Peter Watkins* define al D.O. como *"una serie de conceptos y acciones de diversas disciplinas, relacionados entre sí, que tienen como objetivo común, buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran"*.

Una definición más, es la de *Friedlander y Brown (1974)*, quienes manifiestan que el D.O. es *"una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, (por ejemplo: estilos, valores y capacidades) en tecnologías (por ejemplo: mayor simplicidad) y en procesos y estructuras organizacionales"*.

Tomando lo esencial de cada definición, se puede resumir de la siguiente manera: *"es un proceso dinámico y continuo de cambios planeados a partir de un diagnóstico, utilizando estrategias para la constante renovación de la empresa y sus empleados"*.

3.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional.

Los objetivos generales que se describen a continuación, se orientan a la solución de problemas comunes en las organizaciones. Estos objetivos básicos sugieren estrategias de análisis para las actuales formas de trabajo y permiten elegir la mejor manera de actuar y encauzar adecuadamente los esfuerzos del D.O.

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba de surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos generales. Para esta descripción se han retomado las aportaciones de *Beckhard (1969)*, *De Faria Mello (1978)*, *Espinosa y Flores (1980)* y *Giesemann (1988)*.

- a) Crear un *clima de receptividad* para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.

- b) Optimizar la *efectividad*, tanto del sistema establecido, es decir, su estructura, como de los sistemas temporales, tales como proyectos, programas específicos, etc., mediante la creación y aplicación de procedimientos o mecanismos que permitan analizar las funciones y distribuciones de cada sistema.

- c) Acrecentar el grado de *confianza* y de *apoyo entre los miembros del organismo*. Entre mejor sea el medio que rodea a éstos, habrá mayor disponibilidad para desempeñar con eficiencia sus funciones, así como elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la Empresa.

d) Evitar la concentración de responsabilidad en un sólo nivel jerárquico. La toma de decisiones habrá de basarse en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales. Esto no sólo significa que las decisiones deban movilizarse hacia abajo en la organización, sino detenninar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema.

e) Crear un clima abierto para la solución de problemas mediante la confrontación, evitando negar o mitigar los conflictos. Esto es sumamente benéfico. El reprimir, suavizar o disfrazar un conflicto trae consecuencias perjudiciales a la organización, en cambio, si se propicia que aflore el problema, se genera energía positiva para fines útiles de la entidad.

f) Incrementar el sentido de propiedad de las metas en todos los miembros de la organización. Este aspecto es muy importante pues favorece la cooperación de la gente hacia la empresa, al sentir que los objetivos organizacionales forman parte de los suyos.

g) Aumentar la colaboración entre las personas y grupos interdependientes. La participación individual y en grupos se traduce en logros de objetivos organizacionales e implícitamente, en el bienestar y satisfacción de todos los miembros de la organización.

h) El crear conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores así como sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.

l) *Crear un ambiente* en el que la autoridad conferida a los puestos se relacione directamente con la autoridad basada en conocimientos y aptitudes. Deberán tomarse medidas tales como la capacitación, que propicien el desarrollo de los potenciales de los recursos humanos de la empresa.

j) *Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en el diseño e implementación de planes.* Entre mayor participación exista del personal que integra la organización en los planes de trabajo, ser mayor su interés en colaborar y alcanzar los objetivos fijados.

k) *El analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características* (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, etc.) *del medio externo.*

Cualesquiera de estos objetivos del D.O. deben estar ligados a las necesidades específicas de cada empresa, ya que éstas necesidades varían de una a otra empresa, *lo más importante es hacer un traje a la medida de cada empresa.*

3.3 Estrategias de Cambio Organizacional.

Antes de iniciar la explicación de las Estrategias de Cambio, conviene definir algunos términos usados en el D.O., tales como:

- **Estrategia** - es un plan a largo plazo para orientar los esfuerzos del D.O. a medio y corto plazo. Implica una concepción o filosofía que informe, contabilice, ordene e integre programas específicos.

Usualmente considera un conjunto de: objetivos generales, sistemas, prioridades, secuencia (fases o etapas) y metodología, que aseguren un efecto óptimo sobre la eficacia y salud de la organización.

- **Táctica** - son las maneras de aplicar o desarrollar la estrategia, aplicándola en programas de acción a medio y corto plazo.

- **Programa** - conjunto de acciones específicas del D.O. *Intervenciones* que deben ser realizadas con la indicación de épocas, secuencia, prioridades, métodos, cliente, objetivo, etc.

- **Metodología** - conjunto de métodos o técnicas constantes de un plan o programa de D.O.

- **Método** - procedimientos generales o sistemáticos, tales como: entrenamiento, administración por objetivos, consultoría de proceso, confrontación, retroinformación de datos e informaciones, diagnóstico y solución de problemas, formación de equipos, etc.

- **Técnica o instrumento** - maneras específicas de actuar, recursos diversos a emplear dentro de cada método adoptado. Por ejemplo: cuestionario, análisis del campo de fuerzas, negociaciones, etc.

- **Intervención** - acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sector o subsistema.

- **Objetivo** - individuo, grupo, sector, subsistema o sistema en que se desea obtener el cambio o modificaciones. El objetivo último o meta-objetivo es siempre la empresa en total, como sistema socio-técnico global.

-**Cliente** - persona o grupo que desea perfeccionar un sistema (o subsistema, sector, órgano, grupo o individuo en la organización), asumiendo una posición o papel de iniciativa y colaboración para el esfuerzo de D.O., el cliente puede ser:

- **Cliente Inicial**- aquel que de entrada desea el esfuerzo del D.O. A él se pueden unir otros individuos que forman un grupo-cliente.

-**Cliente clave** - aquel, entre los varios clientes que tiene una posición o papel clave (de mayor importancia) para el esfuerzo de D.O.

- **Cliente último** - la empresa en su totalidad, como sistema socio-técnico global, (o uno de sus subsistemas) en lo que hay diversos clientes (actuales o potenciales) en diferentes órganos o sectores interdependientes. Esto indica la existencia de un estado inicial de generalización del deseo de un esfuerzo de D.O., que más tarde o más temprano se deberá hacer sistemáticamente.

- **Agente de cambio** - es el que impulsa el esfuerzo de D.O. actuando como *facilitador* o catalizador de los procesos de desarrollo de la organización. Por lo

general es un consultor (externo o interno) pero que puede ser un elemento dentro del sistema objetivo, o el propio cliente, siempre y cuando que posea la adecuada capacitación teórica y práctica para representar este papel.

