



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"IZTACALA"

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA
FUNCION DE AGENTE DE CAMBIO.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

SANDRA IVONNE RODRIGUEZ PINEDA



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.



UPLAM CAMPUS
MAGALALA

Dedico Esta Tesina:

A mis padres.

Sr. Angel Rodríguez Gómez
Sra. Teresa Hineda de Rodríguez

Quien con su cariño, esfuerzo, confianza y sacrificio hicieron posible la terminación de mis estudios.

A mis hermanos.

Dr. Gilberto Rodríguez García.

Por ser un hermano ¡UNICO! y darme su apoyo y cariño cuando más lo he necesitado.

Dra. Ma. del Rosario Saldaña de Rodríguez.

Porque la quiero y me quiere, y porque juntas lo hacemos mejor.

A mi tía Fabiola.

Por su presencia, atenciones y porque siempre ha estado dispuesta a ayudarme.

A los licenciados:

José de Jesús Vargas Flores.

Joselina Ibañez Reyes.

Herminia Mendoza Mendoza.

Por su apoyo incondicional para la elaboración de este trabajo y por su gran calidad humana como personas.

A mis amigas:

Isabel Molina G. e Irene Zamudio M.

Por formar parte importante en mi vida de estudiante y compartir conmigo momentos inolvidables.

INDICE

IZT.

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

1.-La Organización.....	4
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Formas de organización.....	11
1.3 Definición.....	15
1.4 Elementos que conforman una organización.....	19
1.5 Proceso y estructura de la organización.....	22
1.6 Objetivos y metas de la organización.....	26
1.7 Clasificación de las organizaciones.....	28
1.8 La psicología y su relación con la organización.....	31
1.9 Problemática de las organizaciones de países en desarrollo.....	37
1.10 Circunstancias que crean la necesidad del D.O.	41

CAPITULO II

2.- Desarrollo Organizacional.....	46
2.1 Origen y evolución	47
2.2 Definiciones	51

2.3 Supuestos básicos.....	54
2.4 Planteamientos.....	58
2.5 Características	60
2.6 Consideraciones acerca del D.O.	63
2.7 Objetivos del desarrollo organizacional.....	68
2.8 Valores del desarrollo organizacional.....	71
2.9 Proceso del desarrollo organizacional.....	72
2.10 Técnicas de intervención.....	78

CAPITULO III

3.- Agente de cambio.....	86
3.1 Descripción del agente de cambio.....	87
3.2 Tipos de agente de cambio.....	91
3.3 Metas a seguir	94
3.4 Funciones.....	97
3.5 Factores a saber por el agente de cambio	104
3.6 Factores a identificar por el agente de cambio	109
3.7 Intervenciones del agente de cambio.....	111
3.8 Bases sobre las que descansa la labor del agente de cambio.....	115
3.9 Relación de cambio.....	118
 Conclusiones.....	 123
 Bibliografía.....	 129

I n t r o d u c c i ó n .

El hombre forma parte de una estructura social que lo condiciona en su comportamiento, comprometiéndolo hacia la realización de uno o de varios objetivos sociales, es decir, se interrelaciona con otros individuos, normando y limitando la autonomía y unilateralidad, sometiéndose a pautas y reglas establecidas por una estructura determinada, como lo son las empresas.

Puede afirmarse que la conducta del trabajador está orientada, motivada y condicionada por múltiples factores de tipo orgánico, psicológico, cultural, social y económico, y que una correcta interpretación del comportamiento exige entender la complejidad de los sistemas por los cuales se encuentra regido, a fin de conocer y encargar de manera más productiva sus intereses, habilidades y motivaciones, hacia un desarrollo integral en el medio en que se desenvuelve.

Por ello no debemos olvidar uno de los sistemas más importantes en la actualidad, las organizaciones, ya que el ser humano ocupa la mayor parte de su tiempo en su trabajo.

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

Es indudable, el valioso auxilio que el desarrollo organizacional ha aportado mediante las técnicas del cambio, para solucionar el tipo de problemas de equilibrio a los que se enfrentan las organizaciones, a tal grado que parece ser, que el impresionante avance del conocimiento del cambio en el desarrollo organizacional debe su impulso a la urgente necesidad de dar respuesta a este especial tipo de problemas que la época moderna plantea. (Partin, 1977)

Pero si bien las necesidades modernas exigen de personas y profesionales mejor preparados, con un conocimiento más completo y profundo de las técnicas de cambio organizacional;

Es necesario que quien planea y administra el cambio sea consciente de que el desarrollar ciertas aptitudes y habilidades, es un requerimiento básico para alcanzar el éxito en el desempeño de la labor organizacional.

Con fundamento en lo anterior, esta tesina se realiza con el propósito de ofrecer al profesional de la administración, psicólogo interesado en el área industrial, al ejecutivo de empresa, al funcionario público y a los estudiantes de psicología, un medio práctico de consulta que al mismo tiempo presente una visión clara y coherente del conocimiento de cambio que se realiza en el desarrollo organizacional. Por ello la estructura del trabajo se inicia con el primer capítulo referente a las organizaciones, los diferentes tipos de organización y su complejidad, en segundo término se hace una referencia enfática de las características y perspectivas del desarrollo organizacional, consecuentemente se hace una revisión del papel del agente de cambio así como de sus distintas funciones dentro del desarrollo organizacional.

Capítulo

I

O r g a n i z a c i ó n .

Primero es importante reconocer la sola idea de que organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para poder completar sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por separado. Es donde surge la idea de crear una organización mejor diseñada para obtener bienes comunes entre sus componentes.

Ahora bien, no podemos olvidar que pasamos la mayor parte de la vida adulta en algún empleo dentro de una organización, y este trabajo de alguna manera determina nuestra seguridad emocional y felicidad, ya que el trabajo proporciona un sentido de identidad, nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos y mejora nuestro sentido de autoestima. Si estamos frustrados o insatisfechos con él lo más seguro es que volvamos tristes al hogar al finalizar la jornada.

Indudablemente el tema repercute en nuestra vida diaria, desde la idea de que la más grande organización, es la sociedad. Por lo que la psicología como ciencia que estudia el comportamiento del hombre no podía hacer excepción y dedicar un área específica. Esta parte es la psicología industrial.

Para entender que es la psicología industrial y como estudia a la organización debemos, primero comprender algo sobre ella. ¿Qué es una organización y cómo se la imagina uno? ¿Qué tipo de problemas humanos se presentan dentro de una organización? etcétera.

Es por la razón antes mencionada que a continuación se presentan diez puntos que dan una visión general de la organización, que es el tema central de este capítulo.

1.1 Antecedentes.

Cuando el hombre se dedica a la explotación de la tierra y termina su etapa de nómada cazador surge la agricultura, es aquí, donde podemos situar el desarrollo de la tribu, lo cual constituye en sí una nueva clase de vida social.

Con el cultivo de cosechas, la irrigación de la tierra y la alimentación de las animales cautivos, se consiguieron dos cosas:

Por primera vez se creó no sólo una provisión constante de alimentos, sino también un excedente alimenticio regular con el que se podía contar; la creación de este excedente fue la llave que debía abrir la puerta a la civilización, ya que la tribu no solo podía hacerse más numerosa, sino liberar a algunos de los miembros para que se dedicaran a otras tareas no primordiales como exigencias de la búsqueda de alimentos.

Subsecuentemente el hombre fue descubriendo fenómenos que conjuntamente con la búsqueda de satisfactores le permitió acumular experiencias y conocimientos originándose entonces el trabajo en equipo con otros hombres, considerándose éste como las primeras manifestaciones de organización.

Con el tiempo las sociedades fueron evolucionando, y en la edad media aparecen agrupaciones de hombres de un mismo oficio o especialidad denominados corporaciones, gremios o guildas, las cuales buscaban a través de una unión, la defensa de intereses comunes, adoptando a un miembro como patrono de la agrupación.

Es así como analizando la evolución del hombre, señalada con anterioridad, podemos localizar la naturaleza y el desarrollo de las organizaciones en la propia evolución del ser humano.

Surgiendo importantes movimientos sociales como la Revolución Industrial que se inicia a mediados del siglo XIX, con ella se pretendía mejorar e incrementar la producción con la

ayuda de máquinas y herramientas novedosas para la época, disminuyendo los costos y el esfuerzo de los individuos.

Luego entonces, es precisamente en esta época que se avanza en todas las áreas de la ciencia, trayendo como consecuencia la aparición de una nueva forma de explotación de los medios naturales. Después a medida que se incorporaron los avances tecnológicos se desarrollaron formas de conducta especializada, alterándose así el significado del medio ambiente, de la cultura y del proceso de adaptación, surgiendo ideas de consumo, de bienes y servicios, por lo cual la producción se convierte en masiva. Surgen entonces las primeras industrias. (Arias, 1986).

Ahora bien, la organización ha sido objeto de interés durante miles de años, pero es sólo durante los últimos que se ha convertido en objeto de estudio intensivo para la psicología industrial; está a su vez no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental. Fue hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria.

Como era de esperarse, los primeros estudios verdaderos sobre la organización y la administración se orientaron hacia la obtención de una mayor ganancia. Después de todo, las grandes organizaciones habían reemplazado a los pequeños talleres

porque no ofrecían el potencial para una mayor productividad. Pero, ¿cómo se debería modelar y administrar una organización para que este potencial se convirtiera en una mejor realidad y aparte se redujera el costo del producto concreto?.

Uno de los pioneros en este campo fue Fredrick W. Taylor, un ingeniero mecánico que intentó afrontar estos problemas mediante lo que se ha convenido en llamar el método de **administración científica**. El elemento central de este enfoque era la técnica de estudio tiempo y movimiento. La idea fundamental era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos, para descubrir la manera en que debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Con base en estos datos, se podían rediseñar y estandarizar las tareas, para que la producción dependiera menos de las inspiraciones caprichosas de cada obrero. La fuerza laboral se convertiría de esta manera en una fuerza altamente especializada y más eficiente. Para asegurarse de los buenos resultados; Taylor propuso la adopción de incentivos monetarios; a través de los cuales el obrero obtendría algunos de los beneficios de su mayor producción. De tal modo que en teoría todos deberían beneficiarse.

Por desgracia para la administración, el obrero sentía desconfianza de todo el enfoque de la administración científica, desde sus menores principios. Considerando que tenían derecho a

una mayor participación de lo que la administración estaba dispuesta a concederles.

La administración científica representó la primera doctrina general y razonable de la administración. Por su naturaleza, también representó una concepción bastante pesimista de la condición básica del hombre, ya que se le consideró al obrero como un ser perezoso, estúpido, ineficiente y poco digno de confianza. La única manera de que fuera más productivo era la de hacerlo cada vez más semejante a una máquina. Como se daba por supuesto que la única razón que tenía para trabajar era la de ganar dinero, se consideraban los incentivos monetarios como el motivador universal.

Durante los siguientes veinticinco años, Max Weber y Henri Fayol, desarrollaron más ampliamente algunas de las ideas básicas implícitas en la administración científica; ya que de alguna u otra forma, esta manera de pensar arraigó profundamente en la teoría y en la práctica de la administración organizativa.

La administración científica representaba el primer intento sistemático por conceptualizar a la organización. Cabe mencionar que también se le conoce como la Teoría clásica de la organización y las variantes de la misma posición básica incluyen las teorías conocidas como el modelo burocrático, teoría estructural o teoría X, todas tienen en común una falta de

preocupación por el ser humano en la organización. (Howel, 1980).

Por otra parte, una vez tomada en cuenta la obra de Taylor, no podemos dejar de considerar la famosa obra de Elton Mayo como la base de otra tendencia antagónica, el así llamado: **Movimiento de relaciones humanas**. Estos estudios se empezaron en 1927 en la empresa Western Electric Company's Hawthorne Works, cerca de Chicago. Se demostró que la productividad podía aumentarse alterando las relaciones sociales en lugar de trabajo. Los experimentadores, que trataban de establecer la relación entre las variables del medio físico (nivel de luz, por ejemplo) y la productividad, se sorprendieron al encontrar que las relaciones de los empleados al ser objetos de estudio, de ser considerados importantes y a los nuevos patrones de supervisión que se derivaron de los experimentos, ejercían mayor influencia sobre la productividad que las variables que se estaban manipulando experimentalmente.

El movimiento de las relaciones humanas fue motivado por varios factores. La consideración hacia los empleados y el interés general por su bienestar fueron importantes, pero quizás no más que el deseo de reducir la inclinación hacia la sindicalización y de encontrar una nueva salida para los problemas de costo de mano de obra y de la escasez por la Segunda Guerra Mundial. (Williams, 1884)

La mayoría de las teorías actuales sobre la administración y organización son descendientes teóricos, ya sea de la administración científica o del movimiento de las relaciones humanas; aún cuando en algunos de los casos se hayan apartado notablemente de las ideas originales.

A partir de 1965, el enfoque hacia el aspecto humano de la empresa se ha hecho cada día más refinado. Las demandas del medio organizacional no pueden conformarse con puntos de vista simplistas, en donde el hombre es únicamente un ente económico que funciona en forma adecuada para la organización.

Para tener una visión del ser humano dentro de la organización el presente trabajo tiene el objetivo de dar a conocer de manera general, las partes que integran a la organización y que se mencionan a continuación.

1.2 Formas de organización.

En nuestra sociedad el trabajo es básicamente una actividad de grupos que constituyen organizaciones complejas como lo son: industrias, comercios, bancos, oficinas de servicios, públicos o privados. Inclusive no podemos negar que desde el nacer, ya vivimos en organizaciones (hospitales, Clínicas) y en nuestro

diario quehacer convivimos en múltiples y diversos tipos de estas (escuelas, universidades, fábricas). Se trata pues de un fenómeno social de nuestro tiempo.

Ahora bien, con el surgimiento de grandes demandas de bienes y servicios, la aparición de un sistema económico complejo y diversificado, las exigencias de la competencia en el mercado nacional e internacional, la presencia de avanzada tecnológica y, en resumen el surgimiento de la sociedad en masas con todas sus implicaciones socioculturales, ha producido lo que conocemos como organizaciones formales de trabajo.

Al respecto Chiavenato, (1990) nos dice que la organización formal tiene una estructura bien definida y puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. status, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos que son bien ordenados y controlados. En virtud del énfasis dado al orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto. Son ejemplos de grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares y las universidades.

La organización formal se compone de un cierto número de niveles jerárquicos establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y ~~el~~ las tareas. Por lo tanto, comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas

y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin todos los aspectos que exponen cómo ésta pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con el fin de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga.

En base a lo mencionado por Chiavenato, (1990) podemos resumir diciendo que una organización formal existe cuando en ella se han establecido explícitamente sus normas o reglas de comportamiento y éstas tienen un carácter duradero y legal.

Sin embargo, aunque exista el hecho de la creación de una organización formal en cuya forma teórica se establece el tipo de relaciones que deben seguir los individuos, las propias características psicológicas y culturales de los hombres hacen otro tipo de relaciones no previstas por la organización formal, relaciones que comúnmente no tienen un vínculo estrecho con el trabajo que desempeña el individuo, pero que, sin embargo, influyen en su comportamiento y en sus relaciones de trabajo. Estas relaciones, de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, religiosos o culturales, surgen en forma espontánea entre los individuos, a la manera como surge la organización social en un grupo. Por esta característica de emerger espontáneamente en el seno de la organización formal, este tipo de relaciones se denomina organización informal. (Byars, 1983)

La organización Informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecificada. Son ejemplos los clubs deportivos, las amistades, etcétera. Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y sus actividades sean definidas y estructuradas, de la misma forma en que una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y sus actividades no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecíficas y no controladas.

