



CAMPUS IZTACALA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

116
2.cj

CAMPUS IZTACALA

**“El Psicólogo como Agente
de Cambio en el Ambito
Institucional”**

T E S I N A

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

P R E S E N T A:

Perfiria Carolina Vega Maturano

Los Reyes Iztacala, Estado de México 1995

FALLA DE ORIGEN



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.

**"Nuestra actitud ante lo que oímos
está determinada por nuestros hábitos.
Esperamos oír hablar de las cosas
en la forma en que estamos
acostumbrados a hacerlo;
si se dicen de otro modo o como esperamos
nos resultan incomprensibles
y no parecen ser las mismas cosas
de las que hablamos...
Así, necesitamos ser educados
antes de aprender una cosa"**

Aristóteles

Gracias...

Carlos Urdiales M. *por tu fé y apoyo*

Gerardo Williams *por tu paciencia y dedicación*

Miguel Rojas H. *por facilitarme los medios y tu tiempo*

I N D I C E

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo I. Comportamiento Organizacional y Administración de Recursos Humanos	4
Capítulo II. La Capacitación y la Organización	15
Capítulo III. Desarrollo Organizacional	21
1. Antecedentes y características del Desarrollo Organizacional	22
2. Desarrollo Organizacional y Cambio Planificado	30
Capítulo IV. El papel del psicólogo como Agente de Cambio	35
Proceso de Cambio Planificado:	
1a. Desarrollo de una necesidad de cambio	44
2a. Establecimiento de una relación de cambio	46
3a. Diagnóstico del problema	48
4a. Fijación de metas y propósitos de acción	50
5a. Iniciación de los esfuerzos de cambio	52
6a. Generalización y estabilización del cambio	53
7a. Logro de una relación terminal	64
Conclusiones	62
Bibliografía	69

R E S U M E N

La revisión teórica y la praxis en el área de la Psicología del Trabajo sientan las bases para la elaboración del presente documento, cuyo objetivo es analizar el rol del agente de cambio y proponer al psicólogo como el profesionalista idóneo, que dado su campo de conocimientos, puede realizar con mayor eficiencia el cambio planificado dentro del ámbito de las organizaciones. Este análisis parte en un primer momento de la consideración de un modelo que aglutina dentro de un enfoque sistémico los factores inmersos en el comportamiento organizacional, para posteriormente, realizar el planteamiento del cambio a través del Desarrollo Organizacional, que utiliza la capacitación como principal herramienta.

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

A pesar de los enormes adelantos tecnológicos que el hombre ha alcanzado, no ha logrado un entendimiento satisfactorio con sus congéneres; un gran porcentaje del presupuesto de los países se dedica a la investigación de cómo sacar más provecho de los recursos materiales con que cuentan; pero el porcentaje dedicado a la investigación del desarrollo del individuo, que es quien genera el conocimiento y la tecnología, parece diluirse en la demagogia y los pretextos. Paradójicamente alrededor del ochenta por ciento de los problemas que según Mauro Rodríguez (1988) aquejan a las organizaciones son provocados por el factor humano.

México desde luego no constituye ninguna excepción. Las organizaciones están preocupadas por importar tecnología que propicie producir más a menor costo, tal es el caso de los programas de calidad total, por mencionar alguno. Muy pocas organizaciones dedican un presupuesto al desarrollo del recurso humano a pesar de la importancia que tiene en la producción. No es posible lograr la optimización de los recursos materiales si antes no se cuenta con un adecuado desarrollo de sus recursos humanos. Afortunadamente la necesidad ante el cambio acelerado está propiciando que se ponga más atención al individuo, aunque lentamente parece ser que ante esta necesidad las ciencias humanas están luchando por ganar el lugar que les corresponde en la producción.

Es en este marco que el presente trabajo enfatiza la importancia que tiene el humanizar a las organizaciones y desde luego justificar el papel del psicólogo como agente de cambio dentro de las mismas. Para tal efecto, en el primer

capítulo se hace énfasis en la importancia del estudio sistematizado del comportamiento organizacional y la adecuada administración de los recursos humanos, así como de las aportaciones a nivel interdisciplinario de las ciencias humanísticas y de sus objetivos . En el segundo capítulo, se hace un breve análisis de la capacitación como alternativa de cambio y sus limitaciones, así como el hecho de considerarla como una alternativa de trabajo para el psicólogo en este campo. En el tercer capítulo, se analiza la estrategia del Desarrollo Organizacional (DO) como una opción de cambio planificado y como una herramienta que el agente de cambio utiliza para eficientar tanto los recursos humanos como materiales dentro de las organizaciones. En el cuarto y último capítulo se analizan las funciones, actividades y roles del agente de cambio dentro del proceso de DO con el fin de justificar la formación del psicólogo, específicamente del egresado de la UNAM- Campus Iztacala, como el profesionalista idóneo para desempeñar el papel de agente de cambio en el terreno de la producción.

CAPITULO I

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**El conflicto es
el camino real
hacia la unión**

A. de Mello

Desde que la división del trabajo tuvo lugar, el hombre se ha centrado en el desarrollo de técnicas y habilidades que hagan más eficiente su trabajo. La era de la industrialización y acumulación de la riquezas enfatizó aún más su interés por efficientar aquellas técnicas que posibilitaran una mayor productividad. No obstante, a la par de ese auge económico empezaron a surgir problemas que ya no tenían que ver únicamente con los conocimientos técnicos sino con el comportamiento de quienes colaboran en las organizaciones y que finalmente repercute en la productividad.

Desde Elton Mayo a la fecha han surgido en varias disciplinas, diversas teorías sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. El resultado actual es un enfoque interdisciplinario que trata de explicar la conexión entre el factor humano y la tarea.

Las principales disciplinas que han hecho sus aportaciones al estudio del comportamiento organizacional para explicarlo y predecirlo han sido, según Robbins (1997): la Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología y la Ciencia Política. Desde luego sin soslayar las aportaciones de la Ingeniería (Ergonomía), etc.

Dado que la disciplina a la que se refiere el presente trabajo es la Psicología, se enfatizará en consecuencia en sus aportaciones sin olvidar, desde luego la influencia de otras disciplinas.

El factor humano es precisamente el elemento en común de las organizaciones; las personas son las que cometen tanto aciertos como errores dentro de las mismas. Cuando este recurso es administrado adecuadamente y se combina con otros recursos, se puede contar con las bases mínimas para la productividad económica de una sociedad, la cual influye de manera directa en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa.

De aquí se desprende que el objetivo de la administración de los recursos humanos lo constituya el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.

Una forma sistematizada de entender el comportamiento de los recursos humanos dentro de una organización formal es la que propone Robbins (ibidem), a través de su modelo del comportamiento organizacional, mismo que deja atrás la idea de ver al trabajador únicamente en términos de acciones observables y medibles, para contextualizarlo dentro del ambiente de la organización, entendida ésta como "una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes".

De hecho este autor va más lejos al concebir al comportamiento organizacional como una disciplina la cual, en su opinión, cuenta con un campo bien definido que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la

conducta del individuo dentro de las organizaciones, suponiendo además un carácter aplicado de la misma dado que aplica sus conocimientos no sólo a los factores que están inmersos sino también a sus efectos ("estudio sistemático de fenómenos no aleatorios de causa y efecto"). Esta ciencia, afirma Robbins (*ibidem*), se constituye a partir de las aportaciones que hacen la Psicología, la Sociología, la Psicología Social, la Antropología y la Ciencia Política, al estudio y comprensión del comportamiento en las organizaciones.

La Psicología, que se centra en el nivel individual o micro del proceso contribuye con sus conocimientos sobre aprendizaje, motivación, personalidad, percepción, entrenamiento, eficacia del liderazgo, satisfacción en el trabajo, toma de decisiones, evaluación del desempeño, medición de actitudes y moldeamiento de la conducta.

La Sociología que estudia al hombre en relación con sus semejantes, aporta al comportamiento organizacional sus estudios de la dinámica de grupos, proceso de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización formal y estructura, burocracia, comunicaciones, estatus, poder y conflicto.

La Psicología Social que examina la conducta interpersonal, contribuye con la medición, comprensión y cambio de actitudes, patrones de comunicación y las formas en que las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo.

La Antropología que se encarga de estudiar las sociedades desde sus inicios para conocer mejor al hombre en relación con sus actividades y cómo los factores culturales, los sistemas de valores, las actitudes y normas fundamentales de la

conducta afectan y determinan su conducta.

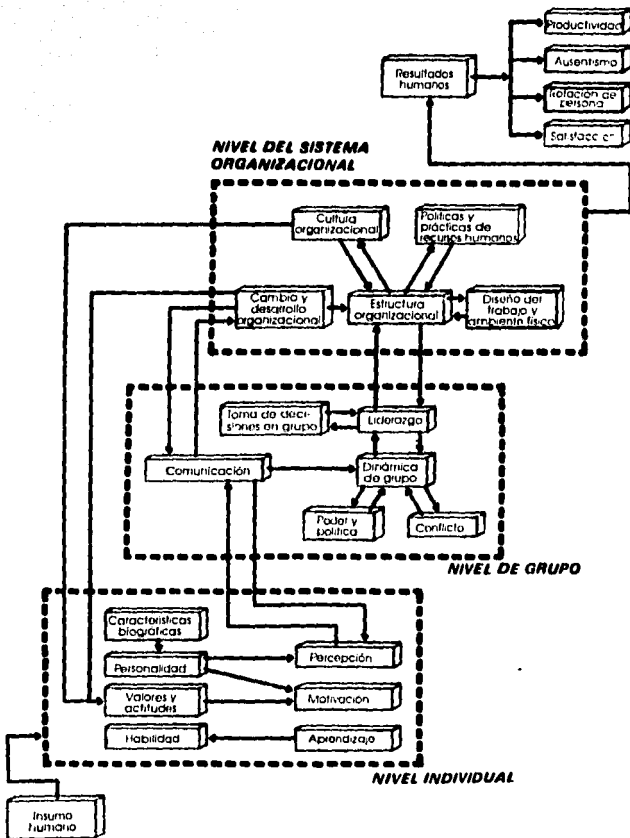
La Ciencia Política que estudia la conducta del individuo y de los grupos en un ambiente político, aporta sus conocimientos al comportamiento organizacional relacionados con la estructuración del conflicto, la asignación de poder y cómo la gente manipula éste para buscar su propio interés. A excepción de la Psicología, estas disciplinas contribuyen al análisis macro de los procesos de los grupos y organizaciones.

En consecuencia, para que los administradores cumplan adecuadamente sus funciones de planeación, organización, dirección y control, es necesario que adopten un enfoque interdisciplinario e integrador a través del cual puedan alcanzar una comprensión mayor del factor humano y su complejidad. Tal es la intención de Robbins al construir y proponer su modelo sobre comportamiento organizacional, mismo que se caracteriza por tres componentes universales: un objetivo, las variables y las relaciones.

De acuerdo con este autor, una vez formulado el objetivo que es "explicar y predecir cómo se conduce la gente dentro de las empresas", el modelo simplifica suposiciones y explicita variables moderadoras al analizarlo a través de tres niveles: uno individual, otro grupal y el del sistema organizacional, donde cada uno de estos niveles se apoya en el anterior (ver figura No. 1).

El primer nivel analiza la conducta individual a partir de variables independientes tales como: las características, la dinámica de grupos, el poder, la política y el conflicto, para explicar cómo dentro del grupo los individuos son influidos por patrones conductuales que se esperan de ellos por cuanto se refiere a normas,

Figura No. 1



jerarquías y por el grado en que sienten atracción mutua, las cuales repercutirán en las variables dependientes del tercer nivel.