Para que el Desarrollo Organizacional se pueda constituir en un esfuerzo de cambio planeado con mayor probabilidad, debe orientarse por una estrategia.

A continuación se expondrán algunos modelos generales de Estrategia para el Desarrollo Organizacional.

1.- Modelo "Grid" (Blake y Mouton, 1964)

Este modelo fué construido por *Robert Blake y Jane Mouton* (1964), quienes conciben al DO como un diseño de cambio planeado integrado por conceptos y estrategias, de tácticas y técnicas para transformar una Organización a partir de su situación actual, a otra de mayor Excelencia. *Blake y Mouton* sostienen que, para cambiar una organización es necesario proceder en una forma ordenada y por etapas o fases. Así mismo señalan, que el estilo de supervisión deberá ejercerse a través de una gerencia participativa y no autocrática.

Ambos investigadores parten del método "*Grid Gerencial*", también propuesto por ellos, el cual consiste en un modelo de Dirección y Supervisión Administrativa, representado gráficamente por una cuadrícula, que contiene los diversos estilos de dirección o gerencia, ubicados de acuerdo con una escala creciente-decreciente.

El primer estilo se refiere a "*un alto grado de preocupación por los resultados, pero muy poco por las personas que los produzcan*" *Blake y Mouton* (1969).

El segundo estilo *"pone mayor énfasis en la gente y muy poco en los resultados requeridos para que un negocio sea productivo"*.

El tercer estilo se caracteriza por *"poco interés tanto en la gente como en la producción"*.

El cuarto estilo de dirección *"obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener satisfechas a las personas"*.

Finalmente, el quinto estilo es aquel en el que *"las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto"*.

Su estudio y aplicación permitió a *Blake y Mouton (1969)* detectar una serie de barreras que obstaculizan el desarrollo de una organización. Las dos más relevantes fueron la *comunicación deficiente y la ausencia de planeación*.

Con el propósito de corregir estas deficiencias desarrollaron un modelo de Desarrollo Organizacional, el cual consta de seis fases:

Fase 1. En esta fase el grupo de ejecutivos de la organización, estudia el cuadro gerencial (Grid) como un patrón teórico destinado a propiciar la comprensión de la dinámica del comportamiento y cultura de la organización. Los integrantes del grupo autoevalúan su "estilo" gerencial a la vez que reciben retroalimentación por parte de los demás.

Fase 2. En esta etapa, se analizan las estrategias de trabajo del grupo, se prueban las fórmulas actuales y se comparan con las propuestas en el cuadro Grid para la solución de problemas.

Las prácticas con casos reales inician con el equipo de más alta jerarquía y recorren en orden descendente los demás grupos de trabajo. Se pretende elevar la confianza, la sinceridad y la toma de decisiones por consenso.

Fase 3. Es la fase del desarrollo intergrupar, donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito. Mediante dinámicas grupales e intercambio de roles, se examinan las motivaciones y potencialidades de los miembros de los grupos, enfocándolas a la ejecución de sus propias tareas. El objetivo principal en esta etapa es reducir las pautas ganador-perdedor de comportamiento entre los grupos de la organización.

Fase 4. Aquí se desarrolla un modelo estratégico ideal, basado en la planeación corporativa, la cual responde a una lógica dirigida hacia la rentabilidad como condición previa para alcanzar el impulso máximo. Esta fase especifica objetivos, describe actividades, define mercados, crea una estructura interna, delinea políticas e identifica necesidades de desarrollo para sostén del modelo.

Fase 5. Es la ejecución del modelo estratégico ideal construido en la fase anterior. Incluye tácticas de ejecución para convertir la organización, de lo que ha sido en lo que será. Mediante una gerencia de transición (la conducción del trabajo), se avanza hacia el cambio, esto es, un cambio paulatino de procesos organizativos.

Fase 6. En esta etapa se miden los cambios sucedidos desde la fase 1 para evaluar con una crítica sistemática la estabilización y realización de las modificaciones, así como determinar nuevas metas y objetivos. También se identifican los factores que continúan obstaculizando el desarrollo, por ejemplo, la resistencia al cambio y la falta de comunicación.

2.- Modelo de Contingencia.(Lawrence y Lorsch, 1967)

En 1967, *Paul R. Lawrence* y *Jay W. Lorsch* realizan una minuciosa investigación partiendo de la premisa de que en toda organización existe una división del trabajo a la que denominan diferenciación. La manera en que una organización ha de estructurarse y debe dirigirse, depende de varios factores, particularmente del medio ambiente de la organización o de su mercado.

Los elementos centrales de la teoría de la **Contingencia** postulada por estos autores, son: **diferenciación**, que se refiere a la asignación de las tareas para que todo lo que haya que hacer, se haga; **integración**, que alude a los niveles y a la calidad de la interdependencia de los grupos y sistemas de la organización; **interfase organización medio-ambiente**, esto es, de qué modo y bajo que circunstancias se entrecruzan los factores medio-ambientales (ubicación física de la planta, competencia mercantil) con los elementos del sistema (procesos de administración o producción); el **manejo de conflictos** se refiere a la manera de conducirlos, ya sea por imposición, apaciguamiento o enfrentamiento; y por último, el **contrato implícito entre empleados y gerencia**, que contempla el grado de involucramiento de los primeros con la segunda, específicamente en la satisfacción por su labor.

A partir de ésta teoría, ambos investigadores elaboraron un modelo de D.O. cuyas fases son las siguientes:

Diagnóstico. Este es el punto de partida. Deberá recolectarse información en toda la organización a través de cuestionarios, considerando las opiniones del personal acerca de los métodos y procedimientos utilizados en cada área de trabajo. Se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus posibles interconexiones, así como las variables que influyen de manera determinante en el mismo.

Planeamiento de la acción. El siguiente paso es identificar a los miembros del grupo con mayor motivación al cambio y el nivel jerárquico que ocupan en la estructura organizativa, para definir sus puntos de influencia y poder, además de las variables que la podrían afectar con mayor rapidez.

Ejecución de la acción. En esta fase propiamente se aplica el plan seleccionado de manera secuencial. Durante el desarrollo del mismo pueden hacerse revisiones parciales del proceso, las cuales habrán de anotarse para su posterior análisis.

Evaluación. En este modelo de DO es el último paso del plan iniciado pero el primero de un nuevo ciclo organizacional. En él se comparan los resultados obtenidos con las metas y objetivos determinados, y se establecen los aciertos y discrepancias así como sus causas.