En lo que respecta a lo que constituye una organización informal surgen varios aspectos que sería importante intervenir, y que no se han desarrollado. Por lo cual, a continuación mencionamos.

Los comportamientos y sentimientos que surgen a través de las organizaciones informales constituyen un aspecto esencial de la empresa y no caben en un plan formal. Oficialmente, ellos no existen. Sin embargo, estas relaciones tienen un efecto importante en el esfuerzo y productividad organizacional que sería objeto de investigación; aunque en algunas ocasiones lejos de interesar científicamente, enfadan grandemente a los administradores.

1.3 Definiciones.

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición. Por esta razón a continuación se muestran algunas definiciones de organización en base a algunos autores, de las cuales ha sido difícil encontrar un total acuerdo, sin embargo existen características que son afines, y que se analizarán.

"Una organización formal de trabajo es un grupo de gente que trabajan en conjunto bajo una autoridad, con metas y objetivos que beneficien mutuamente a los participantes y a la organización. Esto implica que las personas que trabajan juntas necesitan un sistema o estructura definida por medio de la cual puedan relacionarse entre sí y puedan coordinar sus esfuerzos. Cada organización tiene metas y finalidades que pueden lograrse en forma más adecuada si el comportamiento de las personas que la componen puede predecirse e integrarse cooperativamente. La estructura de la organización formal trata de ordenar y unificar las acciones y esfuerzos de quienes trabajan juntos." (Harris, 1992 pág. 98)

Para Barnad, (1971 citado en: Chiavenato, 1988 pág. 8) "la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinados de dos o más personas. La cooperación entre ellas es

esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solamente cuando: hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a un propósito común."

En las definiciones anteriores existe el propósito de dar importancia en la gente que trabaja por y para la organización al coincidir en que, las actividades coordinadas de las personas son lo esencial para la existencia y beneficio de esta. En opinión de quien esto escribe, la anterior disposición es digna de un análisis más significativo ya que hay que tomar en cuenta que el interés por el trabajo varía de un individuo a otro, y aún más en el propio individuo con el correr del tiempo. Esto significa que el sistema total en la empresa es inestable, pues estaría dado entre otras cosas, por el resultado de las satisfacciones e insatisfacciones de un individuo.

Ahora bien, continuando con las definiciones y bajo del punto de vista de la organización formal, "una organización empresarial consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia el objetivo económico de producir bienes y servicios. La estructura orgánica de este conjunto de encargos está condicionada por la naturaleza del ramo actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socioeconómicas de la comunidad y por la manera de concebir la actividad empresarial." (Chiavenato, 1989 pág. 366).

Una organización se parece a un sistema, es decir un conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o en menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. (Grados, 1988)

Katz y Kahn (1966 citados en: Lindgren, 1990 pág. 403) conceptúan a las "organizaciones como instrumentos sociales para cumplir eficazmente algún propósito determinado mediante los recursos del grupo. También consideran a las organizaciones como sistemas engranados de roles sociales o como series de actividades que se esperan de los individuos que ocupan determinadas posiciones en un sistema."

"La organización es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y los subordinados. Puede pensarse en ella como una estructura dentro de la cual se desarrolla el trabajo de los negocios, la dirección y las demás actividades. Esta estructura da

una idea de orden, articulaciones, comunicaciones jerárquicas, sistemas y acciones armoniosas, pero con particularidad: se desarrollan todas en forma dinámica, pues cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones, lo que da origen a una reorganización, lo cual amerita el funcionamiento de las relaciones humanas." (Laris, 1977 pág. 87)

"La organización es como un sistema continuó y capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en todo que consigue alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles." (Barke, 1970 citado en: Huse, 1975 pág. 35).

Por último dentro de los conceptos de organización mencionados hay que destacar dos posturas, una, aquella en donde algunos autores como Harris, Katz y Kahn, Chiavenato y Grados hacen mayor énfasis en la organización como estructura con partes y unidades de trabajo. En la otra parte se da importancia al ser humano como parte vital que trabaja y se relaciona con su entorno organizacional.

1.4 Elementos que conforman una organización.

Cuando hablamos de organización el término sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etcétera. Dentro de esta variedad Chiavenato (1990) menciona que existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento básico y los elementos de trabajo.

1.- *El elemento básico son las personas*, ya que la condición necesaria para la existencia de la una organización es la interacción entre personas con miras a alcanzar objetivos mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes, haciéndose menos personales a medida que se hacen más elevadas:

- a) interacciones individuales.
- b) interacciones entre individuo y organización.
- c) interacciones entre la organización y otras organizaciones.
- d) interacciones entre la organización y su ambiente total.

Se está de acuerdo con el autor al coincidir en que las personas y sus interacciones son un componente importante.

Porque una organización es por naturaleza dinámica ya que sus integrantes siempre están en constante cambio, de tal modo que, la actividad de uno está en parte determinada por la actividad del otro u otros. Es más, consideramos que el propio éxito o fracaso de las organizaciones podría estar determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen por parte de los miembros.

2.- *Los elementos de trabajo* de una organización son los recursos que utiliza, y que pueden determinar su futura eficiencia, y son a saber:

a) Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elementos de trabajo, pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades: Habilidades para hacer, o desempeñar tareas o actividades. Habilidades para influir, o sea, la habilidad de alterar el comportamiento de otros. Habilidades para utilizar conceptos, o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones.

b) Los recursos no humanos que se refieren: primero a los recursos materiales (máquinas, equipos, materiales y materias primas, tecnología de producción, etcétera) segundo los recursos financieros (capital, inversiones, préstamos, financiamientos, crédito, rentas, etcétera) y por último los recursos

mercadotécnicos (clientes y consumidores, promoción y propaganda, organización de ventas, etcétera).

c) Los recursos conceptuales son los localizados en un pequeño grupo de miembros, los gerentes. Los grados en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en la utilización eficaz de los recursos depende del nivel de aptitud de los gerentes para comprender y desempeñar sus cargos.

Una vez que se mencionaron los elementos fundamentales en la organización es relevante señalar las unidades que la componen; y estas se forman, agrupando las funciones.

Aun cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizá la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- * En el primer nivel jerárquico, *La Gerencia.*
- * En el segundo nivel jerárquico. *El departamento.*
- * En el tercer nivel jerárquico. *La oficina.*
- * En el cuarto nivel jerárquico. *La sección.*
- * En el quinto nivel jerárquico. *Grupo y subgrupos.*
- * En el sexto nivel jerárquico. *Unidad y subunidades.*

El orden, y aun las denominaciones, cambian de empresa a empresa, Sin embargo, también lo más usual es la denominación de departamentos que se dividen en secciones. (Grados, 1988)

1.5 Proceso y estructura de la organización.

La estructura organizacional es un medio del cual se sirve una organización cualquiera para alcanzar eficientemente sus objetivos. A lo cual Harris, (1992) propone el proceso para estructurar una organización que incluye ocho pasos si el ciclo se va a realizar total y completamente, para ello también pone a consideración algunas preguntas que deben tomarse en cuenta para el proceso.

1.- *Determinación de las metas organizacionales.* El enfoque tradicional para las organizaciones formales comienza con la definición de metas y objetivos. Antes de determinar las relaciones de trabajo la administración debe decidir qué objetivos se perseguirán. (¿Cuál es la meta que se persigue como organización?). Es este punto es de tal importancia que más adelante se seguirá con más precisión

2.- *Definición del trabajo que se va a realizar.* Una vez conocidos los objetivos, deben determinarse los requisitos necesarios de la tarea para lograr las metas establecidas. Deben determinarse también la habilidad y conocimientos que se requieren. (¿Qué trabajo debe realizarse para lograr la meta ?)

3.- *División de las tareas en unidades de trabajo.* Después de definirse los requisitos del trabajo, éste debe dividirse en unidades para poder determinar el número de individuos necesarios para desempeñar adecuadamente las actividades. (¿Cuanta gente será necesaria para realizar el trabajo y que aptitudes deben poseer ?).

4.- *Integración de los trabajos en departamentos u otros grupos de trabajo.* Los trabajos a realizar están relacionados entre sí con finalidades de dirección, coordinación, control y cooperación mutua y para obtener ventaja del grado apropiado de especialización y eficacia. (¿Cómo se podrían agrupar mejor los trabajadores con finalidades de control y coordinación?).

5.- *Selección del personal que debe desempeñar las diferentes tareas.* Tan pronto como se definan y se relacionan organizacionalmente las tareas, la administración debe reclutar y seleccionar a los individuos, en número adecuado y que posean aptitudes que se necesitan para desempeñar las tareas organizacionales. (¿Qué individuos tienen las cualidades y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo?).

6.- *Asignación de tareas de trabajo.* Al personal seleccionado se le asigna los deberes esenciales para el logro de las metas organizacionales. (¿La gente seleccionada conoce y comprende con precisión su responsabilidad de trabajo?).

7.- *Otorgar autoridad a los trabajadores.* Además de conocer los requisitos del desempeño del trabajo, los trabajadores necesitan la capacidad suficiente para desempeñarlos. **Autoridad** puede definirse como el derecho de actuar, dirigir, y solicitar los recursos necesarios para desempeñar adecuadamente el trabajo. (¿Quiénes intervienen tienen la autoridad necesaria para cumplir apropiadamente sus deberes?).

8.- *Evaluación del desempeño del trabajador.* Por lo general el proceso organizacional incluye la determinación de las relaciones superior - subalterno para facilitar la evaluación del desempeño. Se considera que el trabajador es responsable de sus acciones para apoyar las metas organizacionales. (¿Están desempeñando adecuadamente su trabajo, de tal manera que se estén logrando las metas?).

A partir de que se cumple con el proceso se va estructurando la organización, sin embargo, no podemos olvidar que la estructura organizacional comprende la filosofía, directrices, las normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que exponen cómo ésta pretende que sean las relaciones entre los órganos,

cargos y ocupantes, con el fin de que sus objetivos de producir bienes o servicios sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga. También es importante señalar que la estructura organizacional de este conjunto de encargos funcionales y jerárquicos que forma a cualquier empresa está condicionada por la naturaleza del ramo de actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socioeconómicas de la comunidad y por la manera de concebir la actividad empresarial. (Chiavenato, 1989)

A través de lo señalado en este apartado por los autores, nos podemos dar cuenta de lo importante que es proceso y la estructura de la organización, no tan solo por lo ya señalado sino además se puede considerar que la estructura total de una empresa influye sobre la conducta de los individuos y de los grupos que comprende. Porque así como los actos de un individuo pueden ser explicados con relación al grupo en que interactúa, la conducta de un grupo puede ser comprensible en el contexto del grupo mayor al que pertenece.

Por último cabe señalar que cada empresa tiene su propia estructura en la organización, en función de sus objetivos, de su tamaño, de la articulación que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los bienes que presta. No hay dos empresas idénticas, a pesar de que existan ciertos principios y tipos básicos que son utilizados como directrices en el estudio de

la organización, de esta forma, todas las empresas poseen características específicas e individuales

1.6 Objetivos y Metas de la organización.

Un elemento clave en la organización son los objetivos o fines para los cuales se constituye. Dichos objetivos deben ser reconocidos de manera clara y precisa, y pueden ser de carácter económico y específicamente utilitarios, o también del tipo de organización ya sea de servicio público, de educación o de investigación.

Lo que es necesario enfatizar, es que los objetivos son parte medular de las organizaciones, ya que a través de ellos pueden lograrse mejor ciertos beneficios que, de otro modo difícilmente podrían alcanzarse, tales como el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos materiales y tecnológicos, con el cual se busca la eficacia y la eficiencia del trabajo humano organizado.

Las metas por su parte, son de un especial interés para configurar una organización. Al respecto Clay, (1982) dice que al final de cuentas para que una organización progrese o muera

dependerá de si hay suficientes individuos que entren y permanezcan en su seno y si el medio físico y social que rodea a la organización es compatible con sus metas.

Es por ello que el autor da a conocer tres diferentes categorías de metas:

En la primera categoría entran las metas de *producción*. Las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe hacerse con bastante eficacia. Por ejemplo, en la iglesia se debe ganar fieles, los hospitales deben dar alivio y consuelo, y la fábrica de automóviles debe producir autos y camiones.

En la segunda categoría entran las metas de *integración*. La organización debe mantenerse unida bastante tiempo para cumplir sus metas y conservarse intacta para seguir cumpliendo futuras metas. Aun cuando cambien las reglas que definen la organización o cambien los puestos particulares, o aunque ciertos individuos la dejen y otros entren en ella, las posibilidades de que sobreviva deben ser elevadas.

En una tercera categoría entran las metas *morales*. El personal de la compañía debe hallar interesantes atractivos, estimulantes o, cuando menos dignos de hacerse, los trabajos que tenga que hacer. Si el trabajo no es o no parece digno de realizarse, tarde o temprano deja de hacerse y la producción y la integración se ven amenazadas.

Continuando con lo que respecta a los objetivos, y en opinión de quien esto escribe, estamos de acuerdo en resaltar que

toda organización necesita alguna finalidad, sobre el porqué de su existencia y de lo que se desea realizar. Se requiere definir sus metas, sus objetivos y la especie de ambiente que se quiere crear para los integrantes, de los cuales depende la consecución de sus fines. Sin embargo podría dársele más énfasis a los objetivos de carácter irrevocable que le indican a cada individuo las ordenes y señales de su desempeño, restringiendo de esa forma las posibilidades comportamentales a los patrones requeridos por el cargo. Se debe considerar que los participantes tienen sus diferencias individuales, sus personalidades específicas y que no siempre interpretan de manera homogénea las demandas de la organización. Por lo que los objetivos demasiado rígidos en nuestra opinión podrían llegar a presentar un efecto destructivo sobre el sistema, en la medida que no se producen los valores deseados por el sistema.

1.7 Clasificación de las organizaciones formales.

Debido a que las organizaciones formales son complejos objetos sociales que tienen características diversas, las cuales pueden ser utilizadas para agruparlas en una o otra forma, se han planteado muchas formas diferentes de clasificación.

Al respecto Byars, (1983) propone clasificar las organizaciones en base a las personas que se benefician en ella, ya que, la razón para la existencia de la organización son los benéficos que en esta se aportan.

Por lo tanto, de la aplicación del criterio anterior resultan cuatro tipos de organizaciones: Asociaciones de beneficios mutuos, empresas comerciales, organizaciones de servicio y organizaciones nacionales.

a) *Asociaciones de beneficios mutuos*. En las cuales los miembros son los principales beneficiarios, para ejemplificar mencionaremos a los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones fraternales, clubs, las asociaciones profesionales y las sectas religiosas.

b) *Empresas comerciales*. En las cuales los propietarios son los principales beneficiados. Como ejemplos obvios de este tipo, tenemos las firmas industriales, las empresas de ventas, los almacenes de mayoreo y de menudeo, los bancos, las compañías de seguros, y organizaciones similares que son de propiedad privada y operan para obtener utilidades.

c) *Organizaciones de servicio*. Ha sido definida como aquella cuya función básica es servir a los clientes. Dentro de esta categoría se incluyen las agencias de trabajo social, los hospitales, las escuelas, las sociedades de asesoramiento legal, y las clínicas de salud mental.

d) *Organizaciones nacionales*. La característica distintiva de estas organizaciones radica en que el público en general constituye su beneficiario principal.

Como ejemplos de este tipo de organizaciones tenemos los servicios armados, la policía y el departamento de prevención de incendios, las agencias de prevención cívica, las instituciones dedicadas a la investigación de enfermedades graves, como el cáncer. La mayor parte de estas organizaciones ejecutan servicios de protección a la comunidad, o sirven como brazo administrativo.