Este último nivel alcanza un grado máximo de complejidad al incorporar en el sistema organizacional a los dos niveles anteriores. Puesto que las organizaciones al igual que los grupos, no representan únicamente la suma de éstos, las variables independientes para este nivel de análisis comprenden: el diseño estructural, la cultura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos, el diseño del trabajo y el ambiente físico, y el cambio y desarrollo organizacional que tienen efecto en las variables dependientes de toda organización, que son: la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción.

Si bien este modelo no contempla en toda su magnitud la complejidad del comportamiento organizacional, sí puede considerarse como un intento de sistematizar el estudio y análisis de los factores básicos que componen toda organización, para lograr el entendimiento de las intrincadas relaciones entre éstos y la tarea.

De esta forma el modelo del comportamiento organizacional propuesto por Robbins, se constituye como veremos a continuación en un sustento para la administración eficiente de los recursos humanos dentro de la organización.

De acuerdo con dicho modelo el reto principal de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es: lograr un máximo de productividad y satisfacción del personal, así como un mínimo de ausentismo y rotación en el mismo. En consecuencia, como afirma Werther (1992), "el principal objetivo de la ARH lo

constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos" haciéndolos más eficaces (producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad) y más eficientes (utilización mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios).

Además de este objetivo, la ARH contempla otros que Werther (*ibidem*) resume en el cuadro siguiente:

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	Actividades que permiten alcanzarlos
1. Sociales	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplimiento de leyes. b) Servicios que presta la organización. c) Relaciones empresa-sindicato.
2. De la organización	<ul style="list-style-type: none"> a) Planeación de recursos humanos. b) Servicios que presta la organización. c) Selección de personal. d) Capacitación y desarrollo. e) Evaluación. f) Actividades de control.
3. Funcionales	<ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación. b) Actividades de control.
4. Personales	<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitación y desarrollo. b) Evaluación. c) Compensación. d) Actividades de control.

Estos objetivos se pueden considerar como parámetros para medir las actividades que deben realizar los administradores de recursos humanos, mismas que deben establecerse de manera formal.

Los objetivos sociales se refieren a la contribución positiva a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando que no se afecte a la organización.

Los objetivos organizativos se deben establecer tomando siempre en cuenta que el administrador de recursos humanos tan sólo tiene a su cargo un ámbito de responsabilidad que es parte de la organización en su totalidad, por tanto, ambos objetivos deberán estar en concordancia.

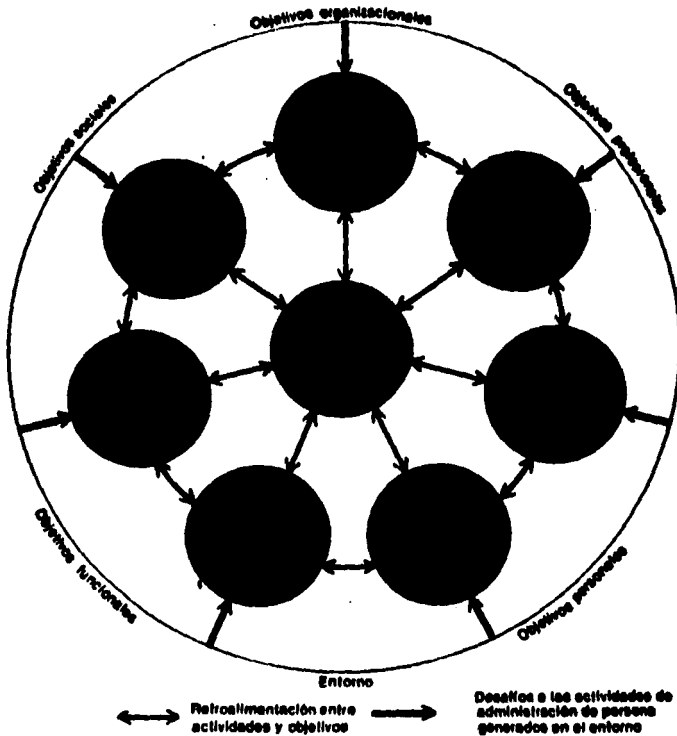
Los objetivos individuales son, además de una función del administrador de recursos humanos, su principal objetivo, por lo que mínimamente se vuelve necesario que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales de aquella, ya que cuando no se cumplen, repercuten en las variables dependientes que Robbins (ibidem) plantea en su modelo.

En este sentido, a mayor logro de estos objetivos corresponderá un nivel más elevado de contribución por parte de la ARH hacia la organización.

De acuerdo con los objetivos y actividades planteados en el cuadro anterior, la ARH puede ser representada a través del modelo propuesto por Werther (ibidem), que se muestra a continuación, donde se contempla al área de recursos humanos como un sistema integrado cuyo funcionamiento óptimo será evaluado en términos de las variables identificadas por Robbins (ibidem) relativas a la productividad, satisfacción, ausentismo y rotación de personal, buscando siempre

los máximos valores en las dos primeras y los mínimos en las dos últimas. (Ver figura No. 2).

Figura No. 2



Para los propósitos del presente trabajo sólo se consideran los objetivos organizativos del modelo anterior, así como las actividades específicas de capacitación y desarrollo, puesto que el interés del mismo se centra en el papel del psicólogo como agente de cambio en las organizaciones, dentro del proceso de capacitación.

CAPITULO II

LA CAPACITACION Y LA ORGANIZACION

**La calidad empieza
y termina con la educación**

Kaoru Ishikawa

A pesar de que desde 1931 se legalizó la capacitación en México con el fin de establecer la obligación de las organizaciones para que contaran con personal calificado, es evidente que esta forma de adquirir conocimientos no satisfizo la necesidad que el proceso de industrialización exigía y aunque cuarenta años después el Gobierno Mexicano incluyó en la Ley Federal del Trabajo (Art. 132, Fracc. XIV y XV) disposiciones relacionadas con la obligación de las empresas de impartir capacitación a sus empleados, y más aún, a mediados de esta década se establece la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Art. 40) de promover la capacitación y adiestramiento, así como la investigación y prestar asesorías para incrementar la producción, y a finales de esta década se reglamenta la metodología y procedimientos para cumplir con esta tarea, y aunque el Ejecutivo Federal consciente de la estrecha relación que existe entre la capacitación y la productividad y que ésta posibilita la competitividad, un mejor reparto de riquezas y aumento de los niveles de bienestar social; las organizaciones, o mejor dicho sus dirigentes, no han logrado percibir de forma sistemática la importancia que la capacitación tiene como un proceso fundamental y un medio para lograr una mejor productividad tanto de las organizaciones como del país mismo.

De hecho esta problemática se ilustra con el análisis que Mauro Rodríguez (1991) realizó de una encuesta aplicada por la Empresa Asesoría y Administración

Aplicadas, S.A. en el periodo comprendido de 1985 a 1986, concluyendo que tan sólo algunos sectores destinan un presupuesto importante a la Capacitación, y en muchos casos tan sólo se imparte ésta para evitar sanciones de orden legal que se reflejan en altos costos, muy pocas empresas tienen claro que la capacitación es el camino para el crecimiento simultáneo de la organización y sus trabajadores (en esta encuesta no se hizo una correlación, por cierto, entre la productividad y el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores).

En otros casos, aunque existe conciencia de la importancia de la capacitación, ésta se realiza sin considerar factores propios de cada organización, ni se la percibe como un medio para resolver problemas y lograr los objetivos de la organización (el medio a fin de cuentas se convierte en un fin).

Otro aspecto sobresaliente del análisis citado es que la capacitación se realiza sin que corresponda a necesidades reales, lo cual dificulta evaluar resultados. Se ofrece cantidad y no calidad, lo que dificulta relacionar productividad y capacitación. Esta no puede evaluarse si no se han considerado cada una de las etapas de su proceso para hacer congruentes los objetivos de la capacitación con los de la organización y los de una adecuada ARH.

La capacitación como señala Arias Galicia (1990) debe ser un sistema permanente que como proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, etc. beneficie a los miembros de las organizaciones y al país en general. Es decir, la capacitación debe ser considerada no tan sólo como una inversión sino como un factor de desarrollo, mecanismo de transformación social, un instrumento de progreso técnico y como un proceso permanente de aprendizaje, que finalmente

cumple con los objetivos de la organización (Werther, *ibidem*).

La situación actual que guarda la capacitación no ofrece mejores alternativas lo cual puede constatarse a través de la práctica en este campo. Al igual que muchas otras estrategias ofrecidas como medio para conseguir una mayor productividad, la capacitación se ha puesto de moda incluso a través de discursos políticos que el poder ejecutivo utiliza gracias a los medios masivos de información para sustentar el proceltismo de su partido al asumir una supuesta conciencia de la importancia que tiene la capacitación en la economía del país.

Ante el panorama que ofrece la capacitación en México y la perspectiva que el gobierno pretende respecto de la misma puede considerarse como una gran oportunidad aprovechable el proponer una alternativa que conjunte de forma integral los factores que como señala Rodríguez (*idem*) se han dejado de lado al impartir la capacitación, si se ha de entender ésta como un proceso compuesto por un conjunto de actividades destinadas a proporcionar conocimientos y a desarrollar aptitudes, habilidades y destrezas del trabajador a cualquier nivel, con el propósito de optimizar su eficacia y eficiencia, así como su desarrollo y satisfacción personal, al posibilitar la coincidencia de sus objetivos con los de la organización.

Para que la capacitación logre los objetivos plasmados en esta concepción es necesario que cuente entre otras cosas, con expertos en el área de la modificación del comportamiento. Es precisamente por esta necesidad que durante los últimos años la profesión del psicólogo cobra importancia logrando cada vez con mayor insidencia incorporarse en la actividad administrativa a partir de la capacitación, como se corrobora a través de los trabajos de titulación revisados lo cual también

le ha permitido ampliar el rango de actividades a las que tradicionalmente se había limitado.

Si bien el psicólogo está teniendo grandes logros en las actividades propias de la capacitación, es importante que se tome en consideración que no cualquier psicólogo puede desarrollarse con eficiencia, ya que es necesario que se especialice en la Psicología del Trabajo para que pueda contar con los conocimientos relacionados con las organizaciones, su complejidad y los factores que determinan el comportamiento organizacional, puesto que es la Psicología Industrial la que se dedica al estudio de la correspondencia entre la satisfacción y los niveles de eficacia, la influencia de los factores ambientales, la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral, etc.

El interés de la Psicología del Trabajo está puesto en crear las circunstancias óptimas para utilizar los recursos humanos, superar los problemas de productividad y ejecución del trabajo (Herrera, 1990).

En este sentido, para que el psicólogo que opte por la capacitación logre resultados eficientes es necesario: primero, que concientice perfectamente los objetivos de ésta, así como la importancia de cada una de las etapas del proceso para evitar que, como hasta ahora, tan sólo se enfatice la capacitación en una de sus fases: la instrucción de manera fraccionada; segundo, que sitúe el proceso de capacitación en un plano de continuidad, ya que sólo de esta manera pueden garantizarse sus efectos positivos y tercero, es necesario que cuente con un marco de referencia integral del individuo y su entorno.

Un intento que merece especial atención, por sus alcances, es el modelo de

Desarrollo Organizacional, pero que al ser una estrategia ante el cambio de largo plazo, se ha percibido con ciertas reservas. La mayoría de los dirigentes exigen resultados inmediatos, sin embargo, los que estamos inmersos en el comportamiento organizacional sabemos que el individuo es un ente psicológico que no tan sólo reacciona ante su entorno, sino que en su conducta están implicados gran variedad de factores propios del mismo.

Hablar de DO obliga inevitablemente a hablar del cambio, característica propia del mundo actual. El cambio no debe circunscribirse a la semántica de la palabra que entre otras definiciones incluye la modificación; el cambio es un sistema de engranajes que permite regular el movimiento de algo y que en el caso de la capacitación ese algo es el comportamiento.