3.- Modelo de Intervención Planeada (*Beckhard, 1969*)

Este modelo es propuesto por *Richard Beckhard (1969)* en su obra "**Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos**". En ella se postula que el DO es una estrategia de cambio planificado que involucra a todos los miembros de la organización, cuyas metas son incrementar la eficacia, productividad y bienestar de la misma, mediante la aplicación de una serie de técnicas de intervención previamente planeadas, basándose en las ciencias del comportamiento. También *Beckhard* propone seis etapas.

Diagnóstico. En esta etapa se examina el estado general del sistema y las necesidades de cambio, valiéndose de reuniones con los ejecutivos de la organización y con los mandos intermedios, particularmente los que están o estarán involucrados en las modificaciones.

Planeación de la Estrategia. Con base en los datos recopilados, el consultor elabora un anteproyecto del plan para el desarrollo de la organización, que incluye determinar qué técnicas habrán de aplicarse, el orden en que serán presentadas, las actividades a realizarse y los recursos necesarios.

Educación. Implica las acciones en las que uno o varios grupos del sistema inician una actividad primordialmente educativa, más que orientada al cambio. A través de sesiones, el consultor explica la estrategia que va a aplicarse. Se pretende una asimilación teórica del proceso modificador antes de ponerlo en práctica.

Consultoría. En esta fase se recurre a la asesoría especializada, esto es, un consultor externo que analice las prácticas laborales de los grupos en cuanto a las tareas específicas, como pueden ser procesos de contabilidad o programación de la producción y diseñe nuevos procedimientos tendientes al mejoramiento del sistema.

Entrenamiento. Como su nombre lo indica, consiste en la asistencia especializada para las actividades de reaprendizaje que forman parte del programa innovador. El consultor perito entrena a los grupos del sistema en la puesta en práctica de nuevos procedimientos y dinámicas laborales.

Evaluación. Este paso implica la valoración constante y continua de los efectos del programa de cambio implantado en toda la organización. Mediante la entrevista y encuesta de retroinformación, aplicada a todos los miembros de la organización

4.- Modelo de Consultoría en Desarrollo Organizacional (Kolb y Frohman, 1970).

En 1970, *Kolb y Frohman* elaboran un modelo más perfeccionado de DO, fundamentándose principalmente en las fases del cambio planeado propuestas por *Lippitt, Watson y Westley* en 1958; su planteamiento consiste en siete etapas continuas en la consultoría.

Exploración. En esta fase el consultor en DO se entrevista con los altos mandos de la organización para recabar información que le permitirá una primera aproximación a la totalidad de la organización.

Entrada. Una vez que cuenta con la información general, el consultor establece contacto con los diferentes grupos o equipos de trabajo, los "reconoce" y ubica su estructura interna, particularmente a los líderes.

Diagnóstico. Con base en el reconocimiento y pesquisas anteriores, el consultor está en disposición de establecer un primer diagnóstico, el cual es planteado a los grupos, para que sus integrantes expresen sus puntos de vista acerca de las posibles causas del o los problemas detectados.

Planeación. El consultor posee ya suficientes elementos e información que le permiten diseñar un plan de cambio organizacional. Este plan es presentado, discutido y en su caso, modificado por los grupos del sistema.

Acción. Se refiere específicamente a la puesta en práctica del plan establecido previamente, siguiendo escrupulosamente la secuencia fijada, con el fin de controlar el procedimiento con un mínimo de error.

Evaluación. Aquí, el grupo o grupos se reúnen nuevamente para comentar y retroalimentar el proceso de cambio planeado, definiendo los resultados obtenidos y categorizándolos. El objetivo es evaluar y corregir todo el plan.

Terminación. Este es el cierre de la consultoría en DO. Los problemas detectados en el diagnóstico han sido resueltos, el cambio planificado deberá automantenerse y generar sus propias estrategias correctivas.

5.- Modelo Normativo (Burke, 1972)

Para 1972, el especialista en Desarrollo Organizacional, *Burke*, logra conjuntar los principios teórico-prácticos de investigaciones anteriores en un proceso innovador en la materia, cuya principal diferencia radica en el *énfasis en la fase terminal*. Su modelo consta de seis etapas.

Entrada. El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Después, ambos comienzan una etapa de exploración. El cliente explora: como se llevará con el consultor, si éste posee la experiencia necesaria y si es competente y confiable.

Por su parte, el consultor también explora si existe empatía entre él y su cliente, sus motivaciones y valores, su disposición para el cambio y cuáles son sus puntos de apoyo para el cambio.

Contratación. Es el arribo a un acuerdo explícito o implícito, oral o escrito de lo que cada una de las partes se propone hacer, es decir, se fijan los compromisos tanto del consultor como del cliente.

Diagnóstico. Esta fase se integra con dos pasos, la captación de información y el análisis de la misma. La primera inicia con la observación directa de las diversas situaciones y prosigue con la posible aplicación de cuestionarios o encuestas,

además de entrevistas estructuradas. El segundo paso consiste en conjuntar la información, categorizarla y ordenarla tanto para su rápida comprensión como para su fácil manejo por parte del cliente.

Retroinformación. Durante esta fase se realizan reuniones del consultor con el sistema cliente; en primer término con el gerente, después con el gerente y sus subordinados inmediatos, posteriormente y de existir más grupos en la estructura jerárquica, se llevarán a cabo tantas reuniones como grupos haya. En estas sesiones el consultor presenta los datos obtenidos en resumen y avanza un análisis primario. En seguida se establece un debate con preguntas y respuestas precisas. Finalmente, se intenta una interpretación del o los problemas, por parte del sistema cliente que puede aportar mayor información para la interpretación del consultor.

Planeación del Cambio. Esta fase deriva de las sesiones de retroinformación ya que *"un buen diagnóstico determina la intervención"*. No obstante, la planeación del cambio depende en gran medida de las dimensiones y complejidad de la propia organización.

Burke recomienda dejar pasar unos cuantos días entre la última sesión de retroinformación y la planeación del cambio. También señala dos objetivos a alcanzar en esta etapa: la generación de pasos opcionales para la solución de los problemas diagnosticados y la decisión acerca de cuáles serán los pasos a seguir.

Intervención. Se llega así a la ejecución del plan modificador. Las acciones deberán reflejarse en el diagnóstico y ser una respuesta al problema. Las intervenciones pueden ser a nivel individual o a nivel grupal. Entre las primeras

están el "enriquecimiento y rediseño del trabajo, capacitación y desarrollo gerencial y administración por objetivos" *Burke (1988)*.

A nivel grupal pueden utilizarse, por ejemplo, la formación de equipos, grupos autónomos o círculos de calidad, por mencionar algunos. En todas las intervenciones el consultor debe asumir el papel de asesor y encauzador hacia el éxito del cambio, apoyando al sistema cliente.