Como ya se había mencionado las organizaciones tienen diversas características y en este caso Byars, (1983) las clasificó en base a las personas que se benefician en ella. Pero, a consideración de la clasificación antes mencionada no sería la única y menos la más útil para un estudio de éstas entidades ya que la categoría pasada dice muy poco sobre las diferencias y los rasgos específicos existentes dentro de las organizaciones. De lo anterior podríamos proponer categorizar a partir de los rasgos estructurales de cada organización, desde donde las organizaciones puedan ser estudiadas más analíticamente y donde el psicólogo pueda obtener mayor utilidad con su investigación.

1.8 La psicología y su relación con la organización

Por lo general, un área cualquiera de la psicología se desenvuelve alrededor de una serie de preguntas que tienen que ver con la conducta del ser humano y que pueden ser de interés particular para cualquier persona como maestros, padres de familia o administradores que estén tratando de resolver algún problema; y el caso de la psicología industrial no es la excepción.

El concepto de la psicología de la empresa, psicología del trabajo o psicología industrial, ya que indistintamente nos referimos a esta materia con cualquiera de estas denominaciones, viene dado por el propio concepto de psicología en general pero aplicado a un campo concreto de actuación, el campo del trabajo. En este sentido y teniendo un concepto ya clásico de la psicología, consideramos a nuestra disciplina como el estudio de la conducta dentro del ámbito del trabajo profesional. (Ballesteros, 1982)

Algo que es preciso recordar es que la psicología industrial, tiene la misma categoría de ciencia que cualquier otra como lo son la física o la química por ejemplificar, pues, a una ciencia se le conoce por sus métodos y no por su objeto. Cuando un psicólogo industrial observa el comportamiento humano en la empresa, lo hace siguiendo las tradiciones más acertadas de la ciencia como lo son: objetividad, imparcialidad y sistematización.

Es un hecho que el trabajo en nuestra sociedad es básicamente una actividad de grupos que constituyen organizaciones completas, y que la industria proporciona una magnífica oportunidad para estudiar la conducta humana. Hombres y mujeres ventajosamente empleados gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo. Por lo tanto, la industria como lugar para estudiar la conducta tiene ahí una gran relación con el bienestar de nuestra sociedad.

Las oportunidades para investigar la conducta humana en la industria no han sido descuidadas por los psicólogos. En los últimos cuarenta años la aplicación de los métodos y principios psicológicos, y de las técnicas de personal resultantes se han esparcido por todas partes en el ámbito industrial, ya que la psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana está provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria. Por su parte el psicólogo que se ocupa en la organización está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos y materiales en la industria. (Dunnette, 1990).

A lo cual aportaríamos el estar de acuerdo en que el objetivo de la psicología industrial es estudiar el comportamiento del individuo dentro de la empresa; y para lo anterior no podemos olvidar que también tenemos una finalidad, y que está es doble, porque por una parte hay que adaptar mejor al hombre

a su trabajo, y por otra lograr la mejor eficiencia y eficacia dentro de la empresa. Luego entonces, si queremos estudiar los eventos que surgen de la conducta humana en la industria, así como su mayor productividad, se debe de tomar en cuenta que una persona no tan solo se desarrolla en el ámbito de trabajo, que también es perteneciente a una sociedad, una familia, una clase económica, y tiene toda una formación recibida antes de ingresar a cualquier empresa, por lo tanto sería conveniente estudiar al ser humano dentro de su contexto de trabajo y fuera de él, ya que los dos están tan relacionados que no podemos separarlos. En este sentido sería indispensable no olvidar que cualquier acción que se realice dentro del contexto de trabajo va a provocar una reacción fuera de éste y viceversa.

Ahora bien, como ya sabemos la psicología industrial está interesada en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, y de la interacción entre las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Para especificar un poco más (Gilmer, 1983) nos argumenta las áreas en que se puede desarrollar la psicología industrial y por lo tanto al psicólogo interesado en esta área:

El método científico: Las contribuciones de la psicología industrial se han dado dentro y exclusivamente de lo observable, es decir, de aquello que podemos ver, oír, tocar medir registrar. De ahí su carácter empírico, o sea que se basa en la observación y en la experimentación, que son su fundamento.

Selección de empleados: Este punto exige profundos conocimientos psicológicos, ya que una selección y evaluación son de gran utilidad para la empresa, si lo usan adecuadamente; porque de no estar bien planeados ni realizados, les costarán mucho tiempo y dinero.

Adiestramiento, capacitación y desarrollo: Las oportunidades de adiestramiento y capacitación son de gran valor a cualquier nivel de la empresa. Los objetivos de estos programas consisten en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo.

Evaluación del rendimiento Una actividad que nunca se interrumpirá es la evaluación de la calidad del rendimiento. El psicólogo industrial debe idear los medios adecuados para realizar la evaluación en todos los niveles, aunque hay trabajos que no se prestan a estimaciones tan sencillas de rendimiento.

Liderazgo: Un aspecto fundamental del valor de toda empresa lo constituye la calidad de su liderazgo, desde el supervisor hasta el presidente. Uno de los grandes retos actuales consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes eficientes a todos los niveles.

Motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo: Los Factores que afectan profundamente a la eficiencia de la organización son las motivaciones de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura su pertenencia en ella y el grado de su participación activa en el trabajo. en los tres factores repercuten los diversos aspectos del ambiente laboral; por ejemplo, la calidad del liderazgo, las oportunidades de progreso, el nivel de seguridad en el puesto la atmósfera física y psicológica del trabajo. Estos factores pueden manipularse a fin de lograr una motivación, satisfacción y participación óptimas, por lo cual la empresa deberá organizarlos de modo que sus miembros sean eficientes y estén contentos. Al psicólogo industrial le toca realizar otra tarea más: decidir, mediante una investigación cuidadosa realizada en el trabajo, cuáles aspectos favorecen a esos tres factores.

Condiciones de trabajo: Los aspectos físicos de un trabajo son evidentes y tangibles; de ahí que hayan sido los primeros que estudiaron los psicólogos industriales. Sin embargo, del mismo modo que los aspectos físicos del ambiente pueden manipularse para producir un trabajo más eficiente y satisfactorio, También es posible controlar el ambiente psicológico y conseguir resultados óptimos, una vez que se hayan investigado los aspectos positivos del mismo.

Estrés en el trabajo: En los últimos años un número creciente de empresas trata de superar las consecuencias del

estrés por medio de los programas de orientación psicológica. Por su parte, los psicólogos están realizando investigaciones para descubrir los aspectos de la vida laboral que originan estrés y encontrar la manera de rediseñar el trabajo y el ambiente con el objeto de atenuar el estrés.

Accidentes, en el trabajo: Algunas industrias destinan actualmente considerable energía y cuantiosos fondos a la prevención de accidentes. Parte de ese esfuerzo lo constituye la investigación con la cual los psicólogos industriales tratan de descubrir los factores relacionados con el trabajo y las características de la personalidad del empleado que favorecen a la frecuencia de los accidentes. Los resultados han hecho dictar e instalar medidas de seguridad en equipo potencialmente peligroso; se han elaborado programas de información tendientes a que el empleado no olvide un solo momento su seguridad.

Por último para Schultz, (1985) la psicología industrial tiene mayor trascendencia aún. No sólo influye en la vida laboral, sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la fábrica y de la oficina. Repercute también en la conducta de los consumidores. Su aplicación se observa en el envasado, la comercialización y publicidad de los artículos de una empresa.

Sin embargo a nuestro parecer, los parámetros de la psicología dentro y fuera de la organización es tan amplia como el investigador quiera decidir. Al respecto el psicólogo puede

llegar a tener un papel fundamental dentro de cualquier ámbito en que se desarrolle.

1.9 Problemática de las organizaciones de países en desarrollo.

Las organizaciones formales son instituciones sociales que pueden tener múltiples y diversos objetivos, esto permite que se pueda realizar un trabajo presumiblemente efectivo, que pueda responder a las demandas de bienes y servicios de nuestra sociedad. Es en este sentido que Castaño, (1980) menciona que las organizaciones tienen una función socioeconómica que cumplir pero, al mismo tiempo, estas organizaciones van creando nuevos problemas que el hombre de nuestro tiempo tiene que resolver. Al respecto el autor argumenta que los problemas se originan por las nuevas, grandes y complejas organizaciones que son de múltiple carácter, en donde urge se dediquen a la búsqueda de soluciones a estos problemas ya que algunas de estas cuestiones implican soluciones de carácter técnico ingenieril, o de tipo contable, pero otras más graves, requieren soluciones o respuestas de tipo humano, individual y social.

Con ello se proponen algunos ángulos de los problemas más relevantes.

a) *Los efectos de la estructura organizacional.*

Se han venido originando con el propósito de dirigir y controlar a las grandes instituciones, procedimientos de actuación humana, que permiten administrar cientos de hombres, múltiples tareas a veces superespecializadas, pero sobre todo, que permiten asegurar el mínimo necesario de coordinación armónica en cada una de las partes que constituyen la entidad total. Esta situación convierte a la organización en un rígido sistema de prescripciones de comportamiento que despersonaliza y enajena a los hombres que viven en la organización, mecaniza su actuación e inhibe la creatividad y la espontaneidad humanas.

Se coincide con el autor al decir que cuando una organización ha establecido explícitamente sus normas o reglas de comportamiento y éstas tienen un carácter duradero, la situación se vuelve rígida, despersonalizada y enajenante para el empleado. Es aquí en donde un cambio favorecería a la empresa, ya que a mi parecer los cambios en el entorno producirán efectos importantes en la organización, y ésta tenderá a automodificarse y autoorganizarse en función de los efectos recibidos de medio. Para ello, también consideramos que este cambio se daría con mucha mayor precisión si el trabajo fuera en equipo



multiprofesional, porque estos problemas originados por la complejidad de las organizaciones producen la necesidad de que sociólogo, el administrador, el psicólogo, el ingeniero, entre otros, se aboquen a la búsqueda de todo tipo de solución.

IZT.

b) *Los efectos tecnológicos.*

Al aumentar la necesidad de crear mayor eficacia y eficiencia, se ha introducido en las organizaciones de forma continua, avances tecnológicos que se traducen en un nuevo equipo de trabajo y nuevos sistemas laborales. Estas innovaciones afectan no sólo la ejecución de la mismas tareas, que requieren nuevas capacidades, sino que también influyen en los aspectos socioculturales de la comunidad laboral, en relación.

En nuestra apreciación la innovación tecnológica es cada vez más acelerada y el sistema social de la organización se modifica muy lentamente, produciéndose así una distancia entre el cambio tecnológico y el cambio sociocultural. Esta distancia viene a generar problemas de adaptación psicosocial en la comunidad laboral, ya sea en las formas de comunicación, conflictos interpersonales, insuficiencias en la capacidad de trabajo, por mencionar algunos, pero sobre todo los efectos tecnológicos en el trabajo modifican los valores, las costumbres y hábitos de conducta, es decir produce una nueva forma de vida laboral dentro de la organización.

c) *El efecto sociocultural del medio externo.*

En Latinoamérica nuestras organizaciones han demostrado su incapacidad para adaptarse a las influencias y modificaciones socioculturales del medio externo. Es decir, en cuanto las organizaciones crean su propia estructura formal interna, se tecnifican y se formalizan, éstas se vuelven resistentes a la automodificación de sus normas de vida e impiden la introducción de los nuevos valores, las nuevas costumbres y en general los cambios socioculturales externos a la organización. Este fenómeno se hace palpable, por ejemplo, cuando los jóvenes recién egresados de las escuelas y universidades se incorporan por primera vez a las organizaciones de trabajo y se enfrentan a un ambiente inesperado, rígido, despersonalizado, en que las exigencias de comportamiento son muy diferentes a las que hasta entonces habían aceptado.

Podemos pensar que este punto está muy relacionado con el anterior, por lo tanto hay que confirmar que también en esta situación se crea una distancia entre las formas de vida que prescribe la organización y las formas que prevalecen fuera de la organización en el medio social en que ésta se encuentra ubicada, creando conflictos intraorganizacionales, que siguen ahí haciendo resistencias insuperables al cambio, que llegan a un éxito parcial o inclusive fracaso total, lo cual conduce a las instituciones a la

decisión de volver a los caminos y soluciones tradicionales que cuando más son conocidas y manejables.

1.10 Circunstancias que crean la necesidad del Desarrollo Organizacional.

El crecimiento social, el aumento de la industrialización la complejidad de las funciones sociales, ha producido en nuestro ambiente complejas organizaciones que en su mayor parte se han diseñado y manejado con alto grado de improvisación e intuición, y es difícil que respondan a las nuevas necesidades tecnológicas, psicológicas y sociales en nuestro país.

Como ya lo mencionamos, en el intento por "modernizar" la organización y su funcionamiento, se han importado herramientas administrativas de otros países altamente desarrollados con características económicas y socioculturales bastante diferentes a las de cualquier país en desarrollo y en particular en México, ocasionando efectos diversos pocos positivos.

No obstante, la necesidad del cambio en nuestras instituciones es evidente que se requieren soluciones inmediatas. Al respecto, Castaño (1980) nos sugiere continuar importando

critérios y técnicas del extranjero, pero modificadas y adaptadas a nuestro medio, con un previo estudio de las necesarias modificaciones. Este estudio trataría de crear técnicas propias tomando como modelos iniciales las técnicas extranjeras y con la ventaja de aprovechar experiencias previas, aunque con la desventaja de ser ajenas a nuestra cultura, lo cual puede ser superado por el proceso de adaptación y ajuste ya mencionado, lo anterior implica una consideración de las circunstancias ambientales y específicas así como también un esfuerzo creativo por parte de profesionales y técnicos nacionales.

Una posible solución que analizaremos en el siguiente capítulo, es la del desarrollo organizacional, ésta ha constituido una fuerte corriente que en los últimos años se ha venido importando (trasplantando) a países en desarrollo, incluidos los latinoamericanos y obviamente, a México como un caso muy especial.

El desarrollo organizacional representa una respuesta a múltiples problemas técnicos, administrativos, psicológicos y sociológicos que comenzaron a padecer fuertemente las grandes organizaciones de países altamente desarrollados y con un grado muy avanzado de industrialización, caracterizándose esta corriente por dedicarle un especial interés al factor humano en el trabajo, sobre todo en el trabajo, desde el punto de vista psicológico y sociocultural.]

Haciendo una valoración particular de lo que el autor menciona de tomar técnicas extranjeras como lo es el desarrollo organizacional, que se puedan adaptar a nuestra cultura; podemos añadir que sería trascendente tomar en cuenta la posibilidad de preparar personal altamente capacitado para crear criterios propios que respondan realmente a nuestras necesidades y tomen en cuenta nuestras condiciones socioculturales. Consideramos también, que esto implica un mayor esfuerzo, recursos y tiempo para la empresa, pero a largo plazo resultaría beneficioso.

Para concluir este capítulo enfatizaremos en que la organización es una estructura organizada y dinámica, que existe cuando en ella se han establecido explícitamente sus normas o reglas de comportamiento y éstas tienen un carácter duradero y legal. Dentro de esta estructura no podemos olvidar a la organización informal; porque tiene que ver con todos los niveles manejados en cualquier empresa, ya que los vicepresidentes son tan humanos como los obreros. En este sentido, no debemos restarle importancia a las interacciones de factor humano de la empresa, que deben ser tomadas en cuenta para evitar que el grupo de trabajo tenga reacciones de tipo negativo.

Siendo la organización un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito dependerá de su proceso y estructuración planificada, además de cómo se defina y trabaje para lograr sus metas y objetivos. Luego entonces, hay que hacer

énfasis en que cualquier acción que se realice sobre de alguna de sus partes va a provocar una reacción, no sólo en aquella parte sobre la que se actúa, sino también sobre el total de la misma. Por tanto, hay que tener en cuenta estas posibles reacciones se pueden conducir favorablemente hacia los propios objetivos de la empresa.

