



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"El Papel del Psicólogo en el Proceso de Desarrollo Organizacional"

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)

VALDER ALEJANDRO ÁVILA GONZÁLEZ

Directora: Dra. Patricia Guillermina Landa Durán

Dictaminadores: Mtro. Ernesto Arenas Govea

Mtro. Ángel Francisco García Pacheco





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.

Agradecimientos

Me gustaría mediante estas líneas expresar mi más profundo agradecimiento a la Dra. Patricia Guillermina Landa Durán, directora de esta tesina, cuya orientación y apoyo constante ha contribuido notablemente en el logro de la presente y en mi formación como psicólogo.

De igual modo agradezco al Mtro. Ernesto Arenas Govea y al Mtro. Ángel Francisco García Pacheco quienes gracias a sus observaciones y facilidades colaboraron a que la presente sea una investigación de calidad en donde demuestro lo aprendido en mi formación profesional de la cual ellos fueron partícipes.

Por otra parte, sé que las siguientes líneas no lograrán expresar ni un poco el tanto agradecimiento que tengo y tendré hacia las personas más importantes de mi vida, es decir mi familia:

Gracias mamá por tu infinito amor, apoyo, dedicación y esfuerzo por hacer de mi un hombre de provecho y un profesional que posee valores que sólo tú has podido inculcarme, gracias por tus horas de desvelo y por los tantos sacrificios que has hecho. Te amo y siempre contarás conmigo.

Gracias a mis padres, mis hermanos, mi abuelita, mis sobrinos y a mis cuñados todos ustedes han sido partícipes de los momentos más importantes de mi vida, agradezco sus palabras de aliento y por ser como padres que han sabido protegerme y ayudarme, los amo y saben que siempre contarán conmigo.

Gracias a mis amigos quienes son parte de mi familia y de mis logros, porque aunque son pocos han sabido apoyarme en momentos muy difíciles y han sido parte importante de lo que soy.

A todos ustedes, muchas gracias.

ÍNDICE

Introducción.....	2
Capítulo I.- Conceptos generales del DO.....	5
1.1.- Antecedentes y evolución en México.....	5
1.2.- Definición.....	9
1.3.- Características.....	12
1.4.- Objetivos y Valores.....	17
1.5.- El agente de cambio.....	23
Capítulo II.- El psicólogo como agente de cambio.....	32
2.1.- En el proceso de DO.....	32
2.2.- En las técnicas de intervención del DO.....	42
2.3.- En la resistencia al cambio.....	53
Capítulo III.- ¿Qué más puede y podrá ofrecer el psicólogo al DO?.....	59
Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	69

INTRODUCCIÓN

La vida en la actualidad se encuentra inmersa en diversidad de cambios, a los cuales resulta cada vez más difícil adaptarse debido a que, entre otras cosas, la mayoría de las veces no nos encontramos preparados para recibirlos y tampoco para planearlos en nuestro estilo de vida, ya que cambiar implica un riesgo ante el cual no se sabe con exactitud qué consecuencias traerá consigo. Así como los seres humanos estamos expuestos a los cambios, también las organizaciones (de las cuales los humanos son parte) se ven desafiadas para adaptarse a los mismos. Tal como menciona Quirant y Ortega (2006), las empresas, tanto públicas como privadas, deben enfrentarse hoy en día a un entorno político, económico, social y cultural en constante cambio donde especialmente el poder del factor humano conducirá la transición al cambio y la implementación de éste dentro de la organización.

En este sentido, para que las organizaciones y los seres humanos que en ellas trabajan logren una adecuada adaptación a los diversos ambientes cambiantes que enfrentan, necesitan aprender nuevas pautas de conducta, retomar lo útil de la experiencia acumulada (aprender a aprender) y estar al tanto del impacto y efecto que sus acciones están provocando, en el aprendizaje mismo está el cambio y nadie puede evadir el mismo. Así, la mejor alternativa para el desarrollo en la organización y en el individuo está en el cambio: “hacer que las cosas sean diferentes” (Ignacio, 2008).