Evaluación. *Burke*, sugiere que quién evalúe el proceso modificador no sea el mismo consultor que lo planeó y dirigió, sino otro especialista. Esta evaluación deberá ser lo más objetiva y sistemática posible, para que permita determinar realmente si los resultados de la acción son o no consecuencia del proceso establecido. La importancia de la evaluación reside en su característica de reforzadora del cambio. Al mismo tiempo proporciona datos adecuados para tomar decisiones útiles en futuros cambios.

6.- Modelo de Consultoría de Procesos. (*Schein, 1973*)

El modelo de Consultoría de Procesos es postulado por *Edgar Schein (1973)* en su obra "Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional". En ella señala que el DO es una clase de programa planeado para toda una organización, pero sus partes componentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos. El autor propone una clase especial de consulta a la que llama **Consultoría de Procesos** y que considera como una de las actividades esenciales que se realizan al iniciarse toda intervención de Desarrollo Organizacional.

La Consultoría de Procesos no presupone que el gerente o la organización sepa exactamente qué está mal, lo que se necesita o lo que el consultor deba hacer. Lo único que se requiere para que el proceso se inicie constructivamente, es la intención de algún miembro de la organización para mejorar un proceso determinado. Los pasos a seguir en este modelo organizacional se describen a continuación.

Contacto Inicial. Este paso se presenta cuando un miembro de la organización solicita la intervención externa para la solución de problemas internos. Le informa al consultor sus inquietudes acerca de si estar o no aplicando correctamente las soluciones, además de las carencias de recursos organizacionales normales tanto humanos como materiales.

Reunión Exploratoria. Esta reunión es preparada previamente por el cliente y el consultor, particularmente en lo que se refiere a las personas que participarán. Los propósitos de esta reunión son: determinar con precisión el problema, estimar la efectividad de la intervención del consultor y detectar su interés en el problema.

Al consultor, la sesión exploratoria le permitirá precisar aspectos relevantes del problema y determinar la franqueza del cliente.

Además en esta fase deberá establecerse un contrato formal que contenga la determinación del tiempo que durará la consulta, los servicios que se prestarán, así como el monto y la forma de pago.

También, aunque de manera implícita se establece un contrato psicológico que define las expectativas del cliente acerca de la consulta y la relación con el especialista.

Selección del lugar y método de trabajo. Casi al finalizar la sesión exploratoria, el consultor selecciona el lugar en que habrá de trabajar, el tiempo destinado a la consulta, el método de trabajo y las metas y objetivos por alcanzar. El cliente participa en la selección de lo anterior. En tanto, el consultor emprende un proceso de observación sistemático y de retroinformación, así como la identificación de los procesos interpersonales de los miembros de la organización.

Se recomienda que la *observación* inicie en el nivel más alto de la estructura organizativa, con el fin de examinar en acción los valores, normas y políticas básicas, ya que los niveles más altos determinan el carácter de la organización y por ende, sus criterios para el funcionamiento organizacional eficaz.

La observación deberá ser constante, enfocada a ubicar a los líderes y los mecanismos de operación en las tareas en equipo.

El lugar o área seleccionado es aquel en el que el problema está presente, además de que pueda trabajarse en forma continua, ya que esto permite observar detenidamente los procesos de trabajo. En lo que al método de trabajo se refiere, el que se haya seleccionado debe armonizar lo más posible con los valores base de la Consultoría de Procesos, es decir, debe estar enfocado al mejoramiento de la organización a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Recolección de Datos. El consultor inicia la recopilación de información apoyándose en entrevistas individuales o grupales, cuestionarios o exámenes. El

consultor debe construir estos instrumentos con especial cuidado y meticulosidad, considerando la información recabada durante la sesión exploratoria. Los datos que mayor relevancia tienen son los que aportan información acerca de las motivaciones y obstáculos para el trabajo. Los reactivos se construyen con una sintaxis comprensible; de forma tal que el entrevistado pueda interpretar sus propias respuestas.

Intervención. Este proceso abarca desde la misma recolección de datos. *Schein* sugiere una amplia clasificación de las intervenciones para: la elaboración del orden del día, la retroinformación de observaciones y otros datos en sesión o durante la jornada de trabajo; el entrenamiento o asesoría de individuos o grupos derivado de las sesiones de retroinformación. Esta fase requiere de la participación del personal más idóneo para convertir información sobre un procedimiento determinado y sugerencias estructurales relativas a la organización de grupos, a pautas de comunicación o interacción, relativas también a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidad y a las líneas de autoridad.

Evaluación de Resultados. El objetivo único de todo esfuerzo en DO, es *lograr un funcionamiento organizacional óptimo*. La Consultoría de Proceso intenta alcanzar este nivel de eficiencia y eficacia, modificando algunos valores de la organización y aumentando las habilidades personales de los principales gerentes o jefes del sistema. Por tanto, la evaluación se realiza con base en los valores modificados y en las habilidades adquiridas.

7.- Modelo de Cambio Planeado Orgánico.(Achilles, 1978).

Este modelo es propuesto en 1978 por el brasileño *Fernando Achilles de Faria Melo*. Se le denomina *Orgánico* porque pretende ser un sistema de Desarrollo Integral de todos los procesos vitales de las organizaciones.

Como una respuesta a la perplejidad y frustración que sentían los Directivos de las Empresas cuando creaban procedimientos de trabajo, que después resultaban inaplicables o que no motivaban en los empleados más que rechazo, los cuales por ende adolecían de controles de medición y tenían como consecuencia el caos organizativo, Achilles diseñó este modelo, en el cual se plantean nueve etapas:

a) Contacto. En esta fase el consultor y el cliente realizan una autoexploración recíproca que permite efectuar un sondeo y reconocimiento general de la situación.

b) Contrato. Una vez establecido el "rapport", ambas partes acuerdan un contrato general con objetivos específicos, en el que también se elabora un bosquejo de lo que será la intervención. Además, se establecen compromisos mutuos y se conocen las expectativas de ambos.

c) Entrada. Se inicia una serie de entrevistas con las personas indicadas para conocer su grado de *receptividad* o *rechazo* al programa, para *sondear niveles de confianza, problemas interpersonales e insatisfacciones laborales*.

d) Recolección de Datos. En esta etapa se llevan a cabo *entrevistas*, *observaciones directas, convivencias con el personal, consulta de diversos*

documentos que puedan servir como antecedentes, reuniones de discusión y aplicación de cuestionarios de retroinformación.