Ahora bien, en lo que se refiere al papel de los psicólogos en cualquier área de la psicología industrial que llegan a tener facultad decisiva o técnica dentro de la empresa; es evidente que cada vez más se encuentran con la necesidad de tener tanto mejor preparación como mejores habilidades de desarrollar criterios para medir la realización de las metas y objetivos haciendo, su mayor aportación en la organización.

Por otra parte, en cuanto a lo que el trabajador se refiere, se ha dejado de considerar como una suma de aptitudes y rasgos de personalidad, para hacerlo como un conjunto de estructuras aptitudinales y de personalidad, interrelacionadas entre sí de forma dinámica lo que hace que tengamos que comprenderle mediante un criterio globalizador y a su vez incluido dentro de otras estructuras, como lo son el grupo laboral y los grupos sociales en los que se desarrolla su vida.

Para terminar, puntualizaremos en que las demandas de la sociedad van originando nuevos problemas que hay que resolver

en nuestras actuales organizaciones, dificultades como lo son: un sistema rígido, los efectos tecnológicos y las modificaciones socioculturales, entre otras. Para lo cual urge un cambio que se encauze a perfeccionar la producción y la integración que se ven amenazadas en las empresas.

Como opción a ese imprescindible cambio podemos contar con el Desarrollo Organizacional (D.O.), sin embargo, lo importante es llevar los conocimientos de D.O. en forma crítica y racional, a una aplicación práctica que sea congruente con nuestra circunstancias socioculturales, económicas y psicológicas, que en cada país serán diferentes, con problemas muy específicos y, definitivamente, con soluciones propias y realistas.

Capítulo

II

Desarrollo Organizacional.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. Nuevos objetivos se establecen, mientras que los más antiguos son reestructurados y modificados; en tanto nuevos departamentos se crean, los viejos se reorganizan, las personas salen de la organización o cambian de cargos, nuevas personas son admitidas, los productos sufren alteraciones profundas y la tecnología avanza inexorablemente. Por su parte, las personas también se desarrollan, aprenden nuevas cosas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. Sin embargo, en los terrenos de la organización moderna y actual, estos cambios no siempre son beneficiosos, y a fin de subsistir las organizaciones tienen que forjar los medios para una autorrenovación continua.

Una alternativa para lograr el cambio es precisamente el Desarrollo Organizacional, que para fines prácticos solo llamaremos (D.O.). Se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, ve a la organización como un

sistema global y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras organizacionales. Hay muchas variaciones en los enfoques de los diversos autores de D.O., cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, según los tipos de problemas organizacionales involucrados y el estilo de trabajo y de consultoría diseñado. De esto se deriva la presente investigación, en donde el psicólogo interesado en el área industrial y el Desarrollo Organizacional ofrece valiosos recursos a las empresas, ya que se posibilitan toda una serie de esfuerzos planeados sistemáticamente para poder solucionar los distintos problemas de equilibrio que afectan a las organizaciones.

Por todos los beneficios que puede ofrecer el D.O. para el ser humano en su vida laboral, es que a continuación se presentan diez puntos que describen su utilidad y algunas características.

2.1 Origen y evolución.

El movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no con un único autor, sino con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del

ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades. Fue así, que surgió una serie compleja de factores a saber y que mencionaremos a continuación: Comenzaremos mencionando la relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, como lo son la teoría clásica (o administración científica), la teoría de las relaciones humanas, La teoría de la burocracia, la estructuralista y la teoría del comportamiento (o conductista), las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con las demás.

De la teoría del comportamiento resultó el movimiento de desarrollo organizacional, porque dentro de esta teoría encontramos las principales teorías sobre la motivación que demostraron la necesidad de un nuevo enfoque para la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance los objetivos de la organización.

Otro factor trascendente a saber, fue la creación del Nacional Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y con ello las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento en grupo. Las técnicas de laboratorio hechas

sobre el entrenamiento de la sensibilidad buscaban principalmente mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnosticaban y experimentaban su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo, y recibiendo la asesoría de un psicólogo.

Posteriormente se publicó un libro, en 1964 por un grupo de Psicólogos del N.T.L. En el que exponen sus investigaciones y resultados sobre el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador de este libro es considerado por algunos autores como el precursor del movimiento llamado Desarrollo Organizacional (D.O.).

Surge entonces una transformación rápida e inesperada del ambiente en las empresas, que influye para dar origen al desarrollo organizacional, esos cambios fueron: primero un aumento de tamaño en las organizaciones que hizo que el volumen de las actividades tradicionales en la organización no fueran suficientes para sustentar el crecimiento, segundo, una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigía íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencia muy diferentes, por último un cambio en el comportamiento administrativo, debido a tres conceptos:

1.- Un nuevo concepto de hombre basado en un creciente y mayor conocimiento de sus complejas necesidades.

2.- Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, el cual sustituye un modelo basado en la coacción y en la amenaza.

3.- Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas, el cual sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

Es así, como después de la transformación de diversas teorías, ideas y conceptos se funden dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura, por un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por otro lado, integrados a través de un tratamiento sistémico. La teoría de sistemas, aglutinó los aspectos estructurales y comportamentales, posibilitando, a partir de allí, el surgimiento del desarrollo organizacional.

Inicialmente el D.O. se limitó al nivel de los conflictos interpersonales, de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicios, organizaciones militares, etcétera) recibiendo modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y de acción, como también técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

Los principales exponentes de la teoría del desarrollo organizacional son algunos de los conductistas en camino de la teoría de la contingencia.

2.2 Definiciones.

Para entender con mayor precisión la utilidad del desarrollo organizacional se hace necesaria su definición, por lo que a continuación se refieren algunas.

Para Chiavenato, (1990; pág. 517) "el desarrollo organizacional es una programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización (y de sus grupos internos), con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional (incluyendo la investigación activa)."

En la pasada definición existen dos puntos que son dignos de analizar; uno es que el D.O. está orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y el otro es la renovación de

la organización. En el primero, a nuestro parecer el autor se refiere a la toma de decisiones respecto a las oportunidades y desafíos en el ambiente de la organización, a lo cual reitero la importancia de la mención. En el segundo, al referirse a la renovación, se propicia la idea de iniciar, crear y confrontar cambios necesarios para hacer posible que la organización se vuelva o permanezca viable, para que se adapte a nuevas condiciones, resuelva problemas, o aprenda de las experiencias.

Por su parte Arias, (1986; pág. 396) nos dice que el desarrollo organizacional "es una técnica que básicamente utiliza el enfoque multidisciplinario; esto es conjuga elementos de varias ciencias que en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las instituciones que ellos mismos han creado, especialmente cuando se está frente al peligro, de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la enajenación del mismo sujeto".

Beckhard, (1987; pág.10) define al D.O. Como "un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los

"procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Algo que hay que destacar en la definición de Beckhard, (1987) es la mención de que el D.O. debe ser administrado desde la alta gerencia. Lo cual consideramos importante porque, la alta gerencia del sistema es la más interesada en el programa y sus resultados, porque ella los respalda, además de que participa activamente en la administración del esfuerzo, ya que tiene mayor conocimiento y compenetración con los objetivos del programa.

Bennis, (1989; pág.1) define al desarrollo organizacional de la siguiente manera:

"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Otra manera de poder entender lo que es el D.O. por el mismo autor, "es que es una estructura educativa que emplea todos los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento".

Por último para Ferrer, (1988; pág. 15) "El D.O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".

En opinión de quien esto escribe, la definición de Ferrer, (1988) es una de las más completas porque describe a la "aplicación creativa a largo alcance" como la intervención a toda la empresa por varios años en su primer ciclo; al "sistema de valores, técnicas y procesos administrativos" como integrados bajo una estrecha relación en donde uno modifica al otro, todo esto fuertemente respaldado y claramente comprendido por la "alta gerencia", cuyo fundamento será "basarse en las ciencias del comportamiento", ayudándose específicamente de las ciencias de la conducta en los aspectos técnico y administrativo.

2.3 Supuestos básicos.

Para Chiavenato, (1990) el desarrollo organizacional parte de ciertos supuestos que son los siguientes:

1.- La organización formal es una entidad socio-tecnológica, y para la comprensión de su funcionamiento, consideramos que la componen 3 factores: Estructura, tecnología y procesos sociales.

2.- La estructura, tecnología y procesos sociales de la organización, son interdependientes, por lo que los resultados de la organización, dependen de la interacción armónica de éstos factores.

3.- El factor estructural es la integración de lineamientos, estrategias y técnicas administrativas que conforman los fundamentos donde se apoya el funcionamiento de la organización. Forman parte de la estructura organizacional: Los sistemas y procedimientos de funcionamiento; las normas, políticas y reglamentos que rigen el comportamiento organización y social; y el modelo de la organización administrativo.

4.- El factor tecnológico, es constituido por la maquinaria, equipo y utensilios para llevar a cabo las tareas que la organización tiene encomendadas; forman parte también de este factor los recursos materiales técnicos y todas aquellas innovaciones que favorezcan el desempeño eficaz de las labores que caracterizan a la organización formal.

5.- El factor de los procesos sociales o de interacción social, lo constituyen todos los procesos de interferencia de las personas y de los grupos, como son: El proceso de comunicación, el proceso de liderazgo, solución de problemas,

toma de decisiones, solución de conflictos y toda forma de interacción humana.

6.- Los factores administrativo y tecnológico, tienden a ser más estables y el proceso de interacción humana es totalmente dinámico.

7.- Las tareas asignadas a cada subsistema de la organización social las desempeñan las personas que la constituyen, estando reglamentada su conducta en la estructura organizacional.

8.- Se llama eficacia al logro de los objetivos de la organización con el máximo aprovechamiento de los recursos de la misma.

De los supuestos planteados anteriormente, podemos obtener ciertas conclusiones que nos pueden ayudar a fundamentar la aplicación de los métodos, estrategias y técnicas de cambio social en la organización formal.

Dichas conclusiones son las siguientes:

A) Debido a que la interacción social es la predominante dinámica de la organización, es también de lo que depende la máxima eficacia de la organización.

Pues aunque la organización cuente con todos los recursos necesarios, la mejor y las más actual tecnología y los mejores sistemas organizativos, si las personas en interacción no logran

un funcionamiento armónico y su conducta no es eficiente, la organización difícilmente puede lograr sus objetivos.

B) Debido a que la organización es un sistema socio-tecnológico, si se quiere introducir cambios en el sistema, tiene que considerarse éste como una totalidad, y por el contrario si se quiere introducir el cambio en forma integral, se tiene que considerar cada uno de los factores constituyentes de la organización.

Por lo tanto:

* Si se quieren lograr cambios en los procesos sociales (comunicación, liderazgo etcétera.) es necesario modificar la estructura de la organización para que dichos cambios sean consistentes.

* Si se quieren introducir cambios en la estructura de la organización es necesario que el sistema social este previamente sensibilizado para que se identifique con la necesidad de cambio y proponga las modificaciones convenientes. Lo mismo pasaría en lo que respecta a la introducción de nueva tecnología, es decir que el sistema tiene que estar sensibilizado previamente al cambio.

2.4 Planteamientos.

Una parte explícita del enfoque de D.O. para mejorar la eficacia organizacional es el esfuerzo reflexivo y consciente para ayudar a los seres humanos a crecer y desarrollarse en el marco organizacional. Esto supone dar por entendido que la eficacia y la eficiencia organizacionales pueden mejorarse si se satisfacen ciertas condiciones del personal en el marco organizacional.

Al respecto Ferrer, (1988) menciona los planteamientos fundamentales de los esfuerzos de D.O; que se basan en las personas, en grupos dentro del sistema organizacional.

a) acerca de las personas.

La mayoría de los individuos aspiran un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto.

La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

b) Acerca de la gente en grupo.

La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de

referencias, usualmente con más de un grupo; por ejemplo el grupo de trabajo o el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así pues, esa mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

c) Acerca de las personas en los sistemas organizacionales.

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; asimismo, lo que sucede a un subsistema (estructural, administrativo, técnico, psicosocial) afectará y será afectado por otras partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que mandan.

La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

En nuestra opinión los puntos de vista mencionados por el autor, son datos valiosos para la organización, porque tienden a abrir muchos caminos para mejorar la metas establecidas, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y moral.

También cabe resaltar que los aspectos antes mencionados (comunicación, solución de problemas, etcétera) son puntos que el psicólogo desempeña de manera más adecuada, porque ya está familiarizado con ellos desde su formación.

2.5 Características.

Dentro de lo que comprende el desarrollo organizacional existen varias características que están implicadas, al respecto

Bennis, (1989) nos muestra aquellas. que podemos considerar importantes.

1.- Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Entre las estrategias hay enormes diferencias, pero cualquiera que sea empleada, el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de organización.

2.- Consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. Estas exigencias pueden ser por ejemplo: Problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de identificación, (casi siempre a causa de crecimiento espectacular o de adelantos tecnológicos), desperdicio, costos e índice de rotación de personal en un tiempo determinado. En general todas estas exigencias y otras que no se mencionaron pueden ser agrupadas en tres clases:

- * Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- * Problemas de satisfacción y desarrollo humanos.
- * Problemas de eficiencia organizacional.

3.- El desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado. Así, se usa frecuentemente la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias, para generar datos de conocimiento y experiencia que constituyen la base para la planeación y la acción.

4.- Los agentes de cambio pueden ser extraños o del mismo sistema-cliente, (internos o externos). pero en opinión del autor, no es menor el hecho de que, una persona de fuera tiene más autoridad o ejerce más influencia que una persona de dentro.

5.- El desarrollo organizacional implica una relación cooperativa (de colaboración) entre agente de cambio y los componentes del sistema-cliente. De hecho, la palabra "colaboración" es una palabra difícil de definir con precisión, aunque en términos generales implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca.

6.- Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes. Lo más frecuente es que los agentes de cambio creen que la realización de estos valores

llevará finalmente a un sistema, no sólo más humano y democrático, sino también más eficiente.

7.- Por último, los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía. Las metas normativas fundamentales pueden deducirse de la filosofía social.

Dentro de las características mencionadas por Bennis, (1989) cabe destacar que cuatro de ellas son relacionadas al agente de cambio, debe ser por que el agente de cambio establece y facilita las condiciones y requisitos necesarios para efectuar el cambio planeado. Además, prevalece el criterio de que el agente de cambio tiene el papel fundamental de ayudar a que la organización crezca y se desarrolle con sus propios recursos humanos.

A partir de lo anterior podemos decir que el agente de cambio tiene un utilidad fundamental dentro de desarrollo organizacional, y que el psicólogo está capacitado para desarrollar el papel de agente de cambio.

2.6 Consideraciones acerca del D.O.

En el presente apartado se presentaran algunos aspectos fundamentales que no se pueden dejar de considerar en el desarrollo organizacional.

En primer lugar, French, (1979) nos dice que el D.O. se realiza bajo la perspectiva de cambio intencional y deliberado, partiendo de las necesidades de la organización en la que va a ser aplicado, y de que no existe forma única de aplicación en las diferentes organizaciones.

Tampoco se trata de cambios anárquicos y caprichosos que no tendrán sentido, sino que se trata mas bien de encontrar fórmulas adecuadas para promover la organización actual, hacia un mejor estado de desarrollo.

Para que tal cambio no suceda de forma desordenada, se plantea una estructura y una consecuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio. La planeación y el control constituyen básicamente el desarrollo organizacional.

El esfuerzo por mejorar las bases del D.O. necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamento; en pocas palabras: en el sistema total del personal de los departamentos. Además de que cada institución deberá ajustar su organización de acuerdo con sus necesidades, como si se tratara de un traje hecho a la medida, se deberán examinar también todas aquellas variables ambientales e internas que puedan inducir cambios en su estructura, pero siempre

orientados hacia una finalidad particular y concreta que en sí construya una superación de logros ya alcanzados.