Pero no es posible cambiar una organización si no cambian sus integrantes. Así, el factor humano es lo más importante de la organización y bajo esta dimensión la generación de nuevos conocimientos es la base para la adaptación por medio de la constante innovación. Para lograrlo es necesario planear un proceso de cambio, el cual puede lograrse adoptando un modelo llamado Desarrollo Organizacional (DO) que, como menciona Sánchez (2009), agrupa un conjunto de estrategias sistematizadas para realizar un cambio planeado, con la perspectiva de cambiar la cultura organizacional (comportamientos, creencias, mitos, valores) que tiene como meta convencer e involucrar al factor humano a laborar en equipos de trabajo

comprometidos en la transformación de la organización, acordes a las necesidades del entorno y su posible impacto en procesos de evaluación y certificación.

El Desarrollo Organizacional, en adelante DO, exige un cambio en la tecnología y en la estructura o un cambio en las personas y sus procesos de interacción más que en los esfuerzos por cambiar sólo a las personas, únicamente la estructura, los procesos o la tecnología de la organización; en este sentido, sus resultados son vistos como respuestas al entorno cambiante (Molina, 2000). De este modo, el DO es una importante alternativa de cambio organizacional y por ende de cambio individual ya que como refieren French, Bell y Zawacki (2007) los programas de DO pueden mejorar el desempeño individual, aumentar la rentabilidad organizacional y resolver problemas crónicos en las organizaciones.

Es importante mencionar que el uso del DO está en crecimiento, por lo que su aplicación se observa en la mayoría de las organizaciones e industrias actuales. Ante tal crecimiento, el psicólogo como profesional del comportamiento humano resulta un elemento de suma importancia en la intervención del DO ya que, aun cuando el modelo sea de más de origen y uso administrativo, el psicólogo es capaz de aportar herramientas conceptuales, metodológicas y estratégicas para que el DO resulte ser más exitoso y con mayor impacto dentro de una determinada organización.

De este modo, el objetivo de esta tesina consiste en ofrecer un panorama general acerca del Desarrollo Organizacional y mostrar la importancia de la participación del psicólogo en este proceso como un profesional capacitado.

En el primer capítulo, se describen los conceptos generales del DO, desde la definición pasando por los objetivos y al final el papel del agente de cambio.

En el segundo capítulo, se explica la importancia del psicólogo como agente de cambio de DO, en el proceso y técnicas que se utilizan para que el DO logre sus objetivos.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis sobre otros aspectos en los que el psicólogo puede y podrá contribuir de acuerdo a su formación profesional.

La presente investigación va dirigida principalmente a aquellos psicólogos que no conocen, o tienen interrogantes sobre su participación en el Desarrollo Organizacional, con base en sus conocimientos y experiencia profesional.

Además servirá como una herramienta para erradicar falsas creencias que los mismos psicólogos, organizaciones y otros profesionales tienen acerca de las funciones profesionales del psicólogo en un aspecto particular del área organizacional.

I.- CONCEPTOS GENERALES DEL DO

1.1.- Antecedentes y Evolución en México

A continuación se presentan los antecedentes más importantes que dieron nacimiento al DO y la pauta para su evolución en distintos países incluyendo a México (Ver Tabla 1). La información descrita está basada en lo expuesto por Sánchez, Muñoz y Flores (2013), Robledo (2012), Burke (2011), Guízar (2008), French, Bell y Zawacki (2007), Ferrer (2007), Cummings (2007), Chiavenato (2006) y Achilles de Faria (2004).

Tabla 1.

Antecedentes generales del Desarrollo Organizacional (DO)

FECHAS	ANTECEDENTES
Siglo XIX	+ Marx y Engels a través de su publicación “del socialismo utópico al socialismo científico” justifican que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción integral.
Década de los 20´s	+ El estudio de las investigaciones de Psicología aplicados al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company; allí se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.
Década de los 40´s	+ Se funda el Centro de Investigación para las Dinámicas de Grupos a cargo de Kurt Lewin, posteriormente se le llaman Grupos T y esto marca el nacimiento del National Training Laboratory (NTL). + Whyte y Hamilton emplearon la investigación-acción en el Hotel Tremont de Chicago. + Después de la Segunda Guerra Mundial hubo un gran crecimiento del conocimiento, investigación y las teorías concernientes a las organizaciones.