El psicólogo que ha de dedicarse a la capacitación debe documentarse y ser parte activa del cambio, es decir, contar con las herramientas teórico-prácticas que le permitan enfrentar y administrar de manera eficiente el cambio que asegure la sobrevivencia de la organización, no en términos de adaptación o improvisación ante las necesidades de cambio, sino como una actividad planificada con miras hacia el futuro, es decir, anticipación, regulación y control. De tal suerte que el psicólogo se convierte, por su formación profesional, en un agente de cambio *ad hoc*, quien puede crear las circunstancias propicias para conseguir los objetivos organizacionales a través del cambio planificado, es decir, del desarrollo organizacional.

CAPITULO III

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Nada ha cambiado,
excepto mi actitud...
por eso,
todo ha cambiado**

A. de Mello

1. Antecedentes y características del Desarrollo Organizacional

Ante el gran auge de la industria en el presente siglo su administración se ha complejizado cada vez más obligando a empresarios, especialistas y administradores a construir nueva tecnología que dé respuesta a la necesidad de administrar adecuadamente los recursos materiales y humanos con que cuenta la organización.

Es en este marco que surge el DO como una alternativa para integrar las necesidades y objetivos de la empresa con las necesidades y objetivos de su personal. En este sentido como señala Achilles (1969), se trata de una nueva filosofía de las organizaciones orientada a salvaguardar su "salud".

Desde el punto de vista histórico el DO constituye el primer intento sistemático por integrar las dimensiones técnicas y humanas del proceso productivo para explicar lo que hoy se conoce como "Comportamiento Organizacional", superando con ello las limitaciones del modelo taylorista sustentado en el concepto de hombre-máquina, así como el modelo de McGregor orientado hacia el factor humano.

De hecho hasta la década de los sesentas ni la administración científica derivada

del enfoque tayloriano ni el modelo humanista propuesto por McGregor habían logrado explicar el comportamiento organizacional al centrarse en uno u otro de los extremos del fenómeno organizacional.

Semejante situación evidenció la necesidad de un nuevo enfoque que integrara ambos aspectos, tal es el caso del modelo sistemático propuesto por Herbert A. Simon, David Katz, Robert L. Khan y James Miller quienes concibieron a la organización como un sistema abierto en continua interacción con el medio ambiente. La hipótesis principal de este modelo, que será recuperada más tarde por el DO, supone que las organizaciones serán más efectivas cuando los diferentes subsistemas que la componen sean congruentes entre sí (Nadler y Tushman, citados en Delta Consulting Group Inc., 1990).

Estos tres enfoques del proceso administrativo a saber: el taylorista, el humanista y el sistémico sentaron las bases para el establecimiento del DO como una alternativa para la explicación del comportamiento organizacional, cuyos antecedentes filosóficos se encuentran, de acuerdo con Friedland (citado en Huse, 1989), en: el determinismo con su noción de interdependencia; el pragmatismo con su énfasis en la utilidad inmediata de los recursos; y el existencialismo con su concepción del presente en términos del aquí y ahora.

Históricamente, después de una relativa estabilidad emergida de la conjunción entre pragmatismo y el racionalismo que da lugar a la administración científica, surge la necesidad de considerar los sistemas de planeación abierta posibilitando con ello que el DO se constituya en una mezcla de teorías del conocimiento, del cambio práctico y de las actividades humanas y experienciales.

En el terreno psicológico destacan para DO, por un lado, las aportaciones de Kurt Lewin sobre adiestramiento en sensibilidad o grupos T, retroalimentación sistemática y dinámica de grupo; y, por otro, las de Carl Rogers de quien se incorpora a la metodología del DO su concepto de participación activa, bajo la premisa de que los únicos conocimientos que influyen en el comportamiento del individuo son aquellos que descubre y de los cuales se apropia; con lo que el DO se aparta de los modelos clásicos de directividad dentro de las organizaciones.

Algunas contribuciones, no menos importantes, son las de Likert y Newcomb con sus escalas para la medición de actitudes y sus técnicas para la formación y el cambio de éstas y de los valores asociados. Destacan también las de Adorno y col. con sus estudios sobre los factores determinantes de la personalidad, la imitación, la sugestión, la cooperación, la competencia, el instinto gregario y el comportamiento de masas.

Será la conjunción de estos aspectos psicológicos con el enfoque sistémico lo que dará paso a un nuevo marco de referencia organizacional que deja atrás el taylorismo, basado en las diferencias individuales, para incorporar otros elementos que permiten explicar el comportamiento de las organizaciones en términos de las diferentes interrelaciones que se establecen entre el sistema organizacional, el sistema social y el sistema tecnológico.

Es en este nuevo marco de referencia donde el DO se plantea como una estrategia educativa y normativa dentro de la organización, la cual implica un proceso de cambio continuo, que a largo plazo compromete al sistema organizacional en su conjunto. Se trata pues de un esfuerzo planificado que pretende cambiar la cultura de la organización a través de técnicas y

procedimientos administrativos basados en las ciencias del comportamiento y orientados por un agente de cambio.

Sus programas están basados en las características tanto internas como externas de cada organización. Sus objetivos pretenden desarrollar las capacidades y habilidades de los individuos para la solución de problemas, el autocrecimiento y la autorrenovación, a través de programas sistematizados y estratégicos que permiten reestructurar y movilizar los recursos con que cuenta la organización, adecuándolos para una mayor efectividad y satisfacción tanto individual como organizacional (Cfr. Beckhard, 1973; Margulies, 1975; Ferrer, 1979; Hernández, 1982; Huse, 1989 y Velázquez, 1990).

Con esta perspectiva para la década de los setentas el DO alcanzará una visión integral del fenómeno organizacional en la cual se enfatizan los siguientes aspectos, según Achilles (ibidem).

- a) El carácter situacional del comportamiento organizacional en el plano individual y social.
- b) La incorporación sistemática de agentes de cambio internos y externos a la organización.
- c) La integración de tres tipos de prácticas: tecnológicas (informática, etc.), administrativas (planeación, organización, ejecución y control) y de desarrollo individual y social (perfeccionamiento de procesos psicosociales).
- d) Creación y adecuación tecnológica.

- e) **Uso sistemático de métodos y técnicas de investigación.**
- f) **Consultoría de proceso y contenido.**
- g) **Promoción de una nueva filosofía de la administración.**

De esta forma el DO se constituye finalmente en una estrategia que permite el perfeccionamiento de la organización al integrar sus necesidades y las de su personal; es una nueva manera de administrar, renovadora y revitalizadora, pero también una nueva tecnología en tanto incluye un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para el cambio planificado donde los aspectos psicológicos del comportamiento reciben especial atención, permitiendo con ello cubrir, como señala Partin (1977), la brecha que tradicionalmente dejan los programas de entrenamiento (capacitación) y de desarrollo administrativo.

Metodológicamente hablando el DO se constituye, según Margulies (1990), básicamente por tres etapas:

- a) **Recopilación de datos.** Donde se determina la índole y disponibilidad de la información necesaria y la metodología adecuada para recopilarla, con el fin de definir el sistema organizacional, las relaciones entre sus subsistemas y la identificación de problemas.
- b) **El diagnóstico de la organización.** Es la fase del proceso de solución de los problemas; el análisis de éstos, la identificación de cuestiones importantes, la priorización de la transformación de finalidades y objetivos, formulación de estrategias optativas y desarrollo de planes para su implantación (preparación del

sistema-cliente para los cambios).

c) **Intervención activa.** En esta fase de acuerdo con los resultados obtenidos en la fase previa se seleccionan y aplican las técnicas, procedimientos, etc. que permitan la solución de los problemas diagnosticados.

Cabe destacar que desde la primera fase del proceso de DO se ejerce la intervención en el sistema-cliente puesto que el solicitar la información causa ya un impacto intenso en los individuos, de aquí la necesidad de elegir la intervención adecuada. De hecho la última fase, según Margulies (ibidem), no es una fase terminal, sino facilitadora .

En términos generales el proceso del DO tal y como fue descrito anteriormente, plantea los siguientes objetivos generales (French, citado en Margulies, 1975):

a) Perfeccionar la aptitud de las empresas para resolver sus problemas, así como su idoneidad para hacer frente a los cambios del ambiente externo, con la ayuda de consultores científicos, ya sean internos o externos, o bien de gestores de la conducta.

b) Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros de una organización.

c) Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos como intergrupos.

d) Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a cada puesto, se

agregue a la autoridad basada en el conocimiento y aptitudes.

e) Extender la comunicación en sentidos lateral, vertical y diagonal.

f) Elevar el nivel de entusiasmo personal y del bienestar de la empresa.

g) Hallar soluciones sinérgicas (creativas) en las que dos más dos igual a más de cuatro, obtener mejores resultados gracias a la colaboración) a los problemas que más se repitan.

h) Elevar el nivel de responsabilidad tanto de personas como de grupos en la formulación e implantación de planes.

A estos objetivos, hay que adicionar los sugeridos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

i) Desarrollar e incrementar la productividad de la organización; logrando que las personas hagan suyos los objetivos de la empresa, planeando e implementando un cambio sistemático.

j) Mejorar la calidad de decisiones a partir del lugar que genera la información.

k) Desarrollar un proceso de planificación a todos los niveles con el fin de que cada subunidad sepa sus metas específicas y la forma en que se interconectan con las de la organización.

l) Enseñar a la gente a trabajar en equipo.

m) Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización.

n) Cambiar las organizaciones para que puedan encauzar, planear, dirigir y adaptarse al proceso de cambio.

Estos objetivos y el proceso de DO como tal aquí adquieren su sentido sólo en el marco de los valores que les sirven de sustento. Al respecto Margulies (ibidem), propone los siguientes valores del DO:

a) Brindar la oportunidad a cada uno de los miembros de la organización de realizar un trabajo humano.

b) Facilitar el desarrollo del potencial humano de las personas y de la organización.

c) Procurar el aumento de la eficiencia en función de las metas propuestas.

d) Procurar un medio ambiente estimulante para el trabajador.

e) Brindar la oportunidad a cada miembro de la organización para que influya en su trabajo y medio ambiente.

f) Tratar al individuo como un sistema complejo de necesidades que son importantes en su trabajo y en su vida personal.

Desde esta perspectiva se puede afirmar que el DO también constituye un sistema de valores explícitos el cual involucra los valores de la organización (sistema-

cliente), los de la administración, los del individuo y los subyacentes al programa de cambio, de ahí la dificultad para su aceptación e implementación; tarea por demás necesaria en tanto los valores determinan la percepción de la realidad, así como de los objetivos planteados para el proceso de cambio planificado.

2. Desarrollo Organizacional y Cambio Planificado

La estructura de una empresa se ha dicho, debe corresponder al ambiente en que funciona, no obstante que es apropiada en determinado tiempo en otro momento puede ya no serlo, por tanto, los directivos deben anticiparse al cambio de su medio ambiente con el cual han de obrar recíprocamente si desean sobrevivir. Como señala Stoner (ibidem), "cualquier factor externo (aumento de costos, escasez de recursos naturales, reglamentos ecológicos, en fin factores políticos, económicos y sociales) que interfieran en la capacidad de procurarse recursos humanos y materiales que le sean necesarios, o con la producción y mercadeo de sus servicios y productos; se convierten en fuerza de cambio. Lo mismo sucede con cualquier factor interno (nuevas estrategias, tecnología, actitudes y comportamiento de los empleados, etc.) que afecte a la forma en que la organización realiza sus actividades".