El desarrollo organizacional significa escudriñar las características culturales de la organización, conservar lo que tengan de bueno, modificar otras cosas y suprimir algunas más. No significa desprenderse de principios valiosos e hipótesis confirmadas, aunque sí ha de examinar analíticamente cuáles son las prácticas y normas funcionales, y cuáles no. Muchas características o fenómenos de los organismos han contribuido a su progreso, a su adaptabilidad, a su pertinencia y a sus reacciones favorables; es preciso identificar estos factores para preservarlos. (Partin, 1977).

El desarrollo organizacional es como una serie de conceptos de diversa índole relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. También es básicamente una estrategia educativa sumamente complicada, ya que lo que se pretende es modificar el comportamiento y la forma de vida de las personas implicadas en el desarrollo.

Como teoría, la organización, es un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones, que intentan definir en qué consiste una organización, como está construída, cuáles son los elementos que la componen y cómo se relacionan e integran entre sí.

Como conjunto de estrategias de mejoramiento, lo que pretende el D.O. es preparar a la organización para que independientemente, busque la constante renovación con asesoría de agentes de cambio, que al principio pueden ser externos y posteriormente tomen ese papel el personal ejecutivo y personal de staff de la organización.

Como sistema de diagnóstico de la organización, el D.O. ha propuesto un conjunto de técnicas e instrumentos que permiten analizar la situación actual de la organización con el objetivo de detectar cómo y con qué aspectos es conveniente cambiar, para el logro de la optimización de su funcionamiento. Además es importante señalar que existe una interdependencia esencial entre los elementos de la organización, entre las estructuras y las personas, y eso no es posible disociar en un sistema cuya eficiencia estriba en la misma unidad de sus partes, se tiene pues que el D.O. es un proceso de desarrollo integral.

Como filosofía de la organización, es un conjunto de ideas que intentan ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del hombre en la vida, partiendo de la interrelación que existe entre los motivos del individuo y la organización.

El D.O. como campo de investigación y de acción es relativamente nuevo, tiene aproximadamente quince años y aún se encuentra en su origen, por lo que su personalidad como proceso de intervención social no está completamente

desarrollado, no están tampoco cerca de la resolución de sus problemas tan fácilmente; aunque mantiene la promesa de desarrollar el verdadero conocimiento que hacia falta en nuestra sociedad post-industrial.

Esta técnica utiliza básicamente el enfoque interdisciplinario, es decir conjunta a los elementos de varias ciencias, que en forma conjunta y estructural, conllevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado, especialmente cuando se deja a un lado al hombre, como ser humano cultural que es. (Harris,1992)

"En el mismo contexto del D.O. existe un factor de estabilidad. El método científico, inherente a los trabajos del desarrollo organizacional, es fundamentalmente un procedimiento ordenado de investigación, de recopilación de datos y de comprobación de hipótesis. El D.O. no es caprichoso, fortuito, ni atropellado. Es sistemático, metódico y, sobre todo humano," (French, 1979 pág. 14)

Para finalizar el D.O. constituye una nueva filosofía gerencial, la cual se inspira en el ideal de contar con organizaciones más humanas y democráticas, pero no bajo un enfoque demagógico o sentimental sino porque en verdad las gerencias están convencidas de que la democracia es y puede ser

un sistema social más eficiente que el que hemos venido acostumbrando.

En nuestra consideración lo ya señalado por diferentes autores es básico, pero habría que agregar que con el desarrollo organizacional las personas que trabajan en la empresa además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas, éstos aprenden también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso del cambio, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los individuos.

2.7 Objetivos

Los objetivos ofrecen las guías o pautas, así como indican el sentido o dirección de aquello que va a emprenderse en gestiones para desarrollar la organización y la forma en que el programa evolucionará y se mantendrá.

Cabe resaltar lo que dice Magulies, (1990) que, cuando se va implementar el proceso de desarrollo organizacional, los objetivos varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de los problemas más comunes de las empresas y organismos.

Sin embargo para Ferrer, (1981) existen algunos objetivos que se pueden considerar importantes:

1.-Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.

2.-Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etcétera., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de continuo mejoramiento.

3.-Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.

4.-Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.

5.-Lograr el punto en que se tomen decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.

6.- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

7.- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.

8.- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.

9.- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.

10.- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

11.- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes. (Nos referimos a soluciones sinérgicas cuando estas son creativas, en las que $2+2$ es equivalente a más de 4, y en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos.)

En opinión de quien esto escribe, la importancia de los objetivos también radicaría en forjar y establecer un clima abierto para la solución de problemas y establecimiento de diferentes objetivos, para con ello confrontar tanto los problemas de un grupo o grupos como los objetivos que surjan y así cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones a fin de que ellas, puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados, servicios, retos y a la enorme aceleración del propio cambio. Todo ello con la finalidad de no que se caiga en la actitud de simplemente "suavizar las cosas".

2.8 Valores del Desarrollo organizacional.

French (1979), nos dice que los valores en el desarrollo organizacional tienen el objetivo de lograr que la organización sea más eficiente, más sana y esté mejor capacitada para conquistar tanto las metas del organismo considerado como entidad, como las de las personas que lo integran.

A continuación Ferrer, (1988) describe algunos valores que probablemente serían respaldados por practicantes de D.O.

- 1.- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- 2.- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que se desarrolle todo su potencial.
- 3.- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- 4.- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- 5.- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.

6.- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

Se está de acuerdo con el autor en señalar lo significativo de los valores, pero en nuestra opinión los practicantes del desarrollo organizacional tienen que enfrentarse a varios problemas, porque la organización como estructura formal tiene sus propios valores, y por otra parte sus miembros tienen los suyos (con frecuencia en conflicto con los de la organización). Por lo que aparte se tendrían que anexar los valores subyacentes al programa de D.O. Luego entonces, los valores se determinan de nuestras percepciones de la realidad tal como se nos presentan e influyen en nuestros objetivos organizacionales e individuales.

2.9 Proceso del desarrollo organizacional.

Los procesos para desarrollo organizacional comprenden una serie de pasos, cada uno vinculado por algún tipo de contacto con el grupo objetivo. La clase de cambio previsto, el tamaño del grupo, la cantidad de tiempo disponible para el proyecto, y otras restricciones, disuaden el emprender esfuerzos de cambio a corto

plazo. En general, los proyectos de D.O. abarcan meses y años. Los proyectos importantes de D.O. (orientados hacia cambios de comportamiento) requieren dos o tres años de múltiples intervenciones para sostener los cambios introducidos. En consecuencia, se requiere la constante atención de una o más personas de la organización para asegurarse de que los cambios, una vez logrados, continúen produciendo los resultados deseados. (Partin, 1977).

Hay que señalar que el proceso de cambio (D.O.) es paulatino, secuencial, planeado, no ofrece virajes drásticos ni sorprendidos, puesto que constituye una evolución continua, de ritmo controlado; proceso a largo plazo. Lo anterior no requiere decir que no haya cambios radicales de estructura, si lo hay, pero planeados, acordados y aceptados por toda la organización, convencidos todos los miembros, además, de su urgencia y beneficio.

Luego entonces, para un programa de esta magnitud, existen muchos métodos distintos para aplicar el D.O. es por eso que presentaremos dos diferentes estrategias en el proceso de desarrollo organizacional, para posteriormente analizarlos.

Davis, (1981) nos muestra el primero:

1.- *Diagnóstico inicial.* La alta gerencia se reúne con el asesor o agente de cambio para determinar el tipo de programa

de D.O. que se necesita. Durante esta fase, el asesor puede buscar información inicial por medio de las entrevistas con varias personas de la organización.

2.- *Recopilación de datos.* Se realizan encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas conductuales. Por lo general, el asesor se reúne con grupos de empleados en lugares alejados del local de trabajo con el fin de obtener información sobre preguntas tales como las siguientes:

* ¿ Qué clases de condiciones contribuyen en mayor grado a la eficiencia en su empleo ?

* ¿ Qué clases de condiciones contribuyen en mayor grado a la eficiencia en su trabajo ?

* ¿ Qué es lo más le agradecería cambiar en la forma en que opera esta organización ?

3.- *Retroalimentación de datos y confrontación.* Se organizan grupos de trabajo para analizar los datos recabados, para mediar entre sí las cuestiones en las que están en desacuerdo y para establecer prioridades para el cambio.

4.- *Planeación de la acción y resolución de problemas.* Los grupos usan los datos para formular recomendaciones específicas para cambios. Los debates se centran en problemas reales dentro de su organización. Los planes son específicos, incluyendo quién es el responsable y cuando debe darse por terminada la acción.

5.- *Estructuración de equipos.* Durante todo el periodo de las reuniones de grupo, el asesor lo alienta para que se busquen

maneras de trabajar unidos. También los ayuda a ver el valor de las comunicaciones abiertas y la confianza como prerequisites para el funcionamiento del grupo. El desarrollo del equipo se verá más impulsado aún si algunos gerentes, en particular y sus subordinados, trabajan juntos como un equipo en las sesiones de D.O.

6.- *Desarrollo intergrupala*. Después de estructurar en equipos a los grupos pequeños, se puede intentar lo mismo entre grupos de mayor tamaño compuestos de varios equipos.

7.- *Evaluación y análisis subsecuente*. El asesor ayuda a la organización a evaluar los resultados de su trabajo de D.O. y a desarrollar trabajos adicionales en los campos en que se requieren otros resultados.

Por otra parte para Chiavenato, (1990) el proceso de D.O. consiste básicamente en tres etapas.

a) *Recolección de datos*: Consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. La recolección y análisis de los datos es una de las actividades más difíciles del D.O. Incluye técnicas y métodos para descubrir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

b) *Diagnóstico organizacional*: Está enfocado principalmente, al proceso de la solución de problemas. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos. En el diagnóstico se verifican también las estrategias, alternativas y los planes para su implementación.

c) *Acción de intervención*: Es la fase de implementación del proceso de D.O. La acción de intervención puede hacerse por medio de entrenamiento de la sensibilidad y métodos de laboratorio, desarrollo de equipos o de polémicas intergrupales, etcétera. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de desarrollo organizacional, que sigue a la fase de diagnóstico. Ya el acto de obtener datos y diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema, ya que puede provocar profundo impacto en la cultura organizacional. En esta fase de acción, se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. La acción de intervención no es la fase final del D.O, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Por su parte Arias, (1986) señala que el aspecto de evaluación respecto a los resultados también es de suma importancia en un programa de desarrollo organizacional, pues deben medirse constantemente los avances y el estado del

programa y, con base en ellos determinar las necesidades futuras del proceso de desarrollo organizacional. Como en cualquier situación humana, y más todavía donde interviene un grupo, siempre existirán casos de falla en el logro de los objetivos, y el D.O. no escapa a esta posibilidad.

En base a los autores los dos tipos de intervención son bastante acertados, aunque uno contenga más pasos a seguir. Sin embargo creemos que no hay un estrategia ideal ni óptima para el D.O. Pueden existir distintos modelos y estrategias más o menos adecuados. Estos se basarian en verificar, con base en las condiciones específicas existentes de cada organización y de su ambiente, cuál es el camino más adecuado, poniendo a prueba la aplicación del programa y la eficiencia de las intervenciones, utilizando para ello la retroinformación proveniente del sistema, para lo que necesite la organización; también debe cerciorarse de que las intervenciones se hagan oportunamente y asegurarse que las consecuencias intencionales, no obstaculizarán los objetivos de D.O.

2.10 Técnicas de intervención y seguimiento.

Las intervenciones de D.O. son conjuntamente trabajos estructurados o planificados, en los que las unidades de la organización; individuos o grupos, emprenden una tarea cuyo objetivo es relacionarse directa o indirectamente con las mejoras organizacionales. Estas también constituyen el impulso activo del D.O. hacen que se realicen las cosas y son "todo aquello que está sucediendo", una parte especial de casi todas las intervenciones de D.O. radica en formular planes de actuación, llevar estas a cabo y evaluar las consecuencias de la acción.

Una vez logrado este acuerdo pueden emplearse varios modelos de intervenciones. Para implementar el D.O. se requiere que en cada organización se elaboren modelos específicos y se programen estrategias para cada caso, dependiendo de las condiciones y de los problemas objetivos.

A continuación se presentan cuatro técnicas de intervención que son de las más utilizadas y mencionadas por diferentes autores.

1. Método de retroinformación de datos.

Chiavenato, (1990) nos dice que es una técnica de D.O. que parte del inventario de datos, mediante entrevistas o cuestionarios

aplicados a alguna parte de la organización, para varios aspectos del proceso organizacional, como el moral, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, etcétera. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para:

IZT.

- a) Analizar los resultados.
- b) Planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

La retroinformación de datos es un medio de suministro de informaciones adicionales. Es una técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente. El método de retroinformación de datos requiere ciertas relaciones informacionales bien planificadas, además de un cierto patrón de comunicación informal. Con el fin de garantizar un flujo adecuado de informaciones, la organización puede ayudarse de:

1. Distribución interna de informaciones de acuerdo con ciertas claves y esquemas de posiciones ocupadas;
2. Documentación y distribución de resultados de investigaciones;
3. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización;

4. Realización de conferencias sobre campos de actuación internos, programas y planes de trabajo, etcétera.

Este método de retroinformación generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los procesos grupales y de la dinámica organizacional (datos que no siempre son percibidos o tomados en consideración). La retroinformación de datos se refiere a las actividades y procesos que "reflejan" una figura objetiva del mundo real. La concientización de esa nueva información puede conducir al cambio, si el método lo permite.

Para finalizar con esta técnica Bennis, (1972 citado en: Chiavenato 1990) resalta que la utilización creativa de nuevas informaciones para reuniones o conferencias puede ser una de las mejores y más dinámicas directrices para el desarrollo administrativo y para el crecimiento organizacional.

2. Desarrollo de equipos.

Una técnica de cambios en el comportamiento muy utilizada es la formación y desarrollo de equipos. Consiste en formar grupos de empleados de varios niveles y especialidades que se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente, buscando un punto de encuentro en el que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación por la aclaración y comprensión

de sus causas. Así el equipo autoevalúa su comportamiento a través de determinadas variables descritas. En el trabajo de equipo son eliminadas las diferencias jerárquicas, y los intereses específicos de cada departamento, donde pertenecen los participantes, y entonces éstos ya no son relevantes, proporcionando una predisposición saludable para la innovación. (Chiavenato, 1989)

3. *Representación de papeles.*

Se trata de la representación espontánea en un salón de clases de una situación realista que comprende a dos o más personas. El diálogo evoluciona de manera espontánea partiendo de la situación especificada, y los mismos alumnos designados para ello lo van desarrollando. Los demás participantes del grupo sirven como observadores y críticos. A menudo la representación de papeles se considera como sustituto de la experiencia. En cierto sentido, es algo más que la experiencia porque admite técnicas de observación, análisis e importancia que de costumbre no forma parte de la experiencia.