e) **Diagnóstico.** El diagnóstico se obtiene al definir cual es la situación y las necesidades de cambio, al *identificar y evaluar* los problemas específicos, al *definir los objetivos* y las metas que se persiguen con los cambios, y también al *considerar las diversas alternativas*, efectos, costos, riesgos, resistencias al cambio, que permitirán evaluar el potencial del mismo.

f) **Planeación de intervenciones.** En esta fase se definen las *estrategias*, los puntos de *acción*, los apoyos con que se cuenta para su aplicación, las tácticas con que se implantará. Todo lo anterior se logra mediante la programación de actividades, determinación de los participantes, secuencia de aplicación y la selección de recursos y tiempo.

g) **Acción.** Es la *aplicación del programa* de cambio planeado, la cual actúa con y sobre el sistema- meta (organización), a través de la *institucionalización de actitudes y métodos para solucionar los problemas*. También se bosqueja un sistema de *seguimiento*.

h) **Acompañamiento y Evaluación.** Mediante la *supervisión continua* y el diseño de un sistema de seguimiento, se lleva a cabo el *control de los resultados*, la *autoevaluación* del cliente y del consultor, por separado. Con base en los hallazgos puede arribarse a un nuevo diagnóstico y porqué no, a un nuevo contrato.

i) **Término.** Esta es la etapa final o de *cierre*. El consultor y el cliente revisan el resumen de resultados y finalizan la relación.

8.- Modelo Económico. (Asplund y Asplund, 1982)

Giséle Asplund y Goran Asplund (1982), diseñan este modelo con un enfoque global e integrador de la tarea con el comportamiento. Plantean una teoría gerencial estratégica basada en el aprendizaje y desarrollo organizacional en la que el estudio del comportamiento individual y de grupo es fundamental. Los puntos básicos en que se fundamenta este modelo son:

- A) Un enfoque de aprendizaje dirigido hacia el cambio y
- B) Un enfoque integrador entre tarea y comportamiento.

A) Enfoque de aprendizaje. Los autores lo señalan como determinante, ya que sólo a través de éste, una organización puede reconocer, analizar y actuar ante nuevos eventos que tienen lugar en su interior. Mencionan también que existen dos tipos de aprendizaje, uno, a nivel organizacional en el que la empresa aprende a desarrollar lo necesario para sobrevivir y prospera en un ambiente determinado, donde se desarrollan acciones tales como tecnología, políticas organizacionales, estrategias etc. Y el otro es el individual, el cual se deriva de cada ser humano que integra la organización.

Ambos autores parten del supuesto de que las personas han desarrollado programas para la mayoría de las áreas que conforman sus vidas, y que siempre tienen una forma natural de hacer las cosas. Si desean adquirir una nueva

habilidad, tendrán que crear nuevos programas que se integren a sus acciones, dónde los viejos programas naturales, pasan a ser una amenaza para los nuevos. Por ello, no debe olvidarse que cualquier intento de aprendizaje encaminado a generar cambios en la organización, debe ir dirigido a la gente.

B) Enfoque integrador tarea-comportamiento. Aunque no hay una línea divisoria entre los procesos referentes a la tarea y los procesos referentes al comportamiento, los autores mencionan que en la práctica sí existe esa división, ya que en sus estudios de consultoría realizados en algunas empresas, encontraron que existe una gran brecha entre estos dos procesos, que obstaculiza el aprendizaje y el desarrollo tanto individual como organizacional, por lo que afirman que si se quiere implementar un comportamiento más eficaz, se debe tomar conciencia de que, existen *discrepancias* entre lo que las personas dicen que hacen y lo que en realidad hacen.

Los autores se refieren a las políticas organizacionales, sistemas de control y teorías de acción que rigen el comportamiento de las personas en las empresas, señalando que las normas y los tabúes forman parte de la conducta cotidiana de las personas y que, por lo tanto, éstas últimas actúan de acuerdo con las normas en funcionamiento, es decir, de acuerdo con las reglas que las demás personas de la organización ponen en práctica, sin tomar en cuenta lo que en realidad dicten las políticas oficiales.

Con base en lo anterior, *Asplund* y *Asplund* destacan la pertinencia de crear y aplicar nuevas normas, así como establecer nuevos sistemas de control o modificar los existentes, de manera tal, que la gente se identifique con las nuevas políticas no sólo de modo conceptual sino en la práctica. De esta manera el

desempeño de los trabajadores que se manifiesta a través de tareas específicas, se reflejará de manera eficaz y eficiente.

Los autores plantean dos modelos llamados Estrategias de Desarrollo Integrado (EDI), uno por *inducción* y otro por *experiencia directa*.

a) **EDI por Inducción.** Se basa en la hipótesis de que el colaborador externo asume la responsabilidad del desarrollo de los procesos. Establece un diagnóstico y propone medidas necesarias para vencer cualquier obstáculo que pueda dificultar los procesos de aprendizaje.

Trata de encontrar la manera más rápida de discutir los fracasos, con el fin de solucionar el problema específico de la tarea, esto se realiza a través de un análisis de la norma organizacional que pudiera ser causa de fracaso, o bien a través del estudio de casos que describan los fracasos que ocurren en otras organizaciones, para demostrar que el fracaso es algo que ocurre en cualquier organización. Las ventajas que ofrece son:

- Esta estrategia ayuda a ahorrar tiempo durante la fase de descubrimiento. Es una forma útil de preparar al cliente para el cambio.
- El contrato establecido entre el colaborador externo y el cliente, obliga al primero a que se concentre en actividades específicas.
- Esta estrategia por inducción puede ser motivada por el nivel jerárquico del cliente, por su habilidad y nivel de mando para cuestionar las normas que el colaborador externo está sometiendo a revisión.

b) EDI por Experiencia Directa. En este modelo el cliente participa activamente en el proceso de integración. El colaborador externo se encarga también del diseño de las actividades integradoras, pero invita al cliente a unirse a él en los ciclos de aprendizaje. Esto quiere decir que el colaborador externo realiza un diagnóstico conjunto y comparte sus experiencias con el cliente en forma continua. Por su parte, el cliente está preparado para aceptar una retroalimentación que se refiera tanto a la tarea como al comportamiento, y se responsabiliza del manejo de esta retroalimentación y de aprender de la misma. Su empleo ofrece las siguientes ventajas:

- Le proporciona al cliente la posibilidad de valorar, diseñar y realizar conjuntamente los ciclos de comportamiento y tarea. Por lo que el aprendizaje será más amplio y más completo.