En muchas ocasiones estas fuerzas están ligadas entre sí y este vínculo es especialmente fuerte cuando se trata de cambios en valores y actitudes. Los directivos se enfrentan a esta dinámica negándose a reconocer su existencia, oponiendo resistencia o evitándola, se valen de uno u otro de los siguientes métodos:

- a) **Reaccionan ante los indicios de cambio haciendo modificaciones parciales para hacer frente a problemas específicos en la medida que van surgiendo.**

- b) **Desarrollan un programa de cambio planificado en el cual hacen inversiones significativas en tiempo y recursos para alterar la forma de operar de sus organizaciones. De esta manera no sólo preven el cambio, sino que se anticipan al futuro.**

Sin embargo, para realizar este cambio planificado es necesario contar con un agente de cambio responsable de asumir el papel de directivo en la administración del cambio planificado: El agente de cambio puede ser un miembro de la propia organización o bien algún asesor externo (ambos tienen ventajas y desventajas). El que es objeto de cambio puede ser un individuo, grupo o toda la organización y se le denomina sistema-cliente.

Retomando la idea de las fuerzas interactuantes en el sistema-cliente, Kurt Lewin ha aportado al DO su teoría del "campo de fuerzas" para explicar que el comportamiento organizacional es el resultado de un equilibrio entre fuerzas impelentes y restrictivas, por ejemplo, un aumento en las primeras podrían aumentar el rendimiento, pero a la vez podrían propiciar también un incremento en las segundas. En otras ocasiones las fuerzas impelentes estimulan sus propias fuerzas.

En este sentido, cualquier programa de cambio planificado está dirigido a la eliminación o el debilitamiento de las fuerzas restrictivas y a la creación o el fortalecimiento de las fuerzas impelentes.

Dentro de las principales fuentes de resistencia al cambio que enfrentan los programas de cambio planificado, destacan, según Stoner (ibidem), la tres siguientes:

- a) La incertidumbre respecto de las causas y efectos del cambio.
- b) La renuncia a abandonar beneficios logrados.
- c) El conocimiento de la debilidades en los cambios propuestos.

El DO para vencerlos puede valerse de diversas herramientas como son: la educación y la comunicación (información del cambio desde un principio), la participación y el compromiso (de los opositores), la facilitación y el apoyo, la negociación y el acuerdo, la manipulación (que no es del todo recomendable) y el nombramiento sumario (con sus reservas también) y la colocación explícita o implícita.

Por otro lado, en cuanto a los elementos susceptibles de cambio en las organizaciones aquí tenemos: la estructura (sistemas internos tales como líneas de comunicación, flujo del trabajo y jerarquía gerencial); la tecnología (equipo, procesos de ingeniería, técnicas de investigación o métodos de producción) y el personal (selección, capacitación, relaciones y actitudes o roles).

Estos tres elementos son altamente interdependientes por lo que un cambio en cualquiera de ellos afectará a los demás, así el DO deberá tomar en cuenta su acción recíproca para que su intervención sea eficaz.

En cuanto a los cambios en la estructura éstos se realizan a través de diseños organizacionales los cuales se implementarán tomando en consideración el tamaño, la tecnología, el ambiente y el binomio poder-control de la organización.

Respecto a los cambios en los métodos tecnológicos es conveniente realizarlos en combinación con la estructura (tecnestructurales), por ejemplo, programas de expansión y enriquecimiento, que permitan la satisfacción a través de tareas atractivas y relaciones adecuadas que redunden en la productividad.

Finalmente en relación a los cambios en el personal éstos se enfocan directamente a su comportamiento, con el objeto de lograr un mejor desempeño en la tarea.

De acuerdo a lo anterior, aunque el DO incluye cambios tecnestructurales, su enfoque primario se dirige a efectuar cambios en el personal y en la naturaleza y calidad de sus relaciones de trabajo. Tal es el caso, por ejemplo, del Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada, S.A. cuyo cambio como señala Alfredo Acle Tomasini (1989), se logró gracias al DO que aseguró una adecuada implantación del programa Control Total y Mejoramiento de la Calidad (CTYMC). Este constituye una nueva filosofía empresarial cuyo enfoque está dirigido a un aspecto no tangible de las organizaciones: Los valores, actitudes y conductas del recurso humano. En la citada empresa, se incorporó el programa de DO en 1983 y concluyó en 1988, por tomar una fecha de referencia, puesto que un programa de CTYMC no tiene fin.

Por otra parte, la intervención de DO se basa en los supuestos de que el individuo tiene necesidades y aspiraciones como miembro de un grupo, que abrigan el

deseo de auto superación y desarrollo y que no sólo tienen la capacidad potencial de aportar a la organización sino que también tienen el deseo de hacerlo, así el DO aspira a vencer todos aquellos factores que limiten o no alienten a sus miembros a crecer y aportar más de sí mismos a la organización.

De aquí la importancia del agente de cambio en la implementación de la estrategia de DO cuya influencia se refleja en el tipo de cambio que se sugiera, así como la necesidad de analizar las posibilidades que tiene el psicólogo actual para desarrollarse profesionalmente en el terreno de la consultoría como agente de cambio, tema del siguiente capítulo.

CAPITULO IV

EL PAPEL DEL PSICOLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO

**¿Pretendes volver a nacer...
y huyes de lo desconocido?**

A. de Melo

Es en la década de los setentas que la Psicología del Trabajo participa en México de una manera más activa en el proceso de entrenamiento. La acelerada transformación tecnológica dentro del ámbito industrial también ha propiciado que los métodos de entrenamiento se adecuen a tales transformaciones para contar con una metodología altamente especializada.

En esta década, según Araceli Velázquez Bustamante (en Urbina, 1989) eran otras las profesiones encargadas del suministro de la capacitación, tales como: (en orden de importancia de acuerdo con su estudio) administración, psicología, relaciones industriales, ingeniería; otras como leyes, sociología y economía, debido a muy diversas causas que el mercado identificaba en estos profesionistas y a que se desconocía la curricula del psicólogo. Es hasta la década de los ochentas, según Jaime Grados Espinosa (en Urbina, 1989) que, de acuerdo con los resultados arrojados por una investigación que realizó con psicólogos que desarrollaban sus actividades en el área laboral dentro de los sectores público y privado, encontró que un buen porcentaje de egresados de la carrera de psicología eligieron como área de especialización la psicología del trabajo; un bajo porcentaje de ellos son los que se dedican a DO (por cierto de los mejores pagados) con la advertencia de que se han visto en la necesidad de tomar cursos adicionales, lo cual, dicho sea de paso, señala que es menester una formación más completa y actualizada en esta área.

No obstante, el psicólogo del trabajo aunque lentamente, se ha ido desarrollando cada vez con mayor incidencia en el campo de la consultoría, entendida ésta como el servicio profesional especializado proporcionado por un experto o grupo de ellos cuyo objetivo es solucionar algún problema del sistema-cliente.

La consultoría, según María del Carmen Gerardo Pérez (en Urbina, 1988), puede ser clasificada como tradicional y contemporánea. La primera se realiza de forma unilateral, es decir, para mejorar una área específica de la estructura o funcionamiento del sistema-cliente; la contemporánea tiene como propósito mejorar todas las áreas y aspectos que integran al sistema-cliente y tiene un enfoque predominantemente humanista y social; se auxilia de las ciencias del comportamiento, de las teorías de la organización, sistemas y administración moderna (consultoría en desarrollo de recursos humanos, desarrollo organizacional, desarrollo directivo, procesos de interacción social y planeación profesional y de vida).

En este marco de referencia es que el psicólogo ha encontrado una alternativa en las actividades de asesoría, dado que cuenta en su formación con herramientas teórico-prácticas que le permiten participar con un alto grado de eficiencia en el proceso de cambio dentro de los sistemas, llámense individuos o grupos, fungiendo precisamente como un agente de cambio.

Pero ¿qué es un agente de cambio? Cuando una organización piensa en la asistencia profesional accesible al sistema de la personalidad del individuo, como señala Lippitt (1980), surgen especialistas tales como: psiquiatras, psicólogos clínicos, asistentes sociales, expertos en relaciones humanas, educadores de padres, consejeros matrimoniales, expertos en higiene mental, etc.; y por otro lado,

cuando se piensa en la asistencia al sistema organizacional también surgen recursos como son: asistentes de grupos, asesores de empresas, expertos en capacitación de líderes, especialistas en debates, expertos en conferencias, etc., lo cual ha desarrollado una gran variedad de roles asistenciales por lo que cuando las empresas tienen que enfrentarse con problemas de proceso social o de estructura social se dirigen entre otros, a analistas de productividad, expertos en comunicaciones, especialistas en cuestiones obrero-patronales, consultores en relaciones laborales, asesores en capacitación de personal de supervisión y personal ejecutivo.

Independientemente de las características del sistema-cliente y de las necesidades del mismo, a este tipo de asistentes se les denomina "agentes de cambio"; este término se refiere a un individuo o a un equipo de asistencia de orden interdisciplinario.

En su tarea asistencial el agente de cambio desempeña un rol que se caracteriza por muy diversas funciones y actividades, entre las principales se encuentran las que señalan Lippitt y col. (1980):

1. El diagnóstico de la naturaleza del problema, donde el agente de cambio debe contestar dos preguntas básicamente: ¿cuál es el problema? y ¿qué es lo que causa el problema?.
2. La evaluación de la motivación y de la capacidad de cambio del sistema-cliente, donde el agente de cambio debe evaluar la disposición y la capacidad del sistema cliente (ya que la mayor parte del trabajo es realizada por éste) para cumplir con el compromiso, es decir, la apreciación de fuerzas que impulsan y/o

restringen el cambio. Esta sensibilidad se puede considerar como una de las partes más creativas del agente de cambio, puesto que pone en juego todas las habilidades que le permiten una amplia capacidad de percepción a niveles micro y macro de la problemática.

3. La evaluación de las motivaciones y recursos del agente de cambio, si éste no cuenta con la motivación, la capacidad, la competencia y la sensibilidad clínica para apoyar al sistema-cliente, no puede pronosticarsele éxito en su labor; el agente de cambio debe hacerse un honesto autoexamen del porqué y para qué de la asistencia como parte de su responsabilidad profesional. Debe realizar una revisión gradual de objetivos junto con el sistema-cliente para especificar y limitar objetivos. Por lo que se refiere a su remuneración, el agente de cambio y el sistema-cliente deben percibir un equilibrio entre costos y recompensas que sea justo para ambos. La ética profesional juega en este punto un papel muy importante en términos de la utilidad que se proporciona y de la empatía que se gesta.

Las técnicas que utiliza son muy variadas, entre éstas se encuentran la asociación libre e interpretación psicoanalítica, la retroalimentación y observación individual y en grupo, la encuesta diagnóstica, el procedimiento de recomendaciones, la autoencuesta con comisiones de trabajo, etc.

4. La selección de objetivos de cambio apropiados, puesto que generalmente corresponde al agente de cambio la iniciativa en la toma de decisiones de "hasta dónde se quiere llegar", cómo hacerlo y qué hacer primero. Aunque el sistema-cliente en términos generales puede saber lo que desea, es necesaria la habilidad y experiencia del agente de cambio para esclarecer sus percepciones. Algunas

posturas señalan que si se dirigen adecuadamente los objetivos, esta acción determinará la meta y conducirá al sistema-cliente a ella; otras postulan que el proceso de cambio debe organizarse desde un principio en función de un objetivo específico. Es muy importante el grado de colaboración que los agentes de cambio permitan al sistema-cliente para que se involucre en el proceso; desde luego que también mucho dependerá del tipo de éste y de la naturaleza del problema. Así, para iniciar el proceso debe tomarse en consideración una estrategia en términos de la secuencia de las etapas que comprenden dicho proceso (punto de apoyo del programa asistencial).

Existen dos ideas al respecto, la primera, "accesibilidad" que señala el elegir a las personas o subgrupos del sistema-cliente con quienes trabajará en contacto directo (considerando su interés, disponibilidad, su grado de influencia sobre los demás para que difunda el proceso), con quién hablará primero, quién hará la mayor parte del trabajo al iniciar, a quién debe atraerse una vez que el proceso de cambio haya terminado. Otra idea es el "eslabonamiento", que propone iniciar el cambio en los componentes estructurales o funcionales del sistema-cliente que en su proceso llevarán a la meta final de cambio, por ejemplo, en una unidad estratégicamente localizada como puede ser el área de producción. La intervención del agente de cambio debe realizarse sin obstáculos en un ambiente de apertura, receptividad y apoyo.