En la representación de papeles, los alumnos amplían sus experiencias utilizando diferentes enfoques, mientras que en situaciones reales rara vez tienen más de una oportunidad. En un periodo de dos horas de actividades de grupo para la representación de papeles, las personas observan muchos enfoques distintos de un solo problema, cosa que requeriría unos

dos años en la experiencia normal. Al evaluar estas formas diferentes de manejar la misma situación, están en posibilidades de percibir las potencialidades y las debilidades de cada método. (Davis, 1981)

4. Entrenamientos de sensibilidad

El entrenamiento de sensibilidad, o grupos T se puede considerar como el más antiguo de los enfoques al desarrollo organizacional. Esta técnica intenta el logro de varias metas diferentes, dependiendo del enfoque que se le dé a las sesiones. Algunas destacan el aspecto de desarrollo personal, otras las maneras para convertirse en un miembro más efectivo dentro de un grupo y otras sesiones enfatizan tanto el aspecto individual como el grupal. No obstante la variedad de enfoques, tradicionalmente el entrenamiento se orienta hacia el desarrollo de las habilidades de los individuos para manifestarse en procesos interpersonales y no hacia las tareas en que los individuos estén involucrados. Normalmente, el entrenamiento se limita a lo siguiente:

a) Alertar y sensibilizar a los participantes en las reacciones y expresiones emocionales de ellos mismos y de los demás.

b) Aumentar la habilidad de los participantes para aprender y percibir las consecuencias de sus acciones, a través de la atención que puedan dar a sus sentimientos y a los de los demás.

c) Estimular la clarificación y el desarrollo de valores y metas personales para que sean congruentes con los enfoques científicos y democráticos, ante los problemas de decisiones y acciones sociales y personales.

d) Desarrollar conceptos y comprensión teórica que sirvan de herramientas para traducir los valores personales, las metas y las intenciones, en acciones que sean congruentes con estos factores individuales y con los requisitos de la situación.

e) Fomentar el logro de comportamientos efectivos, con transacciones dentro de los medios ambientes de donde provienen los participantes. (Williams, 1984)

En cualquiera de estos ejercicios, encaminados a la resolución de problemas, deben de participar todos los componentes del "conflicto", dichas prácticas pueden ser manejadas por los agentes de cambio o consultores internos y externos, quienes al mismo tiempo proporcionarán orientación asesoría, no solo al grupo en cuestión, sino a todos los demás elementos de la organización afectados por el conflicto que, se vio anteriormente. En una "organización compleja" se tienen repercusiones en toda la institución, y debe ser en todo el sistema donde se lleva a cabo el cambio hacia situaciones más positivas, no solo en partes o departamentos aislados; ya que, el D.O. es extensivo; no resuelve únicamente problemas específicos, sino que constituye un proceso que, una vez iniciado, se convierte en una filosofía de aplicación general.

De lo anterior se puede rescatar la idea de esta filosofía y estas actitudes deben ser hechas por todas aquellas personas afectadas en el conflicto, porque en nuestra opinión, todas ellas tendrán repercusiones (sean buena o malas). Lo cual debe constituirse en un comportamiento constante; de ahí la necesidad de contar con gente especializada en el comportamiento humano, que se dedique a mantener un programa más dinámico y unido.

Para concluir señalaremos que el D.O. es básicamente una estrategia de intervención complicada, con importantes objetivos y valores, donde cualquier modificación que se haga dentro de una organización humana, implica cambiar las creencias, las actitudes y los valores de la comunidad de trabajo, y lo que se pretende es el modificar el comportamiento y la forma de vida de los seres humanos.

El proceso comprende etapas tales como diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y confrontación, planeación de la acción, desarrollo intergrupar y análisis subsecuente.

El nivel de intervención puede ser más o menos profundo, y va desde un simple cambio superficial de conducta, a raíz de un nuevo método de trabajo, hasta una penetración más profunda en las motivaciones y en la estructura emotiva del personal.

En valor básico de toda teoría y toda práctica de desarrollo organizacional es el de la elección. Por medio de atención

dirigida, recolección y retroinformación de datos pertinentes a personas a quienes atañen, se hacen posibles más opciones y, por tanto, se toman mejores decisiones. En eso consiste esencialmente el desarrollo organizacional: en una estrategia educativa que emplea todos los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento.

Ahora bien, cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tiene opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. Esto es lo que precisamente acontece en el D.O., por lo cual es necesario contratar a una persona. llamada consultor, facilitador o **Agente de cambio**, para que asista a los miembros de la organización, llamados clientes, en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el D.O.

En función de la importancia que tiene el agente de cambio al ocuparse del desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, para incrementar su efectividad y salud; es que el siguiente capítulo se lo dedicaremos. Así como también no restaremos la trascendencia a la ubicación el papel del psicólogo dentro del D.O. como agente de cambio.

Capítulo

III

A g e n t e D e C a m b i o .

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

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

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

Por eso es importante identificar cuales son los profesionales con mayores características, de preparación e importancia que puedan orientar un cambio positivo en la organización convirtiéndolos en Agentes de cambio.

Para conformar el propósito mencionado, es que en el capítulo que a continuación presentaremos, se empezará por dar la descripción del agente de cambio, posteriormente se detallarán ocho puntos más en los que se describe: un panorama general de lo valiosa que resulta su posición como psicólogo, respecto a lo que debe saber hacer como agente de cambio, así como también lo esencial que puede llegar a ser éste en las organizaciones en tiempos tan difíciles como los que vivimos.

3.1 Descripción del agente de cambio.

El agente de cambio debe ser un profesional con estudios especializados en ciencias de conducta, razón por la cuál algunos autores consideran que es lógico que concentre y enfoque todas sus acciones a aspectos humanos de la organización, en especial en los aspectos psicosociales. Sin embargo, debe tener conocimientos administrativos generales y específicos de la

organización como aquellos que corresponden a aspectos administrativos, estructurales y tecnológicos de la misma.

Para especificar más en el tema Silverstein, (1978) nos dice que un agente de cambio es un profesional que influye en las decisiones innovadoras en la dirección que la organización considera deseable. Podemos tener una idea más clara de esto considerando en detalle cada uno de los elementos esenciales de la definición anterior.

1.- La Influencia: Este concepto se refiere a la interacción entre las personas que producen cambios en la conducta o actitudes y los participantes. Los agentes de cambio tratan de influir en la conducta de sus clientes. El éxito de sus esfuerzos se miden en términos de: a) el conocimiento de las innovaciones por el sistema cliente; b) convencimiento de la utilidad de las mismas; c) su adopción; y d) el esfuerzo del uso continuado de las innovaciones. Un agente de cambio debe de seleccionar sus estrategias de cambio según el contenido de su mensaje, la naturaleza de su auditorio, los recursos a su disposición, y la clase de efectos que espera obtener.

2.- Las decisiones innovadoras: Los agentes de cambio tratan de facilitar las decisiones del cliente en cuanto a adoptar o rechazar los cambios o innovaciones. Cuando los individuos

adoptan ideas nuevas pasan a una serie acumulativa de etapas del proceso de decisión de cambio, o sea del conocimiento de innovación a la formación de una actitud favorable hacia ella, y al efectivo de la idea nueva. Los esfuerzos de transmisión del conocimiento y del convencimiento tratan de influir en la decisión final. Ordinariamente, los agentes de cambio tratan de promover las innovaciones recomendadas pero también pueden oponerse a las ideas nuevas cuando temen que los cambios puedan tener efectos desfavorables para sus clientes.

3.- La dirección que se considera deseable: Los agentes de cambio funcionan como instrumentos de los programas de desarrollo organizacional. Presumiblemente los objetivos de estos programas representan la idea que tienen los agentes de cambio de las direcciones en que sus clientes deberían cambiar. El cambio planeado en el D.O. es la modificación de la estructura o el funcionamiento de un sistema social que resulta de los esfuerzos de los agentes de cambio que tratan de introducir ideas nuevas para alcanzar metas. Estas modificaciones pueden ser el resultado de la cooperación o de los agentes de cambio y sus clientes, o bien del cambio forzado (sin el consentimiento del cliente). En general, los agentes de cambio no sólo se preocupan de la promoción de las innovaciones, sino también del desarrollo y la conservación de la armonía con el cliente. Pero hay situaciones en que esa armonía se ignora en aras de la rapidez.

Para complementar y diferenciar lo que cada autor menciona de un agente de cambio, es que a continuación daremos la siguientes definiciones: Para Bennis, (1989; pág. 54) "Los agentes de cambio son profesionales que en su mayoría, han recibido enseñanza y se han graduado en ciencias conductistas" y agregó que muchos desempeñan cargos universitarios.

Consideramos la importancia de lo que cada autor menciona, sin embargo hay que añadir la definición de Castaño. (1980; pág. 47) por ser a nuestra opinión, completa y sintetizada. "El psicólogo como agente de cambio es un profesionista que ayuda a las organizaciones sociales en forma sistemática para que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retroinformación, de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en el proceso de mejoramiento deliberado".

En base a lo dicho, anexaremos que como profesional de la conducta, el agente de cambio tiene mucho por hacer en "pro" de la organización, en especial por los conocimientos adquiridos durante su formación académica. tanto en la teoría como en la práctica, ya que puede fungir de una manera más eficaz su papel, que muchos otros profesionales que no han tenido adiestramiento en ciencias de la conducta, y sobre todo conocer y comprender de manera objetiva la conducta del ser humano, debe poseer un

panorama global y completo de los elementos componentes de la organización y de los procesos conductuales que en ella se presentan.

3.2 Tipos de agentes de cambio

Como ya se ha mencionado, un proceso de cambio social planificado dentro de la organización como lo es el desarrollo organizacional, requiere de un profesional que bien puede pertenecer a la propia organización o ser de fuera. Con respecto a este punto existen diversidad de criterios, unos apoyando al agente interno y otros al externo. Los que dicen que el cambio significativo depende del ímpetu generado por un agente externo. Arguyen que solo un consultor externo, experto, puede proveer la perspectiva, la imparcialidad y la energía tan necesarias para llevar a cabo una verdadera alteración de los esquemas existentes. Los que abogan por el modelo interno, sostienen un criterio opuesto. Argumentan que el agente interno posee el conocimiento íntimo del sistema cliente (y el poder para autorizar) que le falta al agente de cambio externo. Además, el agente de cambio interno no provoca la sospecha y desconfianza que suele

acompañar al externo. Su aceptación y credibilidad están garantizadas, se sostiene, por su status organizacional.

En opinión de lo se acaba de escribir, el agente de cambio puede ser externo o interno de acuerdo a las necesidades de la organización o en su diferencia, para mejores efectos se debía hacer un equipo de dos agentes de cambio uno externo y otro interno para poder obtener los beneficios tanto de uno como de otro.

Ahora bien, para Williams, (1984) no importa si el agente de cambio es alguien de fuera o ya se encuentra en la organización, sino que se clasifique dentro de tres tipos de agentes de cambio que actúan en el desarrollo organizacional.

1. *Tipo desarrollo organizacional.* Este tipo está relacionado con técnicas tales como entrenamiento de sensibilidad, retroalimentación por encuestas y desarrollo del equipo. que han sido técnicas tradicionales del desarrollo organizacional prácticamente desde sus comienzos.

2. *Tipo gente-cambio-tecnología.* Estos parten del supuesto de que si las personas cambian sus comportamientos, la organización cambiará, especialmente si muchos individuos (o los más influyentes) cambian. Las técnicas usadas por estos

consultores son, principalmente, enriquecimiento del trabajo, administración por objetivos, y modificación del comportamiento organizacional.

3. *Tipo análisis-desde-cumbre.* Este enfoque enfatiza cambios en la estructura organizacional o en la tecnología para mejorar la eficiencia. Con frecuencia incluyen sistemas computacionales de información y nuevos equipos de trabajo para operativizar las innovaciones.

Consideramos que el agente de cambio no necesariamente necesita enmarcar su labor en un tipo especial de clasificación para desarrollar mejor o peor su papel, tampoco ser un agente externo o interno; sino que debe ser un individuo verdaderamente versátil y flexible para poder aplicar todos los recursos necesarios para realizar un esfuerzo efectivo de cambio en la organización. Sin embargo los enfoques que dieron los autores lejos de poder rechazarlos no abandonamos lo significativo en su aportación.

3.3 Metas a seguir del agente de cambio.

Los agentes de cambio no pretenden imponer a las organizaciones sus propios puntos de vista y marcos de referencia, no buscan que las organizaciones lleguen a donde el psicólogo ha decidido que lleguen, y aunque tienen bastantes metas concretas, cada una de ellas es alcanzada por las diferentes organizaciones dentro de sus propias pautas y patrones de funcionamiento. Es decir, que el agente de cambio se adapta en forma flexible a la cultura de cada organización, y con base en ella, construyen, entre ambos (agente y organización), "el modelo deseado de organización", así como las estrategias necesarias y convenientes para llegar a dicho modelo.

Sin embargo, algunas metas de los programas de cambio son mencionados por varios autores, y en seguida mencionamos alguna de ellas:

Para Bennis, (1989) Las metas que persiguen más corrientemente, son:

1. El mejoramiento en la competencia interpersonal.
2. Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.

3. Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.

4. Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz, o sea, la capacidad de que los grupos sean funcionales para trabajar con más competencia.

5. Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos". En vez de los usuales métodos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos.

6. Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. Esta es una vigorosa reacción contra la concepción de las organizaciones como mecanismos que los gerentes pueden manejar "como oprimiendo botones".

Ahora bien, para Castaño, (1980) faltaría anexar las siguiente metas:

a) Crear en la organización un clima abierto que facilite la solución de problemas.

b) Propiciar un ambiente participativo por medio de liderazgo cambiante y distribuido. (Que reconozca la autoridad formal y la técnica en forma integral).

c) Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.

d) Crear un clima de libertad, confianza y autenticidad en las relaciones interpersonales.

e) Incrementar las actitudes y comportamientos colaborativos y disminuir al mínimo las conductas competitivas.

f) Que "las Prescripciones" de conducta sean lo más amplias y flexibles posible.

g) Que los sistemas de recompensa incluyan el reconocimiento tanto del logro de las metas de la organización como el desarrollo personal y profesional de los individuos.

h) Propiciar la autodirección y el autocontrol de las personas que integran la organización.

i) Crear canales y sistemas de comunicación y retroinformación que faciliten la interacción social. Propiciar una comunicación fluida, "abierta", "sincera" y "clara" (formal e informal).

j) Ayudar a los ejecutivos y supervisores, para que su comportamiento gerencial sea congruente con sus objetivos significativos, y evitar que se base en objetivos sin sentido o que se apoye en tradiciones, errores anteriores, ("prácticas del pasado).

k) Desarrollar equipos de trabajo: grupos formales de la organización que funcionen eficaz y eficientemente.

l) Desarrollar mejores métodos para manejo y solución de conflictos.

m) Mejorar conocimientos, habilidades y capacidad del personal para desempeñar mejor sus funciones en la organización.

n) Mejorar las relaciones entre grupos.

Para terminar este apartado podemos decir que las metas mencionadas anteriormente pueden servir como punto de partida para iniciar relaciones con la organización, pero ésta misma puede modificarlas o crear nuevas metas, lo cual es relevante para que los integrantes de la organización se identifiquen con los planes de mejoramiento y éstos tengan el éxito esperado.

3.4 Funciones.

El agente de cambio tiene una muy variada gamma de actividades para llevar a cabo durante un programa de desarrollo organizacional. Al respecto Castaño, (1980) describe cada una funciones que desempeña en las diversas intervenciones de asesoría en el programa de mejoramiento deliberado (D.O.).

Investigador.- Para poder ayudar a la organización, el agente de cambio necesita obtener información relevante acerca de su estructura, funcionamiento, recursos etcétera. que le permitan tener una idea realista y en detalle de como funciona el sistema organizacional para que a partir del análisis de dicha información pueda realizar conjuntamente con la organización el "diagnóstico de la organización" para poder definir sus necesidades de mejoramiento.

Por otra parte, el agente de cambio tiene esta función de investigación durante todo el proceso de cambio, sobre todo si se utiliza como punto fundamental de apoyo, la aproximación de "acción investigadora" en la cuál el agente de cambio se plantea problemas específicos, desarrolla hipótesis, observa o experimenta para corroborar sus hipótesis y establece generalizaciones que son la guía para la filosofía y teoría organizacional de ese sistema en el cual se basan los planes y acciones del mejoramiento pretendido.