- Su uso es muy conveniente para *"abordar aquellos problemas que ponen seriamente en duda las estrategias y políticas actuales"*. Sin embargo se debe considerar que este modelo requiere de mayor inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.

c) Comparación entre EDI por Inducción y EDI por Experiencia Directa.

El fin que persiguen ambos modelos es que a través del aprendizaje se integre la tarea con el comportamiento.

En el modelo por inducción, sus efectos se limitan únicamente a la obtención de resultados concretos, ya que la responsabilidad es asumida exclusivamente por el consultor.

El modelo por experiencia directa se distingue básicamente porque el cliente participa conjuntamente con el consultor en la valoración, diseño y realización de los ciclos de integración del comportamiento y la tarea. Este modelo promueve mayor aprendizaje.

Cabe mencionar que los dos tipos de EDI no son mutuamente excluyentes o incompatibles, tampoco puede calificarse como uno mejor que otro. Su utilización depende de otros factores, uno de los más importantes es la experiencia que el consultor tenga para decidir la estrategia a utilizar e incluso, para emplear una combinación de ambos modelos, previo análisis de la problemática de la organización. Otro factor se halla en función del tiempo y costo que el proceso de intervención implica para la organización.

Los autores parten de dos objetivos básicos en su proceso de consultoría.

-Primero. Crear las condiciones necesarias para que haya aprendizaje. Señalan que el consultor debe generar información válida y confiable, y que durante este proceso debe existir el libre intercambio de todos los datos necesarios y evaluaciones, lo cual significa poner al descubierto y modificar los tabúes organizacionales, los procesos de veto y las normas defensivas prevaletentes.

-Segundo. Integrar la tarea y el comportamiento. Este aspecto exige características muy especiales del consultor ya que además de ser un experto en ciencias del comportamiento debe dominar alguna otra tarea específica, como pudiera ser mercadotecnia o sistemas administrativos, lo que le permite tener una confrontación abierta con los miembros de la organización.

Los modelos y métodos que proponga el consultor deben ser lo suficientemente válidos y confiables para soportar el escrutinio riguroso de su cliente, que también es un experto en el área de trabajo en cuestión. Además, el consultor debe poseer un total dominio de los métodos y técnicas de las ciencias del comportamiento, para poder transmitir a su cliente diversas enseñanzas sobre la conducta humana.

A diferencia de una intervención ordinaria, en un proceso EDI, el consultor desempeña un papel activo en el análisis de la tarea. En este modelo se proponen ocho fases.

a) Determinación del Problema. En esta primera fase, el cliente percibe síntomas que perjudican la salud organizacional. Estos se reflejan en el comportamiento de la organización, como resultado de la institucionalización de políticas, programas o estrategias que han sido desarrolladas de manera excesivamente técnica o bien por sentido común.

b) Establecimiento de la Relación. Contratación. En esta fase se establece el primer contacto entre el cliente y el consultor. Inician un reconocimiento preliminar de la organización y la situación prevaleciente en la misma, y que profundizan para identificar causas y consecuencias. También se conviene un contrato económico, social y psicológico entre cliente y consultor, en el que ambas partes se comprometen: el consultor a crear las condiciones necesarias para el cambio, y el cliente a participar y colaborar de manera abierta con el consultor, con el fin de extraer el aprendizaje requerido para emprender el cambio en su organización.

c) Recopilación de datos y Diagnóstico. La recopilación de los datos se lleva a efecto mediante la comunicación intergrupala para identificar los valores adoptados por el grupo. Simultáneamente, el consultor trabaja en el diseño del proceso tarea-aprendizaje, compuesto básicamente por el análisis de las tendencias del mercado y del funcionamiento de la organización en el pasado. Con base en esto se establece un diagnóstico general del comportamiento organizacional que se integrará al proceso tarea-aprendizaje.

d) Determinación de la acción. En esta fase participan conjuntamente el consultor y el cliente quienes ponen en práctica un proceso integrador de la tarea con el aprendizaje, cuyos objetivos son:

- Identificar valores básicos comunes al área en cuestión y al comportamiento interpersonal, que funcionan como apoyo al área o grupo.
- Descubrir aquellos elementos del clima de la organización o del comportamiento de sus miembros, que puedan obstaculizar un análisis abierto y completo de la tarea.
- Descubrir los puntos específicos de las tareas que se eluden para tratarlos abiertamente.
- Facilitar la comunicación entre los participantes sobre todo cuando se hable de temas técnicos que, por su grado de dificultad, provoquen sentimientos de inferioridad por escasa preparación.

- Presentar nuevos enfoques para analizar los problemas relacionados con las viejas tareas, de manera que los participantes obtengan nuevas perspectivas del problema.

- Ayudar a los participantes a entender todos los tipos de nexos existentes entre tarea y comportamiento.

e) Revisión continua del Contrato Cliente-Consultor. Esta es una actividad que cruza todo el proceso EDI. Con el fin de que la relación entre las dos partes se adapte a la naturaleza del trabajo en cada fase, es necesario que el contrato económico, social y psicológico sea revisado continuamente.

f) Retroalimentación. En el proceso de aprendizaje, la retroalimentación entre el cliente y el consultor es de vital importancia, ya que se está trabajando con problemas técnicos y de comportamiento. La retroalimentación provee de información válida y comprobable, cualidad que se logra en la medida en que los métodos utilizados por el consultor son previamente conocidos y aprobados por el cliente, incluso que éste último participe en su selección o adaptación. Esto permite, de manera natural, una distribución de funciones y toma de decisiones en cada fase del proceso.

g) Enfoque de Apertura y Evaluación. Esta fase se alcanza cuando el desarrollo de una relación abierta entre el cliente y el consultor permite la confrontación abierta de los problemas de la organización. *Asplund y Asplund* llaman a este proceso aprendizaje organizacional, el cual se desencadena cuando, a través de la evaluación constante, los participantes aprenden a analizar sus problemas,

aprenden a extraer enseñanza de sus experiencias, y aprenden a revisar continuamente su propio aprendizaje mediante confrontaciones entre sí.

h) Terminación. Es la culminación del proceso y el momento en que el cliente ha aprendido nuevos métodos que le permitirán modificar las normas y estrategias prevalecientes. Se ha logrado un aprendizaje que ayudará a emprender los cambios para el mejoramiento organizacional.