5. La elección de un adecuado rol de asistencia, donde el agente de cambio debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Debe mediar o aconsejar?, ¿Debe demostrar o alentar?, ¿Debe identificarse con la realidad externa o con las proyecciones distorsionadas del sistema-cliente?. Definiendo con ello su rol, que de acuerdo con Lippitt y col. (idem) puede ser:

a) Mediador y estímulo de nuevas conexiones dentro del sistema-cliente, a través de la interpretación, la terapia no dirigida (espejo ante el cual se puede ver mejor que antes) y la autoencuesta (enseña al sistema-cliente a fabricar su propio espejo para que se mire en él y realice su propio examen). Esta última tiene la desventaja de la no intervención directa del agente de cambio.

b) Introdutor de conocimientos especializados acerca de los procedimientos. Aquí los agentes de cambio funcionan como especialistas en materia de procedimiento y no influyen directamente en el sistema-cliente, sino que ofrecen sus servicios para alcanzar metas ya existentes para lo cual aportan sus experiencias. Las técnicas pueden ser las autoencuestas, reuniones de trabajo y otros recursos de autoevaluación para pequeños grupos. Existe otro tipo de ayuda al sistema-cliente orientado a resolver problemas descubiertos por él: Programas de mejoras, aumentar los niveles de producción, orientación clínica y vocacional, etc.

c) Suministrador de fuerzas desde adentro del sistema-cliente. En ocasiones el agente de cambio se unirá al sistema-cliente para suministrar fuerza interna; propiciar el uso de poderosas influencias de una parte del sistema contra la otra. Esto se puede ver con claridad en el caso de incluir al organizador de un sindicato que se une a los trabajadores para aumentar su fuerza frente a la dirección de la empresa. En síntesis, crear un ambiente especial en el que los integrantes del sistema-cliente puedan aceptar con más facilidad el proceso de cambio.

d) Creador de ambientes especiales. Es decir, el agente de cambio es propiciador del aprendizaje, trata de crear un entorno en el cual el grupo tenga entera libertad para examinar y cuestionar sus propios supuestos y que favorezca

al máximo las posibilidades de cambio.

e) Instrumento de apoyo durante todo el proceso de cambio. El agente de cambio ayuda a aceptar el reto trazado, estimula y facilita el ensayo de cosas nuevas, motiva, en ocasiones apoya, aconseja y da confianza ya que se le considera como fuente de autoridad. Algunos agentes de cambio aceptan la responsabilidad de la "prueba racional de realidad", es decir, conseguir que el sistema-cliente tenga una visión razonable, objetiva y realista de los procesos de cambio.

6. El establecimiento y mantenimiento de la relación con el sistema-cliente. La cual está representada por todas las actividades diagnósticas y asistenciales del agente de cambio, abarca planes conjuntos, experiencias compartidas y expectativas mutuas, como pueden ser:

a) La necesidad de sanciones adecuadas.

b) Clarificación de las expectativas acerca de la relación de cambio.

c) Regulación de la intensidad y calidad de la relación de asistencia.

7. El reconocimiento, la orientación o reorientación de objetivos de las fases del proceso de cambio. Ante el análisis conjunto de los resultados diagnósticos tanto el agente de cambio como el sistema-cliente se dan a la tarea de confirmar metas y objetivos o bien establecen o rehacen los mismos orientados quizá a nuevas prioridades (por ejemplo en procesos de producción, la elaboración de nuevos productos, cierre de ejercicio fiscal, prioridad en tiempo versus la competencia,

etc.) y expectativas o factores externos, de acuerdo con la experiencia asistencial y las necesidades del sistema-cliente.

8. La elección de técnicas específicas y modos de conducta convenientes para cada uno de los encuentros que se plantean en la relación de cambio. El agente de cambio apoyado en su experiencia y formación detecta resistencias y posibilidades en el o los subsistemas por lo que deberá echar mano de los instrumentos o técnicas (empatía, retroalimentación, modificación de actitudes, etc.) que le permitan hacer más fructífera la relación en las entrevistas de trabajo.

9. El desarrollo de técnicas y teorías básicas para la profesión. Este rol debiera ser uno de los prioritarios y obligatorios en la actividad que realiza el agente de cambio posterior a su actividad asistencial, en pos de su contribución social, es decir, con el fin de proveer a la formación profesional de éste a partir de la praxis que proporciona elementos reales y objetivos de los hallazgos que obtiene, pero que como señala Lippit y col. (idem) de acuerdo con sus trabajos de investigación, los agentes de cambio no mencionan gran cosa respecto de las modificaciones, adaptaciones y creatividad al aplicar las herramientas que proveen las ciencias del comportamiento, tan sólo son publicados resultados concretos sin hacer mucho énfasis en el cómo de su aplicación, quizá en muchas ocasiones por egoísmo o celos motivados probablemente por el grado de esfuerzo e inversión de tiempo, entre otros (la mejor teoría se obtiene de la práctica concreta).

Cabe señalar que tanto las actividades y funciones, como los roles del agente de cambio aquí expuestos, se refieren desde luego al cambio planificado. Este según Kurt Lewin consta de tres fases: descongelamiento (del nivel actual si es necesario), desplazamiento (al nuevo nivel) y congelamiento (de la vida del grupo

en este nuevo nivel).

Es importante hacer hincapié en que cuando un agente de cambio es requerido, no siempre la gente está del todo convencida, en otras ocasiones cuando se trata de una empresa sólo algunos pueden estar convencidos del cambio y otros no, esta situación representa una dificultad especial en la relación agente de cambio-sistema cliente: la resistencia al cambio.

Ante esta dificultad el agente de cambio trata de identificar problemas que se relacionan con las técnicas de asistencia que proporcionan las ciencias de la conducta. Así en lo que resta de este capítulo se hará énfasis en la tarea que realiza el agente de cambio y en especial justificar la formación del psicólogo como el profesional idóneo para representar el papel de agente de cambio.

Para ello a continuación se señalan las fases del proceso de cambio planificado con el fin de puntualizar la asistencia del agente de cambio en cada una de ellas. A diferencia de Lewin que clasifica en tres fases el proceso de cambio, Lippit y col. (idem) amplía el número de ellas con el objeto de hacer dicho proceso más explícito:

1a. Desarrollo de una necesidad de cambio

El sistema-cliente puede partir de acontecimientos tanto internos (estructura, cultura y personalidad) como externos a la organización que susciten la necesidad de cambio a partir de una conciencia del problema, es decir de un deseo de cambiar y buscar ayuda fuera del sistema.

El sistema-cliente descubre su necesidad de asistencia, en ocasiones estimulado por el agente de cambio. En muchas otras no está en su totalidad (capacidades, madurez, redes de comunicación, etc.) consciente del problema; esta parcialidad representa un obstáculo entre muchos otros para percibir la necesidad de cambio, puede ser una creencia derrotista porque con anterioridad ya se hayan intentado cambios y han fracasado, etc. A pesar de ello, el sistema puede percibir el problema y conducirlo a un deseo explícito de solicitar asistencia externa. Ante esta situación debe existir por lo menos un subsistema influyente convencido aunque también con resistencias implícitas; por ejemplo el hecho de que al solicitar apoyo externo se admita que existe un fracaso en la dirección, o que no se sepa dónde encontrar la ayuda adecuada, diferencias en la accesibilidad, influencia y aceptación de diversos tipos de agentes de cambio, etc.

En esta fase del proceso se produce el descongelamiento, que puede ser de las siguientes formas:

- a) El agente de cambio descubre o intuye las dificultades potenciales del sistema-cliente y ofrece su ayuda o trata de estimularlo en la percepción del problema;
- b) Una persona relacionada con el agente de cambio y el sistema-cliente se percata del problema y reúne a ambos.
- c) El sistema-cliente se da cuenta de sus propias dificultades y busca ayuda externa. Esta es la forma más común de comenzar el proceso de cambio.

Si bien no existe un soporte teórico-metodológico en que se fundamente la decisión del agente de cambio para aplicar una tecnología específica en su

intervención para esta fase, se parte del supuesto de que cuenta con la experiencia necesaria; no obstante y en términos generales, cuando promueve el cambio, se vale de métodos, tales como: informes en periódicos para dar a conocer su disponibilidad y disposición de ayuda, elaborando folletos descriptivos de los programas de asistencia que contengan el tipo de servicios y la forma de solicitar ayuda; charlas donde se destaca el testimonio de beneficios significativos en otras empresas, películas, técnicas de shock, a través de la observación, censo de problemas; interviniendo como enlace entre subsistemas, utilizando un conflicto de poder, laboratorios de capacitación, etc. Como puede observarse depende de la creatividad, habilidades y experiencia del agente de cambio el implementar las técnicas que permitan el desarrollo de esta fase del proceso de cambio.

2a. Establecimiento de una relación de cambio

En esta fase se establece y define la relación entre el agente de cambio y el sistema-cliente, sobre lo que debe hacerse y la manera como se hará, la duración del proceso, etc. Desarrollar una relación de trabajo suscita infinidad de problemas para el sistema-cliente, como puede ser el comunicar la necesidad de asistencia al agente de cambio de tal forma que éste puede entenderla y aceptarla y además de ponerse de acuerdo en el tipo de ayuda que sería recomendable; si el agente de cambio ha estimulado la idea del cambio, el sistema-cliente tratará de evaluar el diagnóstico y la utilidad de sus recomendaciones. Uno de los factores más decisivos en esta fase es la primera entrevista entre agente de cambio y sistema-cliente, es decir, de la empatía y confianza que se establezca, puesto que el sistema-cliente, como señala Lippitt y col. (idem), anhela un agente doble que

por un lado se identifique con sus problemas y simpatice con sus necesidades y al mismo tiempo conserve la neutralidad para ver objetivamente el problema.

En esta fase también debe el sistema-cliente llegar a un entendimiento sobre el tipo y grado de esfuerzo que ambos deberán realizar, ya que en ocasiones puede albergar la expectativa de que el proceso sea más fácil y rápido de lo que realmente puede ser. Es importante señalar, según Lippitt y col. (idem), que cuando el agente de cambio trata de aclarar su perspectiva de tiempo y su visión de las responsabilidades del cliente una vez que el proceso está en marcha puede quebrantarse seriamente la relación. En esta fase se tiende a plantear cuestiones de organización y procedimiento. Frecuentemente tanto el agente de cambio como el sistema-cliente suelen solicitar un periodo de prueba.

De aquí la importancia de que el agente de cambio desarrolle ampliamente sus habilidades de percepción para evaluar la capacidad del sistema-cliente de aceptar y utilizar la asistencia, es decir, para darse cuenta de si el subsistema con quien se establece ésta tiene la representatividad del sistema y el poder para tomar decisiones y proporcionar la información interna necesaria y si podrá garantizar la continuidad del trabajo, y por supuesto, si también esta subparte podrá a su vez tener la disposición y motivación al cambio para influir en la organización total.

El agente de cambio también obtiene en esa fase una reciprocidad de expectativas en la relación de cambio, en este momento se puede propiciar un tiempo de prueba de actitudes y aptitudes mutuas, se propicia la empatía y de esta forma el sistema-cliente adquiere seguridad respecto del proceso, puesto que ya en la práctica el cliente puede aclarar falsas presuposiciones respecto del tiempo

que durará el proceso y darse cuenta de que pueden surgir situaciones que no se tenían contempladas, evitando de esa forma un falso optimismo. En esta fase se aclaran expectativas sobre el tipo y monto de trabajo requerido, la prevención de dificultades que pudieran surgir en la relación de cambio; el agente de cambio siempre deberá estar buscando el equilibrio entre realismo y optimismo, es decir anticipar al sistema-cliente que el proceso de cambio puede crear graves tensiones a medida que se desarrolle y que desde luego éstas son normales y características del cambio.