Asesor.- Esta función consiste en guiar y orientar a los integrantes de la organización para que realicen las actividades necesarias enfocadas al mejoramiento de los elementos organizativos con fundamentos teóricos y técnicos dominados por el agente de cambio,

Los asesora en la integración diagnóstico de la organización, en la construcción del modelo deseado, así como en las metas y estrategias del mejoramiento convenientes para lograr los fines y objetivos establecidos.

La actividad de asesoría es una función que desempeña el agente de cambio durante el proceso total de la implementación de cambios, pues constantemente necesita proporcionar información técnica especializada, según sus capacidades, acerca de las funciones, estructuras y tareas de trabajo. La mayor parte del tiempo es necesario ayudar a resolver problemas de carácter administrativo y humano.

Consejero.- Esta actividad exige una ayuda más cercana e individual a cada una de las personas involucradas en el proceso de desarrollo organizacional; y consiste en proporcionar ciertos enfoques, ideas y sugerencias, que considera pueden beneficiar a las personas y a los grupos en cuanto a su conducta y funcionamiento social.

Con base en su experiencia, conocimientos, habilidades y sensibilidad, el agente de cambio aconseja a los equipos y a los individuos en lo que el considera puede colaborar a que estos tengan una mejor actuación hacia los demás.

La función o rol de consejero, requiere más que ningún otro, de la creatividad y capacidad de empatía del agente de cambio.

Retroinformador.- Se podría decir que este es uno de los roles más importantes que desempeña un agente de cambio, ya que por medio de la retroinformación las personas, los grupos y la organización como una totalidad, pueden alcanzar un alto grado de identidad y de autoconciencia. A través de la retroinformación proporcionada por el agente de cambio, los integrantes de la organización pueden establecer la discrepancia o distancia existente entre la situación actual y el modelo de organización deseado por esta.

En esta función, la responsabilidad del agente de cambio, es comunicar en forma descriptiva, sus observaciones acerca de la conducta de los individuos, y con ello, abrir la posibilidad de que estos cambien su comportamiento para mejorar las relaciones interpersonales en su grupo y en la organización.

Instructor .- Los integrantes de la organización requieren de ciertos marcos teóricos de referencia y del manejo de datos producto de la experiencia del agente de cambio, para contar con una base sólida en la cual apoyarse y trazar una perspectiva adecuada y realista de su mejoramiento organizacional.

El agente de cambio proporciona entonces, la información especializada necesaria acerca de las técnicas modernas de administración y conocimientos de las ciencias del comportamiento más relevantes, para construir así, una nueva concepción del funcionamiento de la organización.

Coordinador .- El agente de cambio se relaciona con varias personas, con varios equipos y a veces con varias unidades de la organización, la cuál, mientras es más compleja y sofisticada requiere de mayor esfuerzo para coordinar las actividades de los diferentes individuos y grupos clave, dirigidos a la planificación e implementación de cambios.

La preocupación básica del agente de cambio en esta función, es que los individuos y los equipos trabajen en forma armónica y coordinada, para asegurar el mayor éxito en el logro de sus objetivos de cambio.

La intervención del agente de cambio en las actividades de coordinación tiene que ser oportuna para lograr la efectividad requerida.

Moderador de conflictos .- La existencia de conflictos (desacuerdos, puntos de vista diferentes, oposición de criterios) es una situación que no puede evitarse en la vida de los grupos y de las organizaciones. El manejo de conflictos es un proceso que, adecuadamente manejado puede favorecer la interacción y la

generación de cambios más rápidos y positivos, pero un conflicto que no se confronta y se resuelve oportunamente, puede no solo detener los cambios, sino impedir la integración de los grupos y crear conflictos más fuertes.

La responsabilidad del agente de cambio es participar con los individuos o grupos involucrados, a manejar adecuadamente los conflictos que surjan, ayudándoles a dialogar, clarificar información, analizando los procesos de interacción, proporcionando marcos de referencia y tratando de buscar la mejor solución posible.

Catalizador .- El agente de cambio no interviene directamente en la generación de modificaciones de tarea, ni de procesos, ni de estructura; sin embargo, puede proporcionar condiciones en el grupo o en la organización para acelerar o disminuir la generación de dichas modificaciones.

La forma en que interviene puede ser a través de retroinformaciones, sugerencias u orientaciones oportunas que guíen al grupo a encontrar más rápido el camino o estrategia de actuación más adecuada, dependiendo del problema a resolver, o de la decisión de tomar.

Integrador y clarificador de información .- Hay que tomar en cuenta que las actividades de planificación, implementación y evaluación de cambios constituyen un programa de actividades que los integrantes de la organización, por lo menos al principio, tiene que realizar, además de sus funciones cotidianas.

Por otra parte, es necesario tomar en cuenta que son diversos tipos de información los que se manejan y varían las personas y grupos de la organización que intervienen en dicho programa.

Por estas u otras razones, y en base a los conceptos ya nombrados creemos que es necesario que el agente de cambio, realice también la función de resumir, ordenar y clarificar la información que la organización requiere, además de proporcionarla a las personas clave involucradas en el plan de cambio.

Estas funciones y actividades son las que en un momento dado constituyen o integran el rol que el agente de cambio desempeña e incluso en su actuación puede adoptar todos estos roles o algunos de ellos solamente.

Sin embargo, aún cuando existe un consenso acerca de las características, tipos de actuación y supuestos respecto al agente

de cambio, no podemos dar prescripciones en cuanto a su forma de comportarse y funcionar, ya que esto dependerá:

a) De la diversidad de papeles que desempeñan los agentes de cambio de acuerdo a su experiencia y a su forma de reaccionar ante los estímulos.

b) También está en función de las circunstancias específicas en las que en un momento dado se encuentra la organización, es decir, todas las variables y factores presentes, incluyendo los aspectos socio-culturales de la organización.

3.5 Factores a saber por el agente de cambio.

Antes de continuar con el desarrollo del siguiente punto será necesario asentar los siguientes conceptos, con el fin de entender el vocabulario manejado por el agente de cambio.

En primer lugar hay que entender a la organización como un sistema de partes interrelacionadas y cuando el sistema es multipersonal, esas partes pueden ser distintos tipos de

subunidades: individuos, roles, grupos, organizaciones y comunidades.

Segundo, se entiende por el sistema cliente a la llamada organización laboral, que requiere de los servicios de un agente de cambio.

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

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

Ahora bien, una vez quedando claro lo anterior podemos decir que el agente de cambio es el que va a proveer de asistencia al sistema cliente, razón por la cual Lippitt, (1958) nos aclara que antes que de empezar cualquier relación la primera pregunta a formular en cualquier investigación del proceso de asistencia, es:

¿si el agente de cambio realmente posee los recursos que requiere su tarea?

Por ello, en primer lugar consideremos el problema de la motivación, se presume que el agente de cambio esta motivado por el deseo de ayudar a otra gente, ¿ por qué quiere ayudarla? ¿está auténticamente interesado en su bienestar? o es que le gusta dar asistencia solo porque así tiene la sensación de estar dotado de poder, seguridad o virtud... A veces, el propio agente de cambio experimenta cierta inconformidad en lo que se refiere de a las justificaciones de lo que intenta hacer, las causas de esta sensación pueden ser racionales y la inconformidad misma puede manifestarse de distintas formas. Si los clientes rechazan su ayuda, el agente de cambio puede preguntarse por ejemplo ¿si realmente tiene algo que ofrecerles?.

Lo que se quiere decir con este punto, es que una función importante del agente de cambio es la de realizar un honesto autoexamen. En el cual debe elaborar las razones por las cuales quiere ayudar a otros, inclusive la retribución que espera para si mismo: dinero, prestigio, progreso profesional, datos de investigación. Estas retribuciones deben examinarse a la luz de las necesidades del sistema cliente, y de lo que éste puede dar. Si las necesidades del agente de cambio pueden justificarse sin

interferir con la capacidad del sistema cliente, entonces es posible continuar con el trabajo.

Ahora bien, por otra parte es importante señalar que por lo general es el agente de cambio el que debe proporcionar la iniciativa para que tanto él como la organización establezcan explícitamente a donde quieren llegar.

Es decir que establezcan detalladamente:

Para la organización

- 1.- ¿Cuáles son sus objetivos?
- 2.- ¿Qué motivaciones tiene para lograr dichos objetivos?.
- 3.- ¿Qué roles desempeñarán los miembros de la organización?.
- 4.-¿Qué se espera específicamente de la actuación y funcionamiento del agente de cambio?.
- 5.- ¿Qué tanto apoyo se espera del agente de cambio y en qué áreas y funciones?.

Para el consultor

- 1.- Objetivos de intervención.
- 2.- Sus motivaciones.
- 3.- El rol, conjunto de actividades que va a desempeñar.
- 5.- El apoyo que requiere de la misma.

Todos estos aspectos deben de llevarse a cabo en conjunto, es decir, buscando el acuerdo y el completo conocimiento por ambas partes, de tal manera que tanto el sistema cliente como el agente de cambio nos pueden dar la pauta de predicción acerca del funcionamiento de un programa de desarrollo organizacional en tal forma que:

a).- A mayor conocimiento de las expectativas, valores, motivaciones, objetivos, etcétera, que existan entre ambos, habrá menores posibilidades de conflicto, desajustes, disonancias e incongruencias, o sea, que la relación sistema cliente - agente de cambio será más estable, equilibrada, funcional y consistente.

b).- Si no existe reciprocidad de expectativas, valores, objetivos, problemas, incompatibilidad de metas etcétera y por lo tanto la relación será inconsistente e inadecuada en el proceso de cambio, entre el consultor y el sistema organizativo. (Walton, 1986)

Por nuestra parte estamos de acuerdo con el autor porque creemos importante que el agente de cambio haga un auto examen el cual debe incluir: Las razones que tiene para ayudar, qué espera lograr de beneficio personal y ver si las necesidades son compatibles con las del sistema cliente. También es necesario señalar que sus objetivos deben estar claros tanto para él como para los demás. El consultor tiene que hacer presentes sus limitaciones asistenciales antes de aceptar dar su servicio.

3.6 Factores a identificar.

Considerando que la organización es un sistema abierto, implantado en un ambiente complejo y cuyos componentes ejercen demanda constante. El psicólogo industrial como agente de cambio tiene la responsabilidad de identificar y conocer los siguientes factores que menciona Walton, (1986) y que a continuación aparecen:

- 1.- Conocer directivos, jefes de funciones, programas, unidades e individuos.

2.- El modo de organizar el trabajo, asignando los recursos y toma de decisiones se determina de acuerdo con los requerimientos de la autoridad o el poder.

3.- Las decisiones basadas en las fuentes de información más que en la posición dentro de la jerarquía.

4.- Subsistemas de recompensa relacionados con la tarea más que con el puesto de las personas que la desempeñan.

5.- La comunicación, relativa y abierta. Las normas o reglas generales de este subsistema recompensan la expresión de diferencias de opinión sobre ideas, soluciones a problemas y metas, sin tener en cuenta la relación de autoridad de las partes que están de acuerdo.

6.- La competencia inapropiada se minimiza: la colaboración se recompensa cuando es en beneficio de los mejores intereses de la organización.

7.- El trabajo y las recompensas se organizan de tal forma que los valores de identidad, integridad y libertad de los individuos se mantengan constantes.

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

En base a la importancia de lo anterior podemos agregar para complementar que: sería beneficioso al iniciar cualquier

cambio, que el agente contara con un punto de apoyo al obtener dentro de toda la información aquella en la que se pueda distinguir los grupos o personas pueden ser los más apropiados para llevar a cabo las primeras acciones. Es decir, utilizar una parte del sistema que sea estratégica para lograr una influencia en el sistema. Porque en un sistema van a existir personas o grupos que sean más accesibles que otros para lograr el punto de apoyo. Para tomar un punto de apoyo es importante buscar uno que pueda generar un eslabonamiento es decir que provoque el cambio hacia otras partes del sistema.

3.7 Intervenciones del agente de cambio.

Como en todo proceso de Desarrollo organizacional la intervención se produce de una manera progresiva y en fases, éstas en muchas ocasiones no son claramente reconocidas por los agentes de cambio. Para colaborar Silvertein, (1978) nos dice que son siete las funciones del psicólogo como agente de cambio en el proceso de intervenir, cada una de ellas representa un objetivo diferente en las relaciones agente - cliente.

1.- *Desarrollar una necesidad de cambio*: El psicólogo como agente de cambio participa ordinariamente en la identificación de las necesidades de los clientes. En algunos casos, los clientes reconocen las necesidades y se acercan al agente de cambio para verificarlas o legitimarlas. Pero generalmente corresponde al agente de cambio advertir a éstos de sus necesidades. Los cortos horizontes de planeación, la escasa motivación de realización, el alto grado de fatalismo entre otros, significan que el agente de cambio debe desempeñar sus funciones catalizadoras de las necesidades de los clientes. Debe indicar otras alternativas a los problemas existentes, poner de relieve las nuevas soluciones y luego convencer a sus clientes de que pueden resolver sus problemas.

2. *Establecer una relación de cambio*: Una vez que se ha creado o confirmado una necesidad de cambio, el agente de cambio debe convencer a sus clientes de que él es competente digno de confianza y comprensivo de la posición de ellos. Esta no es tarea fácil. Las personas tienden a desconfiar, sin embargo, el establecimiento de la armonía y de un nivel aceptable de confianza recíproca entre el agente de cambio y el cliente es un requisito indispensable del éxito de los esfuerzos del agente.

3. *Diagnosticar el problema*: Al agente de cambio le corresponde analizar los problemas de los clientes para

determinar por qué su conducta actual no satisface sus necesidades u objetivos. Para hacer el diagnóstico, el psicólogo debe contemplar la situación desde el punto de vista de sus clientes.

4. *Examinar las metas y los cursos de acción alternativos; luego crear el deseo de cambio en el cliente:* El psicólogo como agente de cambio debe explorar los diversos caminos que sus clientes puedan tomar para alcanzar sus metas.

Cuando se introducen las primeras innovaciones en una organización, un agente de cambio puede creer que la exploración de los cursos alternativos de acción toma demasiado tiempo. Pero es probable que en las subsecuentes innovaciones el agente de cambio pueda empezar a mejorar con las facultades de decisión de sus clientes.

5. *Convertir la intención en acción; para que el cliente innove:* El agente de cambio trata de influir en la conducta de sus clientes en la dirección de sus recomendaciones. Esencialmente, el agente trabaja para lograr que se cumpla el programa a su cargo. Una de las formas que el agente de cambio puede estimular la iniciativa innovadora entre los miembros de la organización consiste en prestar ayuda en las primeras etapas del proceso; de esta forma se impulsa a que se emplee la innovación.

6. *Estabilizar el cambio y tratar de evitar las suspensiones:*

Los individuos tienden a buscar información que confirme las decisiones que han tomado. Los psicólogos como agentes de cambio pueden estabilizar la conducta nueva haciendo llegar mensajes de confirmación a los clientes que han adaptado las innovaciones. Al brindar apoyo a los nuevos patrones de comportamiento, los psicólogos aumentan la probabilidad de que las personas de la organización continúen utilizando la innovación.

7. *Lograr el término de la relación:* Todo agente de cambio debe desarrollar en sus clientes un comportamiento que se retavilice automáticamente, se debe tratar que el cliente adquiera confianza en si mismo. Resulta difícil, pero a menudo los integrantes de la organización se vuelven más independientes que antes.