Hasta aquí hemos expuesto ocho modelos de **Estrategias de Cambio**, ahora bien, si realizamos una comparación de la estructura de los diferentes modelos de *Desarrollo Organizacional*, encontramos seis fases generales presentes en todo proceso de cambio planificado:

- 1) **Entrada**, que se refiere al contacto inicial entre sistema-cliente y consultor, así como al establecimiento formal de esta relación.
- 2) **Exploración**, referente a los diversos procesos de recopilación de información, tales como observación, entrevistas y aplicación de cuestionarios.
- 3) **El Diagnóstico**, hace referencia al análisis de la información recopilada, apoyada en la retroinformación y cuya conclusión permite establecer objetivamente las causas de la problemática.
- 4) **El Diseño de la Estrategia** completa de lo que será el plan modificador, e incluye así mismo, al proceso de revisión, corrección y aprobación del mismo.

5) **Intervención**, es propiamente la puesta en marcha del plan, aplicando las técnicas seleccionadas, en el lugar y tiempo determinados y a las secciones o áreas involucradas.

6) **La Evaluación del Programa** y del proceso en sí mismo para determinar la efectividad o ineffectividad del mismo, así como la creación de programas de automantenimiento del cambio.

En términos generales, podemos concluir que estos modelos de D.O. han sido diseñados por la preocupación que ha existido de conducir los cambios más fácilmente a través de un proceso adaptativo en las organizaciones.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

RECOMENDACIONES

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a un proceso de ajuste y de adaptación, que es de vital importancia.

México en lo particular tiene que realizar una transición de formas "tradicionalistas" de organización, a formas ultra modernas de constituirse e integrarse, para poder enfrentar los retos que implica el pertenecer al mercado más grande del mundo con el Tratado de libre Comercio de los países Norteamericanos.

Es por ello que la situación que enfrentan las organizaciones es un reto de adaptación al cambio, y el proceso que ésta transición implica, es un asunto delicado que debe ser orientado por especialistas en la materia, quienes deben considerar en primera instancia los pasos definidos por la Teoría del Desarrollo Organizacional.

Considero que el papel de un psicólogo especialista en procesos de cambio, es el de coadyuvar a que estos pasos se implementen selectiva y correctamente, manteniendo siempre en mente, el objetivo de equilibrar los deseos de las personas que conforman la organización y los objetivos mismos para los que ésta fué creada.

Por lo anterior creo que las siguientes consideraciones y recomendaciones podrían ser de utilidad en el proceso de cambio que se implemente en cualquier organización.

Los seres humanos tenemos diferentes necesidades y estamos motivados por una gran variedad de éstas, un factor "x", puede motivar el comportamiento de una persona hoy y puede no tener fuerza suficiente para determinar su comportamiento al día siguiente.

El comportamiento de las personas es simultáneamente influido por una variedad de diferentes necesidades que se presentan con fuerza diferente en momentos distintos. La motivación del individuo es por lo tanto un proceso activo por el cual éste selecciona datos diferentes del medio ambiente, los cuales evalúa en términos de sus propias experiencias y escoge aquellos que lo satisfacen en términos de sus propias necesidades, valores y gustos.

Las *diferencias individuales* hacen que las personas varíen considerablemente en su comportamiento, por lo que debemos de enfocar nuestros esfuerzos por orientar a los individuos en forma específica y eficaz, para lograr los cambios conductuales que queremos implementar dentro de la organización.

Por lo anterior y dada mi experiencia profesional, llevada a cabo en Empresas Multinacionales, en donde he desarrollado la función de Desarrollo Organizacional, recomiendo que, los elementos a considerar para poder vencer la Resistencia al Cambio en las organizaciones y lograr un efecto real en los procesos conductuales de los grupos de trabajo, deben ser:

- 1.- Cuando existe la necesidad de implementar un cambio en la Organización, lo primero que debemos lograr es un Acuerdo y Apoyo para definir el tipo de cambio que se requiera.

El Nivel Directivo Superior de la Empresa, debe estar totalmente convencido de querer implementar cambios en la Organización, dado que así estará seguro de que con éstos cambios se tendrá mayor éxito en la Organización. Esta seguridad o convencimiento, *generará el compromiso básico de orientación hacia el cambio.*

2.- Estando el Nivel Directivo Superior convencido de que se requiere implementar algún cambio en la Organización para hacer que ésta mejore día con día, deberá comunicarlo eficazmente a los grupos Gerenciales o Ejecutivos, para hacer que éstos *participen activamente en las decisiones de mejora* que se requieran y obtener así el *compromiso* de todos ellos, y así juntos se orienten hacia el objetivo final que se hayan fijado.

3.- El aspecto fundamental a considerar, es el de si los cambios por implementar (tecnológicos, laborales, o de otro tipo), *afectan la Filosofía Básica de la Empresa*, específicamente en cuanto a su *Misión, sus Objetivos o sus Valores*; pues esto generaría ajustes profundos que desembocarían en una redefinición de la misma organización, y éste es un problema complejo que requiere de la *participación total y desiciones determinantes de los niveles de Dirección.*

Estando bien definida la Cultura Organizacional, así como los cambios que se requieran en la Estructura o en los procedimientos, el tipo de cambio de tecnología, la fusión de áreas, o el recorte de personal, deberá *transmitirse en forma clara y concisa* al grupo de Nivel Supervisión y hasta los niveles Operativos.

Es de vital importancia que los Niveles Superiores o Directivos, participen en la transmisión de información para eliminar o reducir en lo posible, la incertidumbre

y el temor que cualquier cambio genera, además de provocar que el personal sienta que existe **Compromiso e Involucramiento** real por parte de los Ejecutivos y así apoyen las acciones requeridas y puedan seguir su ejemplo. De esta manera el personal podrá sentir confianza y tranquilidad de que se les está informando oportunamente y tomando en cuenta, pues se requiere su participación y compromiso para que los cambios sean exitosos.

4.- Otro aspecto importante a tomar en cuenta, es que debe de crearse una posición de **Consultor Interno** en la Institución, preferentemente como función de Desarrollo Organizacional en el área de Recursos Humanos, que funcione *como elemento integrador del proceso de cambio*. Este puesto/persona debe conocer a fondo la Empresa y el Clima que prevalece en ella, además de que la persona que lo ocupe, debe tener la sensibilidad necesaria para captar el sentir del personal y pueda funcionar como un verdadero Agente de Cambio.

Su función será crear un grupo de apoyo al Proceso de Mejora Continua que se genere.

Esta posición debe ser cubierta por líderes positivos, que estén bien posicionados en la Empresa, que conozcan sus problemas y que estén en contacto directo y constante con los Consultores Externos para que exista **retroalimentación** de cómo van sucediendo las cosas, esto es, se vaya monitoreando el proceso de cambio y haciendo las correcciones necesarias al programa tal como se está implementando o si se requiere desarrollar alternativas de acción o nuevos programas. *De esta manera se estará evaluando lo implementado y los logros que se han alcanzado.*

5.- Es fundamental que el Agente de Cambio, tenga en mente que la implementación de programas Desarrollo Organizacional es a largo plazo y que *la paciencia es un elemento básico*, ya que no es fácil aceptar de primera instancia el cambio.