Se aclaran metas especiales del agente de cambio y métodos a utilizar. En esta etapa el agente de cambio percibe fuerzas orientadas en contra del cambio, entre las principales pueden estar: a) la renuncia a admitir debilidades, b) miedo al fracaso o torpeza en la tentativa de iniciar una nueva práctica o una nueva pauta de conducta, c) una expectativa fatalista de fracaso probablemente por intentos fallidos con anterioridad, y, d) miedo a perder alguna gratificación actual y por otro lado también detecta las fuerzas que pueden impulsar el cambio como puede ser el hecho de que los individuos quieran progresar y que en ocasiones los problemas son tan evidentes que es inútil continuar ocultándolos.

Las fases 3, 4 y 5 están orientadas al cambio propiamente dicho.

3a. Diagnóstico del problema

El agente de cambio solicita la información necesaria y es muy probable que el sistema-cliente hasta este momento se de cuenta de la magnitud del cambio y se resista porque perciba lo complicado de éste al ir analizando los

datos y quizá desista y continúe colaborando pero cierre sus fuentes de información y rechace el diagnóstico del agente de cambio, por lo que corresponde a éste buscar el equilibrio de dos inercias: la incapacidad para poder hacer algo ante la impotente dependencia y el derrotismo frente a problemas inesperados y a la negativa por el rechazo al diagnóstico.

Según Lippitt y col. (*idem*) señalan que el proceso de esta etapa consta de cuatro rubros:

a) Obtención de información a través de métodos de interrogatorio directo que puede servir de base para futuras entrevistas (cuestionarios y autocuestionamiento); métodos para buscar información en sistemas contiguos, métodos para conseguir una demostración del problema (por ejemplo juego de roles), métodos para participar como observador en las actividades rutinarias de subsistemas (a través de alguien que trabaje directamente con éstos, un observador capacitado), métodos de comunicación proyectiva (técnica de libre asociación, psicodrama, tests proyectivos, etc.).

b) Procesamiento de la información y formulación del diagnóstico. Algunos agentes de cambio pueden formularlo a partir del supuesto de la generalidad del problema, de la formulación de un diagnóstico independiente por parte del agente de cambio, o realizándolo entre el agente de cambio y el sistema cliente o por medio del autoanálisis.

c) Estimulación de la comprensión y aceptación del diagnóstico. No es suficiente presentar los datos por escrito es necesario que al sistema-cliente se le dé la oportunidad de consultar y mitigar sus ansiedades (una técnica puede ser la

encuesta), también es necesario difundir el diagnóstico para que sea aceptado por el resto del sistema.

d) Enseñanza de las técnicas de diagnóstico. Para esta actividad el agente de cambio debe contar con dos premisas, primero ayudar al sistema-cliente a resolver un problema y segundo, proporcionarle los conocimientos necesarios, incluso puede abarcar la creación de un departamento especializado en las técnicas de diagnóstico e interpretación.

4a. Fijación de metas y propósitos de acción

Se examinan las posibilidades de cambio alternativas y se establecen metas o intenciones para la acción. En esta etapa el sistema-cliente transforma su insight diagnóstico convirtiéndolo en ideas y luego en intenciones definidas. Es probable que surjan problemas tanto de motivación como cognoscitivos, es decir, problemas relacionados con los recursos emocionales y materiales del sistema-cliente; por ejemplo que éste se de cuenta que tiene que renunciar a ciertas gratificaciones presentes (metas tradicionales, comportamientos acostumbrados, etc.), ansiedad, etc., para lo cual puede resolverse si se realiza un ensayo previo a la aplicación definitiva. Por desgracia muchas relaciones se rompen al llegar a esta fase.

Frecuentemente la comprensión del diagnóstico posibilita la dirección del cambio, las fuerzas positivas que se hallaban bloqueadas se liberan y encuentran sus propios modos de acción, pero en otras ocasiones es necesario que el agente de cambio preste ayuda y haga que se establezca un compromiso, dado que puede

el sistema-cliente reconocer las metas pero no un plan de acción, puesto que éste se da cuenta de qué hacer, pero no sabe cómo hacerlo; aquí es necesario que el agente de cambio tome en cuenta necesidades, elecciones y eventualidades. Los procedimientos de esta etapa pueden agruparse en cuatro rubros:

a) Definición de las direcciones del cambio del problema despertar la inquietud del cliente y entusiasmarlo con las posibilidades de cambio en reuniones (tormenta de ideas). Otra forma sería asegurarse la información sobre cómo otros sistemas han enfrentado con éxito una problemática semejante y poner al sistema-cliente en contacto con ellos a través de la observación directa.

b) Movilización y mantenimiento de las intenciones de cambio. Existen factores internos o ambientales (dinámica del funcionamiento interno, conducta del agente de cambio, índole de la relación de cambio, dificultad conceptual e intelectual, resistencia al sacrificio, conflicto de expectativas, etc.) que pueden inhibir el movimiento en la medida que el sistema-cliente adquiere más conciencia de los problemas existentes y pueden bloquearlo, en este caso el agente de cambio debe recalcar que otros sistemas en las mismas circunstancias desfavorables han superado éstas, para ello se vale de películas documentales de casos o ediciones, motivación a través de la dinámica de grupos, el compromiso, la cohesión, el liderazgo y alentando metas de trabajo, juntas semanales, etc. evitando la cohesión y el miedo a que el apoyo que suministra el agente de cambio termine.

c) Ofrecimiento de oportunidades para pruebas previas. Los agentes de cambio con orientación psicoanalítica hacen especial énfasis sobre la relación transferencial que se da en la relación del agente de cambio y el sistema-cliente, por lo cual aquél crea ambientes especiales en los que se puedan intentar otros

modos de conducta a través de técnicas como la dramatización, juego de roles, etc.

d) Desarrollo y movilización de la capacidad para la acción. Un temor anticipatorio del sistema-cliente puede ser el de que éste no cuente con la capacidad para realizar ciertas funciones, el agente de cambio apoya en esta situación a través de la organización de comités de acción, de la demostración directa, de la capacitación (supervisión, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflicto, etc.), ésta debe ser entendida sólo como un aspecto del proceso de cambio.

5a. Iniciación de los esfuerzos de cambio

En esta fase se da la transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio ("situación de realidad"). El éxito o el fracaso de cualquier esfuerzo de cambio está determinado por el grado de equilibrio que se logra ante la ineficacia o tensión que se origina dentro del sistema-cliente, es decir, en la situación de realidad. Durante esta fase se presentan situaciones críticas, una de ellas es el poder conseguir al agente de cambio, puesto que para entonces éste puede haber terminado su intervención; otra puede ser que las subpartes del sistema-cliente acepten con benevolencia el esfuerzo de cambio. Otra situación crítica puede estar constituida porque éste afecte las relaciones externas, puesto que el sistema será incapaz de descubrir cuáles son los resultados reales y no sabrá si modificarlos, continuarlos o abandonarlos, si éste no ha recibido información clara sobre las consecuencias lo puede interpretar como un fracaso aunque la realidad esté provocando precisamente el efecto deseado.

Las técnicas que el agente de cambio utiliza en esta fase pueden ser: la transferencia de los conocimientos aprendidos a la práctica normal, la retroalimentación, las consultas periódicas (personales o telefónicas), informes, observación directa o de un compañero con el que después se discute, participación activa del agente de cambio como miembro de un equipo, capacitar a los observadores, grabaciones de juntas, etc.; la presencia psicológica del agente de cambio es fuente de apoyo y aliento para el sistema-cliente. Para conseguir el apoyo de alguna de las subpartes, utiliza la inducción enfocada a desarrollar una actitud experimental evidenciando que si no resultan algunos procedimientos es factible cambiarlos, la colaboración entre gente que trabaja estrechamente, etc.

6a. Generalización y estabilización del cambio

En ocasiones cuando el cambio se ha logrado gracias al costoso y esmerado esfuerzo, tiende a desaparecer cuando cesa el esfuerzo de cambio y se torna a los viejos hábitos. Uno de los factores críticos puede ser la falta de difusión adecuada a todas las partes del sistema. Serán necesarios entonces tipos más directos de evaluación y retribución positiva. En ocasiones la inercia inherente al propio sistema tiende a perpetuar el cambio alcanzado puesto que es más fuerte que las tendencias retrógradas (estructura de la empresa).

Para asegurar la generalización y difusión del esfuerzo, el agente de cambio se vale de medios que permitan informar acerca de los avances del cambio a través una evaluación justa e inteligente; cuando los resultados van siendo en beneficio no hay mucho problema para detectarlos, pero como generalmente son a largo

plazo no resultan tan claros e inmediatamente visibles, entonces el agente de cambio debe ayudar a encararlos localizándolos y comprendiéndolos a través de métodos como la comparación con pautas anteriores de funcionamiento detectadas en el diagnóstico, por medio de un registro periódico y sistemático de progresos, reuniones periódicas, recolección de información evaluativa de compañeros, etc. El agente de cambio ayuda a estabilizar el cambio impulsándolo, propiciando su difusión e institucionalización en las demás partes del sistema lo cual hace posible alentar el entusiasmo y la conciencia del mismo.

7a. Logro de una relación terminal

Se define un tipo distinto de relación permanente. A medida que el proceso de cambio va avanzando se pueden observar dos tendencias por parte del sistema-cliente: en ocasiones buscar la finalización de la relación de cambio y conquistar la autonomía y la otra puede ser procurar una relación más estrecha y de dependencia. Independientemente de los motivos procedentes tanto del sistema-cliente como del agente de cambio, éste debe apoyar al sistema-cliente evaluando si el beneficio fue parcial o general, asegurándose de que la capacitación posibilite la identificación de problemas futuros y la obtención de asistencia para resolverlos, la incorporación permanente del rol del agente cambio a la estructura de la empresa (entrenamiento de observadores), programando un examen periódico, etc.

El problema de la dependencia puede ser uno de los factores importantes de esta fase. La forma de resolver este problema de adaptación determina la eficacia del cambio de forma permanente.

En este proceso el agente de cambio se encuentra tanto con motivaciones como con resistencias al cambio, es decir, fuerzas que impulsan el cambio y otras que lo restringen, tanto unas como otras se encuentran en cualquier situación que aumente o reduzca la disposición al cambio y cada una de estas fuerzas puede proceder del sistema-cliente, del entorno o del agente de cambio, pueden ser racionales o irracionales, reconocidas o no reconocidas; generales o específicas. Resolver este conflicto corresponde hacerlo al agente de cambio durante todo el proceso de cambio, en colaboración con el sistema-cliente para empujar hacia el equilibrio, lo cual implica significar el fortalecimiento de las fuerzas impulsoras y debilitar las de resistencia.

Cada situación específica crea su propia constelación de fuerzas impulsoras y restrictivas. Aquí es importante señalar cuáles son unas y otras.

Las fuerzas iniciales orientadas hacia el cambio cuando se comienza el proceso pueden ser de cuatro tipos según Lippitt y col. (*ibidem*):

- a) El sistema-cliente puede sentir insatisfacción o dolor asociado a la situación presente, ante tal situación el deseo de alivio actúa como fuerza de cambio.
- b) La insatisfacción surge de una discrepancia percibida entre lo que es y lo que podría ser. Se llama la atención sobre esta discrepancia puesto que hace posible la sugerencia de qué hacer y quizá se responda con el deseo de cambiar.
- c) Para lograr que el sistema-cliente cambie se harán actuar sobre él presiones externas.

d) Alguna exigencia interna determina presiones orientadas al cambio.