Estamos de acuerdo con el autor al señalar la trascendencia de cada uno de los puntos mencionados. Pero además nos gustaria añadir que el agente de cambio debe saber que sistemas o departamentos se intervienen con prioridad, ya que habría demasiados conflictos si intervinieran unos subsistemas antes que otros, porque surgiría el problema de preponderancia, aquí es aconsejable tomar en cuenta al intervenir la interdependencia de sistemas que existe todas las organizaciones.

3.8 Bases sobre las que descansa la labor del Agente de cambio.

El agente de cambio ofrece sus conocimientos para lograr que el sistema cliente obtenga procedimientos más adecuados para la consecución de sus metas, para ello puede utilizar algunas bases para realizar sus diagnósticos. Al respecto Margulies, (1990) nos señala que estas bases son dadas por su experiencia y se pueden englobar en internas y externas.

Entre las internas encontramos:

1.- La distribución del poder. Los problemas o conflictos están provocados por una estructura defectuosa del poder, la tarea del agente de cambio puede centrarse en dos aspectos primordiales: crear un nuevo centro de poder y el otro, que los centros actuales de poder sean más representativos de la organización en su totalidad. En general su labor está orientada para la reorganización de estos centros y así solucionar los conflictos.

2.- Movilización interna de la energía. El agente de cambio trata de que la energía acumulada en el sistema cliente y gastada en forma no productiva puede tener una utilización más adecuada

partiendo del supuesto de que si las subpartes tiene una mejor relación; todos los cambios e ideas originados en las subpartes tendrán una mejor utilización.

3.- La comunicación interna. Los agentes de cambio utilizan la comunicación en su labor para los aspectos importantes: Una es la comunicación para informar al sistema cliente acerca del cambio y otra como un medio para mejorar la información defectuosa de una subparte a otra; esta última es la más importante ya que es a través de ella donde se provocan los problemas organizacionales; aquí la labor del agente de cambio es crear los métodos necesarios para que exista una intercomunicación más efectiva.

b) En cuanto a las externas:

1.- Correspondencia entre la realidad externa e interna. Para que exista comunicación efectiva entre el agente de cambio y el sistema cliente es necesario que aquel ayude a éste a percibir la realidad lo más objetiva y real posible, esto se hace con el fin determinado de que el sistema cliente encuentre por sí mismo nuevas formas de relacionarse con otros sistemas clientes de su medio ambiente.

2.- Metas y valores para la acción. Se basa en el supuesto de que el cambio de valores y actitudes son el resultado de un cambio en la acción. El agente de cambio lleva al sistema cliente a que realice una determinada acción y una vez desarrolladas las nuevas pautas de comportamiento los nuevos valores y actitudes vendrán por sí mismos.

3.- Recursos y estrategias para la acción. En este apartado se engloban los métodos utilizados por los agentes de cambio para transmitir nuevas habilidades al sistema cliente, para el mejor manejo de problemas.

Lo ya señalado por Margulies, (1990) sin duda alguna es de gran ayuda para el practicante de desarrollo organizacional, sin embargo creemos que conocer la labor del agente de cambio no puede ser tarea fácil de delimitarse. por lo que consideramos que además de lo mencionado por el autor nosotros podríamos agregar que su función primeramente es de apoyo, ayudando al sistema cliente a descubrir sus debilidades, para después colaborar en la práctica de nuevas ideas y lo sostendrá ante las posibles vacilaciones dando garantía sobre la eficiencia de los nuevos métodos. También lo ayudará dándole al sistema cliente una visión del proceso de cambio para mantener la motivación del sistema cliente, teniéndole presente en todo momento las metas ya señaladas

3.9 Relación de cambio.

En este rol el agente de cambio debe proyectar un ambiente favorecedor al proceso de cambio, un ambiente en el cual las personas se sientan con libertad para auto-examinarse para fortalecer las posibilidades de cambio.

Grossman, (1975) aclara que: la importancia de un ambiente favorecedor radica en la relación de cambio que pueda generar el agente. También al respecto nos comenta en qué consiste esta relación.

Esta relación se refiere a todas las actividades asistenciales del agente de cambio hacia el sistema cliente que crean la interacción encaminada al logro de las metas. Al entablar la relación con el sistema cliente no siempre se encuentra atmósfera de cooperación, ante la cual el agente de cambio tendrá que informar debidamente al sistema cliente lo que se logrará y cual será la tarea a seguir, que se espera de él y de cuales son sus responsabilidades.

Una vez aclarado, el agente de cambio continúa la relación buscando a las personas que colaboran con él, aquí el agente de cambio puede dirigirse a los líderes y tratar con ellos ó bien

tomar dos subpartes del sistema que sean significativos y que tengan la opción de aceptar o rechazar el cambio, por ejemplo los directivos y el sindicato. En ocasiones, el agente se dirige a cualquier número de personas que puedan brindarle su apoyo, sin importar el lugar que ocupen en el sistema.

Cualquiera que sea la elección que haga el agente de cambio es importante que tome en cuenta a todas las personas o grupos que puedan tomar una decisión en el proceso desarrollo organizacional y tratar de persuadirlos ya que de lo contrario éstos podrán más adelante convertirse en fuerzas de resistencia poderosas. En la relación con el cambio, el agente establecerá las expectativas del cliente sobre el trabajo mismo, es decir el cliente está enterado de quien será afectado como va a cooperar y que responsabilidades tendrá. También se crearan las expectativas de interacción como: saber cuanto durará la relación sistema cliente y agente de cambio, como será esa interacción. Es el agente cambio el que decidirá cuales son esas expectativas a crear en el sistema cliente y los métodos que utilizará para ello.

La relación entre el sistema cliente y el agente de cambio puede ser muy útil para el sistema cliente ya que le da oportunidad de aprender de ello muchas formas de relacionarse. El agente de cambio pone mucho interés en no generar una gran dependencia en el sistema cliente, pues en ocasiones esto crea una

prolongación de la reacción que ya no es necesaria por haber concluido el proceso de cambio. (Beckhard, 1987)

De lo argumentado con anterioridad, estamos de acuerdo en señalar que entre los objetivos del psicólogo como agente de cambio se deben reflejar las necesidades de los clientes para que las relaciones mutuas se mantengan en buenos términos. Ya que los programas de desarrollo organizacional que toman en cuenta las necesidades de la clientela para llevar una relación satisfactoria y determinar los objetivos del cambio tienen mayores probabilidades de éxito, porque entonces los clientes tienen alguna influencia en las metas de cambio. Esto sugiere un alto grado de reciprocidad en la relación agente-cliente; ambos influyen en la conducta del otro para llegar a objetivos mutuamente satisfactorios mediante el intercambio de conocimiento y recursos.

Para finalizar, podemos sintetizar diciendo que el agente de cambio es un profesional con estudios especializados en ciencias de la conducta que ayuda a las organizaciones a realizar cambios sistemáticos y favorables, de tal manera que los beneficios sean mutuos.

Existen diferentes tipos de Agente de cambio, sin embargo sus metas son muy semejantes.

Con lo que se refiere a sus funciones, desempeñan distintos roles como lo son: la de integrador y clarificador de información, asesor, investigador, consejero, retroinformador, instructor, coordinador, moderador de conflictos, y catalizador. Estos se pueden realizar todos o uno a la vez.

El agente de cambio adquiere una gran responsabilidad dentro de la organización, razón por la cual debe considerar distintos factores que ya se mencionaron con anterioridad, en donde el agente de cambio observa la situación del sistema cliente desde el punto de externo e interpreta dando esta información a personas o grupos seleccionados para que intenten comprender, proporcionándoles una imagen de sí mismos para lograr la comprensión de sus procesos internos hasta llegar a nuevas actitudes y valores.

Una vez que se ha decidido ser consultor no podemos olvidar la relación sistema cliente-agente de cambio, ya que en esta se crea una interacción encaminada al logro las de metas de ambos.

Ya hacia el final del proceso y una vez que el sistema cliente ha adquirido los conocimientos adecuados; no es necesaria la asistencia del agente de cambio; porque el agente de cambio ayudará al sistema cliente a bastarse a sí mismo infundiéndole

confianza, manteniendo por un tiempo más la relación o bien poniéndolo en contacto con otros sistemas que hayan tenido procesos de cambio similares.

Conclusiones.

No podemos abordar el tema de desarrollo organizacional sin hablar de lo que conforma una organización, para ello entendamos por organización formal a la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivos en común, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de autoridad y de responsabilidad.

En una empresa, si se quieren lograr cambios favorables, es importante conocer su estructura y la calidad de las interacciones entre sus integrantes, porque si las personas en interacción no logran un funcionamiento de concordia y su conducta no es eficiente, la organización difícilmente puede lograr sus objetivos eficazmente.

Una vez planteada una orientación de las características de la organización, consideramos que la psicología al estudiar la conducta de ser humano dentro de las organizaciones se interesa

por crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos y materiales en la industria.

En la parte introductoria de este trabajo Partin, (1979) plantea el desarrollo organizacional como una opción valiosa para solucionar los problemas a los que se enfrentan las organizaciones. A lo cual, durante el desarrollo esta tesina corroboramos lo mencionado por el autor, porque pudimos percatarnos de que el desarrollo organizacional es una herramienta que podemos utilizar en la obtención de resultados positivos y de mejoramiento eficiente en las diferentes áreas y departamentos integrantes en la industria, ya que a través de este se logrará una mejor coordinación e integración interdepartamental originando así una evolución general.

Su objetivo fundamental es el mejoramiento del funcionamiento de la organización. Este se encauza principalmente a la eficiencia en la organización para que exista mayor satisfacción y altos estándares de desarrollo tanto en los individuos como en los grupos que en ella trabajan.

Ahora bien, las concepciones, criterios, hipótesis y técnicas del desarrollo organizacional, contienen una fuerte dosis de aspectos ideológicos, de valores, creencias, y actitudes, que precisamente en su aplicación práctica producen efectos

psicológicos y socioculturales dentro de la empresa, lo cual ha sido estudiado y previsto, pero, específicamente considerando el contexto económico y sociocultural de los países donde se originó y ha venido avanzando el D.O. Visto esto, estarán claras las críticas contra el D.O. para países en desarrollo como México, pues las repercusiones en contextos desiguales obviamente tendrán implicaciones diferentes. Sin embargo, lo que consideramos es que debe evaluarse e investigarse críticamente, una modificación para ajustarse a nuestro medio y sobre todo producir creaciones propias para nuestro país, asimismo, necesitamos adaptar y/o crear nuevas estrategias o técnicas de cambio planificado con su implantación, su evaluación y su control.

El psicólogo dentro de la industria debe tener un claro concepto del desarrollo organizacional y por ende un conocimiento concreto de lo que es capaz de desarrollar para brindar seguridad y estabilidad en el empleo.

El psicólogo como agente de cambio que se desempeña dentro de una organización, dedicando su actividad al desarrollo organizacional, estará expuesto constantemente a situaciones en las que deberá intervenir para modificarlas de manera que este cambio implique un desarrollo, y es precisamente en este proceso, en el que estamos seguros que el psicólogo egresado de

la E.N.E.P. Iztacala puede incursionar, a pesar de que dentro de la carrera de licenciatura en psicología en la E.N.E.P. Iztacala no se haga mención de una materia específica al respecto.

Para decir lo anterior nos basamos, en que gran parte del currículo de la carrera hace hincapié en la enseñanza de diseños, métodos y técnicas aplicadas, que permiten al egresado no solo dominar una tecnología aplicada como profesional, sino disponer de la metodología necesaria para crearla en la nueva situación a la que se verá cotidianamente expuesto una vez que haya egresado de la universidad.

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

El presente trabajo proporciona los elementos importantes, procesos y aplicación técnica para que el psicólogo laboral, representantes y ejecutivos consideren al desarrollo organizacional como disciplina capaz de coordinar demostrar y

aplicar los movimientos necesarios en las áreas de dificultad en su integración. Entendiendo esto como el concepto flexible y de manejo óptimo de los recursos humanos, dentro de las organizaciones cuyo objetivo es enfrentar de manera eficiente el futuro.

Podríamos decir que la principales aportaciones de la presente tesina se destacan el proporcionar nuevas expectativas que complementen a la ciencia psicológica en su aplicación al contexto laboral, tales como: a) Implementar una técnica que aumente el repertorio del psicólogo; b) Establecer una plataforma de análisis para todas aquellos psicólogos que laboren en la industria y que les sirva de inquietud para promover el cambio dentro de sus organizaciones; c) Fomentar la credibilidad de la psicología industrial, al ser más eficiente por responder a una realidad como lo es el desarrollo organizacional; d) promover la factibilidad de dar conocer el desarrollo organizacional como una opción más de trabajo para el psicólogo.

La psicología industrial como ciencia dedicada al estudio de la conducta requiere de la utilización de técnicas, métodos y profesionales acordes con la estructura organizacional, por lo que esta tesina constituye una buena orientación para los psicólogos del trabajo, porque con ello puedan obtener los conocimientos

requeridos con mayor amplitud en las diferentes actividades que se les encomienden dentro o fuera de la organización.

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

Bibliografía.

- Arias, G.F. (1986) *Administración de recursos humanos*. México, Trillas,
- Ballesteros, P. R. (1982) *La psicología aplicada a la empresa*. España, CEAC ediciones,
- Beckhard, R. (1987) *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México, Fondo educativo interamericano,
- Bennis, W. G. (1989) *Desarrollo organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México, Fondo educativo interamericano.
- Byars, L.LL. (1983) *Administración de recursos humanos conceptos y aplicaciones*. México, Interamericana,
- Castaño, A.A. (1980) *Desarrollo social y organización: problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado*. México, IEE SA,

- Chiavenato, I. (1990) *Administración de recursos humanos*. México, McGraw-Hill/interamericana,
- Chiavenato, I. (1989) *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw-Hill,
- Clay, S.H. (1982) *Psicología de la conducta industrial*. México, McGraw-Hill,
- Davis, P.D. (1981) *El comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill,
- Dunnette, D.M. y Kirchner, K.W. (1990) *Psicología industrial*. México, Trillas,
- Ferrer, P.L. (1988) *Guía práctica de desarrollo organizacional*. México, Trillas.
- French, L.W. y Bell Jr, H. (1979) *Ciencia de la conducta para el Desarrollo organizacional*. México, Diana,
- Gilmer, H.B. (1983) *Psicología Industrial*. España, Ediciones Martínez-Roca,

- Grados, E.J. (1988) *Inducción reclutamiento y selección*. México, El manual moderno,
- Grossman, L. (1975) *El Agente de Cambio*. México, Técnica,
- Harris, J.J. (1992) *Administración de recursos humanos*. México. Limusa,
- Howel, C.W. (1980) *Psicología industrial y organizacional sus elementos esenciales*. México, El manual moderno,
- Huse, E. (1975) *El comportamiento humano en la organización*. España, Deustic,
- Laris, C.F. (1977) *Administración integral*. México, Continental,
- Lindgren, C.H. (1990) *Introducción a la psicología social*. México, Trillas,
- Lippitt, R. (1958) *La dinámica del cambio planificado*. Buenos Aires, Amorrortu,

- Margulies, N. y Praia, A. (1990) *Desarrollo organizacional valores, proceso y tecnología*. México, Diana,
- Partin, J.J. (1977) *Perspectivas del desarrollo organizacional*. E.U.A., Fondo educativo interamericano,
- Schultz, P.D. (1985) *Psicología Industrial*. México, Interamericana,
- Silvertein, A.G. y Shvarzblat, G.J. "El psicólogo del trabajo como agente de cambio en el proceso de planeación integral rural" Tesis, facultad de psicología UNAM, México, 1978
- Walton, E. R. (1986) *Desarrollo organizacional*. México, Fondo educativo interamericano,
- Williams, C.J. y Calás B.M (1984) *Conducta organizacional*. México, Iberoamericana,