Es necesario también, ser persistentes en cuanto a la orientación y apoyo constante respecto a la responsabilidad que este grupo tiene de participar activamente en los procesos de cambio, mediante una promoción constante para que todo el personal se encauce a *realizar su mejor esfuerzo* y así lograr el objetivo final.

6.- Es importante también que conforme al proceso vaya avanzando, los participantes en él, sin importar su nivel o posición, sepan lo que está sucediendo; esto significa que debe existir un *programa de comunicación activa y directa a todo el personal* para conservar la orientación y la comunicación.

BIBLIOGRAFIA

- Achilles, F. (1991). "Desarrollo Organizacional". México. Noriega Limusa.
- Andrade, H. (1992). "El Proceso de Cambio Cultural en la Organización". Management Today. México. pág. 17-26. Marzo.
- Arias, F. (1981). "Administración de Recursos Humanos". México. Trillas.
- Asplund, Gisele. (1982). "Estrategias de Desarrollo Integrado". Modelo Económico. México. Limusa.
- Barlett, A.; Kayser, T. (1987). "Cambio de la Conducta Organizacional". México. Trillas.
- Beckhard, R. (1969). "Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos". México. Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis, W. (1969). "Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, Origenes y Perspectivas". México. Fondo Educativo Interamericano.
- Bernal, M.; Alban, B. (1972). "Desarrollo Personal y Organizacional". México. NTL Institute for Applied Behavioral Science.
- Blake, R.; Mouton, J. (1964). "El Grid Gerencial". México. Fondo Educativo Interamericano.
- Burke, W. (1988). "D.O. Punto de Vista Normativo". México. Sitesa.
- Buzo, T. (1983). "Desarrollo Organizacional, una Estrategia de Cambio". México. U.N.A.M.
- Cartwright, D.; Zander, A. (1990). "Dinámica de Grupos". México. Trillas.
- Castaño, D.; Sánchez, G.; Wicab, E. (1980). "Desarrollo Social y Organización". México. IEE, S.A.
- Chavenato, I. (1990). "Administración de Recursos Humanos". México. McGraw Hill.
- Cook, B. (1979). "Administración del Cambio". México. Railp.
- Dahrendorf, R. (1965). "Sociología de la Industria y de la Empresa". México. Uthea.
- Davis, K.; Newstrom, J. (1990) "El Comportamiento Humano en el Trabajo". México. McGraw Hill.
- Dumaine, B. (1990). "Creando una nueva cultura de compañía". Fortune. E.U.A. V-121. pág. 55-58. Enero.

- Esty, K. (1987). "La Administración del Cambio". E.U.A. Employer Assistance Quarterly. V-2. pág. 89-97.
- Festinger, L. (1950). "La teoría de la Disonancia Cognoscitiva". Estandford, Cal. University.
- Foster, G. (1966). "Las culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos". México. Fondo de Cultura Económico.
- Gutiérrez, A. (1985). "La Resistencia al Cambio en un Sistema Administrativo". México. U.N.A.M.
- Guzmán, I. (1981). "La Sociología de la Empresa". México. Jus.
- Hall, R. (1973). "Organizaciones: Estructura y Procesos". México. Prentice Hall.
- Herriot, P. (1976). "Valores, actitudes y cambios de conducta". México. CEC.
- Jennings, P. (1977). "Perspectivas del Desarrollo Organizacional". México. Fondo Educativo Interamericano.
- Klineberg, O. (1965). "Psicología Social". México. F.C.E.
- Kolb y Frohman. (1970). "Psicología Organizacional". México. Prentice Hall.
- Kumari, S. (1988). "El Efecto del Clima Organizacional Sobre la Actitud Hacia el Cambio". Social Science International. V-4. pág. 9-14. Enero- Julio.
- Lawrence, P. (1986). "Como Manejar la Resistencia al Cambio" Harvard Business Review. E.U.A. Universidad de Harvard. V-64. pág. 78. Marzo-Abril.
- Lázaro, M. (1986). "Resistencia al Cambio en una Empresa Textil". México. UNAM.
- Lindgren, H. (1979). "Introducción a la Psicología Social". México. Trillas.
- Lippitt, R.; Watson, J. (1979). "La Dinámica del Cambio Planificado". Buenos Aires. Argentina. Amorrortu Editores.
- López, J. (1973). "Principales Técnicas para la Disminución de la Resistencia al Cambio". México. U.N.A.M.
- López, T. (1974). "Técnicas de Grupo Aplicadas a la Disminución de la Resistencia al Cambio". México. U.N.A.M.
- Margulies, N.; Raia, A. (1986). "Desarrollo Organizacional". México. Editorial Diana.
- Norman, R. (1975). "Psicología Industrial". Madrid. Rialp.

- Ortiz, B. (1971). "La Orientación de Actitudes ante el Cambio en las Estructuras de Organización". México. U.N.A.M.
- Osnaya, J. (1986). "Resistencia al Cambio en Función del Sexo". México. U.N.A.M.
- Pierre, S.; Albert, L. (1989). "Las Relaciones Interpersonales". Barcelona. Herder.
- Porter, L.; Lawler, E.; Hackman, R. (1975). "Comportamiento en las Organizaciones". México. McGraw Hill.
- Reich B. (1980). "Valores, Actitudes y Cambio de Conducta". México. Compañía Editorial Continental.
- Robbins, S. (1990). "Comportamiento Organizacional". México. Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (1983). "Psicología Social". México. Trillas.
- Schein, E. (1975). "Psicología de la Organización". España. Prentice Hall.
- Schmuck y Miles. (1971). "Desarrollo Organizacional". E.U.A. National Press.
- Toffler, A. (1979). "El Shock del Futuro". E.U.A. Randon House.
- Stanislao, J.; Stanislao, B. (1985). "Manejando la Resistencia al Cambio". Business Horizons. E.U.A. V-26. pág. 74-80. Julio-Agosto.
- Vangundy, A. (1984). "Cómo Establecer un Clima de Creatividad en un Grupo de Trabajo". Management Review. E.U.A. V-73. pág. 24-35. Agosto.
- Want, J. (1990). "Administrando el Cambio en un Clima Turbulento de Negocios". Management Review. E.U.A. V-79. pág. 38-41. Noviembre.