Las fuerzas emergentes orientadas al cambio se dan gradualmente durante el proceso:

a) La necesidad de completar una tarea (demostrar los efectos positivos). Una vez superada esta etapa puede ocurrir una reversión; las fuerzas que se oponían ahora apoyan y las antiguas fuerzas de cambio persisten, así la energía se orienta a completar el proceso de cambio y a obtener la recompensa final.

b) De la relación agente de cambio-sistema cliente surge una fuerza relacionada con las expectativas del trabajo conjunto.

c) Se producirán modificaciones cualitativas en partes del sistema-cliente que permitirán o exigirán más cambios en el resto del sistema.

d) La interdependencia entre las partes de un sistema y entre el sistema y su ambiente pueden originar una fuerza emergente orientada al cambio (expectativas, satisfacción simultánea de diferentes necesidades, vulnerabilidad a las amenazas, etc.).

Las fuerzas de resistencia pueden surgir tanto al iniciar como durante el proceso y también pueden aumentar su intensidad, generalmente éstas pueden ser:

a) Oposición general a cualquier tipo de cambio, ya sea por temor o ignorancia (conservar el *statu quo* brinda seguridad). La oposición puede ser parcial, no necesariamente a todo el cambio.

b) Aferrarse a gratificaciones presentes

c) La relación negativa entre el sistema cliente y el agente de cambio (no empatía, desilusión, intento inconsciente de evitar la responsabilidad del proceso y eludir la necesidad de cambiar; por factores externos al sistema-cliente desestimados en el principio del proceso: costo del proyecto por ejemplo).

d) Cuando la fase inicial del proyecto insume tanto tiempo y energía que no deja nada para el trabajo de cambio.

e) El inminente fin de la relación entre el agente de cambio y el sistema-cliente.

Muchas de las resistencias al cambio pueden convertirse en impulsoras si el agente de cambio convence al sistema-cliente de que existen maneras más satisfactorias de hacer las cosas. La aparición de resistencias puede indicar tanto los motivadores como las dificultades del sistema-cliente.

Según Lippitt y col. (ibidem.) no tan sólo las fuerzas impulsoras y las restrictivas pueden obstaculizar el proceso de cambio, también están las fuerzas de interferencia, que se refieren, por ejemplo, al presupuesto para proyectos, prioridades, tiempo dinero, energía, propuestas competitivas, incapacidad para comprender el proyecto propuesto, el entorno hostil, etc.

Como puede observarse, el reto del agente de cambio es de una gran magnitud puesto que de sus capacidades, conocimientos y experiencia depende el éxito de la asesoría. Ha de partir de un marco de referencia conceptual en función del cual pueda analizar sistemáticamente el significado de los acontecimientos y la

información; modelos conceptuales tales como procesos de interacción entre el sistema y su ambiente o la combinación de éstos. Lo que debe aprender además de los conceptos de cambio y su proceso, son las técnicas de diagnóstico, es decir, técnicas que le permitan investigar adecuadamente para establecer pautas válidas de observación y medición, uso de métodos confiables en la recolección, procesamiento e interpretación de los datos.

Su orientación debe estar dirigida hacia teorías y métodos de cambio, modelos teóricos del proceso, tales como: aprendizaje, identificación, empatía y solución de problemas, entre otros. Su orientación también debe estar encaminada hacia las funciones éticas profesionales y de autoevaluación y automotivación, estudio sobre los valores sociales, etc. Debe tener un amplio conocimiento y experiencia sobre los tipos de asistencia profesional disponibles y una comprensión realista de sus propios recursos, así como el conocimiento de técnicas operativas y de relación: conceptualización, evaluación y autoevaluación, así como una amplia experiencia sobre los mecanismos emocionales.

La gran cantidad y variedad de orientaciones conceptuales y técnicas metodológicas que requiere un agente de cambio para cubrir la amplia gama de problemas que pueden presentarse indican el alto grado de especialización que requiere en su formación ya sea de acuerdo con el tipo de sistema cliente (psiquiatras, psicólogos clínicos, asistentes sociales, educadores y capacitación industrial, trabajo en grupo); o en función de las orientaciones y los métodos diagnósticos: científicos cuantitativos (tests, observaciones, encuestas, etc.) cualitativos e intuitivos; o según los objetivos de cambio, donde el contenido de los problemas determina la clase de asistencia profesional (problemas de salud, económicos, de acción política, de adaptación emocional, defectos de dicción,

deficiencias en la lectura, deterioro comunitario, conflicto, etc.); según el nivel del problema, o según el método de cambio, del que dependerán las especializaciones metodológicas que haya obtenido en su formación profesional (asesoramiento no dirigido, terapia de grupo, asesoramiento dirigido, una serie de sesiones de psicodrama, psicoanálisis, etc.).

A lo largo de este capítulo puede contemplarse la complejidad que representa el proceso de cambio, y por lo mismo las funciones, actividades y rol que ha de desempeñar el agente de cambio y por ende el trabajo de asesoría, así como lo determinante que puede ser en esta tarea la profesión del psicólogo en tanto especialista del comportamiento ya que como se mencionó con anterioridad, toda actividad que se realiza dentro y fuera de un sistema tiene básicamente dos enfoques: uno orientado hacia la tarea (conocimientos administrativos) y otro enfocado hacia la relación humana (comportamiento); éste último campo de actividad del psicólogo.

Como ya se señaló en el capítulo IV respecto de la parcialidad con la que antaño se practicaba la asesoría, la perspectiva o enfoque que en la actualidad se tiene de esta actividad es de orden integral e interdisciplinario que abarca la totalidad del sistema-cliente (incluyendo su entorno por supuesto) y hace muy especial énfasis en esa parte elemental de la actividad administrativa: el individuo. El agente de cambio a través del DO logra la principal finalidad de éste: humanizar a las organizaciones, es por ello que su énfasis está dirigido hacia las personas, es decir, como señala Robbins (idem) que aprendan a expresar libremente tanto sus intereses como sus problemas y que juntas busquen solución a los problemas que surjan y en lograr que manifiesten sus aspiraciones y metas en la organización por ello es que gran parte del DO descansa en la

confrontación, sensibilización y entrenamiento en modificación de la conducta.

En consecuencia, cabe aquí un cuestionamiento:

¿Por qué el psicólogo puede ser un profesional idóneo para representar el rol de agente de cambio?

La respuesta puede encontrarse precisamente en las funciones y actividades que realiza el agente de cambio, ya que dentro de su formación el psicólogo cuenta con los conocimientos, experiencia y habilidades que se requieren para desempeñar el rol del agente de cambio. Si bien la formación del psicólogo no contempla los conocimientos administrativos que son necesarios para cumplir con la premisa de la interdependencia de los factores: tarea-recurso humano, ésta es una limitante que bien se ha podido superar y desenvolverse con gran eficiencia a través de la capacitación extra curricula universitaria en el área administrativa.

Una prueba de ello son los resultados que Urbina (1989) obtuvo de una encuesta que realizó con egresados de la carrera de Psicología en la década de los ochentas, donde detectó un alto porcentaje de psicólogos dedicados a la actividad de la asesoría.

Si bien el DO como estrategia o técnica de cambio en las organizaciones no representa una panacea en el cambio planificado, puesto que como señala Robbins (idem) no cuenta con un cuerpo sistemático de conocimientos científicos sobre el comportamiento organizacional y por lo mismo los que trabajan en esa área no cuentan con una formación completa, es importante retomar para el propósito de este trabajo que la principal base en la que se ha apoyado ha sido

sobre todo en clisés psicológicos y en estlogans derivados de los métodos aplicados en la investigación psicológica, y aunque el DO requiere de apoyos innovadores como es la administración por objetivos (como se destacó en el trabajo de Acle Tomasini), la contabilidad de recursos humanos, entre otros, cabe resaltar que su gran base de apoyo ha sido la psicología, lo cual ha abierto un nuevo campo de actividad para el psicólogo sacándolo del encuadre tradicional de aplicador de pruebas o reclutador de personal, colocándolo en un contexto que no se había reconocido en su importante magnitud de experto en el comportamiento dentro de las organizaciones y que su participación representa el cincuenta por ciento del éxito (es decir, el cómo) de la optimización de los recursos con los que cuenta (el otro cincuenta por ciento corresponde al qué, es decir, a los conocimientos administrativos).

CONCLUSIONES

El propósito de este capítulo es el de resumir y analizar los elementos teóricos expuestos en relación con los hallazgos que en la praxis de la actividad instruccional se han obtenido, así como para justificar la profesión del psicólogo en su rol de agente de cambio dentro de las organizaciones.

1. En el primer capítulo que comprende el Comportamiento Organizacional y la Administración de Recursos Humanos se puede observar que desde las especializaciones en el trabajo, las teorías administrativas por sí solas no han podido resolver el problema que plantea para las organizaciones el comportamiento del factor humano como elemento *sine que non* en la generación de la productividad y tampoco las teorías del comportamiento por su parte han podido elaborar por sí solas los instrumentos que permitan analizar y pronosticar una mayor efectividad de los recursos con que cuenta toda organización, consecuentemente desde la década pasada se ha optado por reconocer que la solución es contar con un enfoque de orden interdisciplinario que haga posible un análisis integral y sistematizado que permita administrar adecuada y eficientemente dichos recursos.

El modelo de análisis del comportamiento organizacional que propone Robbins (ibidem) permite desde su enfoque interdisciplinario analizar cómo el individuo con sus variables personales influye y se ve influido por el grupo de trabajo en el que se inserta, a su vez éste se ve afectado y afecta al individuo, así como también la organización altera y es alterada por aquellos, conformándose así un

sistema complejo. Dicho modelo permite observar de forma desglosada los factores que deben considerarse para contar con una visión panorámica que haga posible realizar una adecuada administración de los recursos humanos y materiales con que cuenta toda organización, ya que teniendo la administración objetivos muy específicos que realizar debe contar, además del apoyo de los directivos, con instrumentos de análisis del comportamiento humano así como de orden administrativo que permitan cumplir con sus objetivos, tendientes éstos siempre a satisfacer necesidades tanto sociales como de beneficio para la organización y hacerlas congruentes, es decir, cumplir con ambas sin que se vean afectadas unas u otras.

Como puede observarse, este modelo permite al consultor o agente de cambio, reorientar su rol, funciones y actividades al proyectar una visión integral de los factores que conforman el comportamiento organizacional del sistema-cliente, a la vez que posibilita contemplar de forma conjunta al factor humano y la tarea en su interdependencia e interacción. Como el hombre no es una isla al interior de una organización ni ésta lo es tampoco dentro del universo productivo, es de capital importancia contar con la metodología que haga posible ubicar tanto al individuo como al grupo desde la actual visión sistémica en la que ya no es suficiente curar una enfermedad que aqueja al sistema por un síntoma aislado, la actual visión permite analizar a un "enfermo" el cual tiene su muy particular contexto (sistema abierto), es decir, es como hacer un traje a la medida y no una medida estándar para tal síntoma; no se cura la enfermedad sino a un enfermo, según su historia muy particular, tarea que atañe por cierto al agente de cambio.

2. La administración de recursos humanos en el cumplimiento de sus objetivos conlleva un gran número de actividades entre las que destacan, para el propósito

del presente trabajo, las de capacitación y desarrollo con las cuales se ha pretendido cubrir las deficiencias y resolver problemas que plantea el comportamiento organizacional: productividad, satisfacción, ausentismo y rotación de personal. Pero la capacitación por sí misma tampoco ha podido resolver el problema de la productividad, por un lado quizá porque tan sólo contempla una visión parcializada de la problemática al no percibir al sistema organizacional en su totalidad, ya que su actividad se realiza en forma aislada parcializando así también sus efectos, a pesar de que la capacitación es un proceso bastante completo que va desde el diagnóstico hasta su fase de seguimiento con lo cual se pretendería una continuidad del aprendizaje y desarrollo al contemplarla no como un sistema permanente y de mejoramiento continuo, tan sólo se realiza en su fase instruccional con la idea mágica de resultados inmediatos; por un lado quizá con el fin de evitar sanciones legales; algunas organizaciones la perciben como una carga honerosa que hay que evitar; por otro lado, un gran número de organizaciones optan por la capacitación tan sólo en el aspecto técnico soslayando el desarrollo personal del factor humano en su relación con los demás, lo cual reduce a la capacitación en términos de desarrollar habilidades y destrezas técnicas fraccionando de esta forma el binomio tarea-factor humano.

Como puede observarse, si bien por sí misma la capacitación no logra los resultados que los administrativos esperan, cabe señalar para cumplir con el objetivo de este trabajo que para el psicólogo sí ha representado en los últimos años otro campo de inserción, aunque en esta actividad ha tenido que capacitarse a su vez en teorías administrativas. Su participación en el rubro de la capacitación en relaciones humanas y desarrollo personal ha destacado por ser el profesionalista experto en la modificación de la conducta, y esto se demuestra con el hecho de que otras profesiones como son la ingeniería, la contaduría, la administración, etc.

que realizan esta actividad cuando utilizan la metodología de las ciencias del comportamiento desvirtúan sus efectos por desconocer el cómo y bajo qué circunstancias aplicarla. El administrativo que desconoce la complejidad de la conducta humana, tampoco es capaz de percibir las ventajas que representa el hecho de contratar los servicios del psicólogo para la capacitación en la modificación de la conducta como complemento a la capacitación técnica. Esta situación representa un gran reto para los psicólogos que tengan en mente insertarse en la área productiva, puesto que habrán de desarrollar o mejor dicho poner en práctica sus habilidades para convencer a los directivos y administradores de que su formación es la idónea en el campo de la modificación de la conducta y que es precisamente su profesión la otra mitad de lo que hace posible que la producción tenga lugar.

Para el agente de cambio como ya se mencionó la capacitación representa una de sus principales herramientas o medios que le permiten lograr los objetivos de DO. Podría considerarse éste a su vez como una forma de capacitación pero a nivel macro puesto que el DO como la capacitación *per se*, implícitamente tiene el mismo objetivo, si ha de entenderse ésta como un proceso compuesto por un conjunto de actividades destinadas a proporcionar conocimientos y a desarrollar aptitudes, habilidades y destrezas del trabajador con el fin de optimizar su eficiencia y eficacia así como su desarrollo y satisfacción personal.

La ciencia del comportamiento organizacional al estar constituida por las ciencias humanas aporta al DO una base integradora de sus elementos. La Psicología por su campo de estudio hace también una de las más importantes aportaciones puesto que posibilita entender el comportamiento del individuo a nivel micro, es decir, sus causas y efectos, mientras que las demás ciencias humanas aportan la

tecnología que permite un análisis a un nivel macro.

3. Ante el hecho de que la capacitación no resuelve por sí misma la problemática de la productividad al interno de las organizaciones, ya que tan sólo se constituye en uno de los principales medios o herramientas con que cuenta la organización, se hace necesario configurar estrategias más amplias y eficientes que abarquen al sistema organizacional en su totalidad, tal es el caso del DO.

El DO es un esfuerzo de cambio planificado que conjunta precisamente la tarea y la relación humana sistemáticamente; es esta estrategia la que hasta el momento se ha constituido en un instrumento del que el agente de cambio se ha valido para resignificar tanto sus actividades y funciones, como su rol participativo en la solución al problema de administrar de forma adecuada los recursos con que cuenta toda organización.

Como ya se mencionó la psicología desde sus diferentes teorías ha hecho muy importantes aportaciones al DO puesto que éste se ha basado en su tecnología, para intervenir desde el primer contacto que el agente de cambio realiza con el sistema-cliente, y qué decir a lo largo de su proceso, podría afirmarse que sin estas aportaciones no lograría a través únicamente de los conocimientos administrativos los beneficios de sus resultados, la interdependencia de estos dos importantes elementos es lo que constituye su éxito, sin soslayar desde luego las aportaciones que hacen las demás ciencias humanistas que conforman el trabajo interdisciplinario.

4. El papel del psicólogo como agente de cambio. La inserción del psicólogo como agente de cambio en la actividad de la asesoría, aunque reciente, puesto

que data como ya se mencionó de los últimos veinte años, ha demostrado ser el especialista idóneo en esta tarea, sobre todo en la utilización de la herramienta que representa el proceso de DO, sin dejar de lado desde luego otras estrategias de cambio planificado, llámese desarrollo de recursos humanos, desarrollo directivo, proceso de interacción y planeación profesional y de vida, planeación estratégica, etc.; dada su formación el psicólogo cuenta con habilidades que le permiten elaborar a partir de la metodología de las ciencias del comportamiento, desde el planteamiento de la pregunta adecuada que represente la problemática a resolver, hasta el desarrollo de instrumentos que han de utilizarse en todo el proceso de cambio, la realización de esta tarea se hace posible gracias a su experiencia en el área clínica, puesto que el proceso de cambio en sí es equiparable a la actividad que realiza en ésta, desde luego con las diferencias que plantea la complejidad del nivel macro del sistema-cliente y que es precisamente donde el psicólogo cuenta con un vacío de información y formación técnica-administrativa que no se contempla en su desarrollo profesional, cuando menos por lo que toca a la curricula de Iztacala.

Si bien este "vacío" no le ha representado gran obstáculo puesto que lo ha cubierto con capacitación de esta índole, sí es importante considerar que Iztacala no cuenta con la actualización curricular que contemple la inclusión del área de psicología del trabajo. Incipientemente y gracias a la libre cátedra, se ha estado realizando aisladamente instrucción en esta área sin que represente un gran atractivo, por un lado quizá por la poca o nula difusión, por la falta de docentes capacitados teórica y prácticamente; por otro quizá por una percepción fatalista de explotación del individuo, etc. Las razones son muy diversas y por no ser este el fin del presente trabajo, de momento baste con mencionar que precisamente la formación del psicólogo egresado de Iztacala cuenta con la metodología y

experiencia que harían posible si se le diera un lugar curricular al área de psicología del trabajo que este plantel cumpliera con objetivos adicionales en el campo de la productividad industrial.

El psicólogo como agente de cambio en el trabajo de asesoría, en su rol de instructor de capacitación de adultos es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimientos a impartir y el tipo de capacitación sujeto al proceso formativo; es un agente de cambio de actitudes y aptitudes de la gente, lo cual destaca su intención en los cambios organizacionales. Debe estar familiarizado con las teorías del aprendizaje (estructuralistas, funcionalistas, estímulo-respuesta y cognoscitivas), aprendizaje de los adultos (andragogía que postula que los adultos desean aprender cuando tienen necesidad de hacerlo y lo hacen mejor con la práctica) y principios didácticos (enseñanza concreta, activa, progresiva, repetitiva, variada, individualizada, cooperativa, dirigida y autodirigida) y éticos (reglas morales y de comportamiento acordes con el profesionalismo del instructor: competencia, respeto y lealtad).

BIBLIOGRAFIA

Ade, Tommasini Alfredo. *Planeación estratégica y control total de la Calidad.* Ed. Grijalbo, México, 1969.

Achilles de Faria Melo, Fernando. *Desarrollo organizacional. Enfoque Integral.* Ed. Limusa, México, 1969.

Ardila, Rubén. *La profesión del psicólogo.* Ed. Trillas, México, 1961.

Arellano Morales, Patricia y col. *Elaboración y Aplicación de un Programa de Capacitación para una Sociedad Cooperativa.* México, 1990, Tesis.

Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos.* Ed. Trillas, México, 1990.

Beckhard, Richard. *Organization Development: Estrategias y Modelos.* Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A., 1973.

Brown, J.A.C. *La Psicología Social en la Industria.* Fondo de Cultura Económica, México, 1962.

Craig, Robert L. y Bittel, Lester R. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.* Ed. Diana, México, 1969.

- Davis, D. R. y V. J. Shackleton. *Introducción en la Psicología y el Trabajo*, Ed. C.E.C.S.A., México, 1982.
- Dunnette, Marvin D. y Kirchner, Wayne K. *Psicología Industrial*, Ed. Trillas, México, 1988.
- Ferré Pérez, Luis. *Guía práctica de Desarrollo Organizacional*, Ed. Trillas, México, 1979.
- Gerardo Pérez, María del Carmen. "El psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría" en Urbina Soria, Javier (Compilador) *El Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*, U.N.A.M., 1990.
- Grados Espinosa, Jaime. "Las funciones del Psicólogo del Trabajo" en Urbina Soria, Javier. *El Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*, U.N.A.M., 1990.
- Grossman, Lee. *El Agente de Cambio*, Editora Técnica, México, 1975.
- Hernández Ríos, María. *La participación del psicólogo en la industria en el área de capacitación en México* (Tesina), México, 1991.
- Hernández, Sergio y col. *Fundamentos de Administración*, Ed. Interamericana, México, 1982.

Herrera del Río, A. *Análisis conductual, su aplicación al medio laboral, en dos áreas: Selección y Capacitación*, (Tesis), México, 1990.

Huse, Ernest. *Una corta historia del Desarrollo Organizacional en: Organization development and Change*, E.U.A., 1988.

Lippitt, Ronald y col. *La Dinámica del Cambio Planificado*. Amorrortu Editores, México, 1980.

Margulies, Newton y Maira P. Raia, Anthony. *Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología*. Ed. Diana, México, 1990.

Martínez Villegas, Fabian. *Planeación Estratégica creativa para la crisis*, Ed. P.A.C., México, 1986.

Nader, David A. y Tushman, Michael L. "Un modelo general de diagnóstico para el Comportamiento Organizacional: aplicando una perspectiva congruente" en Series del Análisis Organizacional. Delta Consulting Group Inc., U.S.A., 1990.

Ouchi, William G. "Structure, Technology and Environment" en Organizational Behavior, Wadsworth Publishing Co., U.S.A., 1974.

Parin, J. Jennings. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, E.U.A., 1977.

- Perich, Lara Carlos. "La perspectiva de la Psicología del Trabajo" en Urbina Soris, Javier (Compilador) EL Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva, U.N.A.M., 1990.**
- Pichon-Riviere, E. "Estructura de una escuela destinada psicólogos sociales" en El Proceso Grupal, Ed. Nueva Visión, México, 1983.**
- Reyes Ponce, Agustín. Administración por Objetivos, Ed. Limusa, México, 1980.**
- Robbins, Stephen P. "Administración. Teoría y práctica", Ed. Prentice Hall, México, 1984.**
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1987.**
- Rodríguez, Estrada Mauro. Administración de la Capacitación. Ed. McGraw Hill, México, 1991.**
- Rodríguez, Estrada Mauro. La Psicología del Mexicano. Ed. McGraw Hill, México, 1992.**
- Rodríguez, Estrada Mauro. Relaciones Humanas. Ed. El Manual Moderno, México, 1988.**

Sánchez, Graciela y Casteño, Davelio. *Desarrollo Organizacional*, en: *Revista de Psicología*, México, 1988.

Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*, Ed. Prentice Hall, México, 1988.

Stoner, James A. F. *Administración*. Ed. Prentice Hall, México, 1988.

Urbina, Soria Javier. *El perfil del psicólogo*. Ed. U.N.A.M., México, 1989.

Vázquez Bustamante, Araceli y Ascencio López, Carlos. "La Psicología del Trabajo y la evolución del entrenamiento en México. El papel del psicólogo en la década de los años setenta" en Urbina Soria, Javier *El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*, U.N.A.M., México, 1990.

Villagrán, Ruiz, José Arnaldo. *Algunas consideraciones sobre los cursos de capacitación dirigidos al personal técnico de una institución y su relación con el coeficiente de inteligencia*, México, 1992, Tesis.

Werther, William B. Jr. y Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill, México, 1992.