<p>Década de los 50's</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Kurt Lewin y colaboradores efectuaron estudios utilizando la investigación-acción dentro del NTL. + Herbert, Shepard y Blake, quienes en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Standard Oil Company (ESSO) en EUA diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) en varias refinerías de la compañía. + En cuanto a la expresión "Organizational Development", es decir Desarrollo Organizacional (DO) no se sabe con exactitud quién la acuñó, aunque la paternidad terminológica corresponde a Blake, Shepard y Mouton. + Se crea la Investigación con retroalimentación (asociada al Institute for Social Research – Michigan). Esta metodología es ahora una práctica común en el DO. + Douglas McGregor habla sistemáticamente acerca de implantar un programa de DO. + Herbert Shepard funda el primer programa de doctorado en DO.
<p>Década de los 60's</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Se desarrollan un conjunto complejo de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. + Se crean los sistemas sociotécnicos (asociados al Tavistock Institute of London) los cuales refieren al cambio de actividades en una organización que implican los requerimientos tecnológicos y las relaciones sociales de las personas que participan directamente. Los responsables de estos sistemas fueron Emery y Trist (1960). + Llega a México el Desarrollo Organizacional.

Como se observa, es hasta la década de los 60's que el Desarrollo Organizacional (DO) toma forma gracias a sus antecedentes, por lo que adquiere el poder de expandirse en varios países de Europa y también en todo Estados Unidos

de América; gracias a lo cual, debido a la cercanía y comunicación con México, llega a éste país como una propuesta interesante pero con poca información, por lo que las instituciones de educación superior son quienes comienzan a impulsar el DO y le generan importancia para las organizaciones mexicanas.

Para un mayor entendimiento, a continuación se presenta, con base en lo propuesto por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), Guízar (2008) y León (2006), la evolución del DO en México (Ver Tabla 2), desde su llegada en la década de los 60's hasta el nuevo milenio.

Tabla 2.

Antecedentes del Desarrollo Organizacional (DO) en México.

FECHAS	ANTECEDENTES
1967 - 1968	+ En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey se comenta de la existencia del DO en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados.
1969 - 1970	+ Surge la primera colección de libros sobre DO y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de DO. Además, se emplean como herramientas de cambio los grupos T y la formación de equipos.
1971 - 1972	+ Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de EUA. + Empresas como Cydsa, Fama, Crisa y Gamesa adoptaron el DO como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas. + En la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) apareció el primer trabajo de investigación, una tesis de licenciatura sobre el DO en relación al cambio.
1973	+ Se aplica de manera directa el DO en varias empresas como Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, entre otras.

1974	<p>+ El doctor Castaño Asmitia, pionero del DO en México, presenta en la revista Zero en Conducta de la Facultad de Psicología, una severa crítica al desarrollo de la organización.</p> <p>+ Se da el impulso más decidido al DO, ya que se agregaron a este movimiento las empresas Figusa, DANDO y Serfín, entre otras.</p>
1975 - 1976	<p>+ Cobra gran auge el DO en instituciones educativas así como en empresas.</p> <p>+ La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en DO.</p>
1977	+ Visa, en Monterrey, implanta la gerencia de Desarrollo Organizacional.
1978	+ Se incluyen más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del DO.
1982	+ Se comienza a celebrar anualmente un Congreso Internacional de DO.
1988	<p>+ En Monterrey, se realiza el Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional.</p> <p>+ Se informa que en México hay un lento desarrollo tecnológico dentro del campo del DO.</p>
Década de los 90's	+ Empresas pioneras del DO en México como CYDSA, Cervecería Cuauhtémoc, GAMESA, SERFIN, Vidriera Monterrey, ALFA-ACERO, VISA, entre otras; tratan de establecer una gerencia o área de Comunicación Organizacional Integral que reúne todos los recursos económicos y humanos para estar a cargo de la comunicación interna, como de la publicidad y la comunicación externa, agentes importantes para la evolución del DO.
Nuevo milenio	+ Un estudio realizado por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), a comienzos del siglo XXI, destaca que existen más empresas que llevan a cabo Desarrollo Organizacional, entre las que destacan: Bacardí y compañía, Santander, Bancomer, General Motors de México, Industrias Resistol, Nissan Mexicana, entre otras.

Nuevo milenio	+ Cada día nuevas empresas destacan por la aplicación del DO, sin embargo se tienen muchas deficiencias en su aplicación por lo que normalmente se está en búsqueda de distintos consultores con amplia experiencia para resolver las problemáticas.
---------------	--

1.2.- Definición

Un gran número de autores han definido al Desarrollo Organizacional (DO), algunos de ellos toman como referencia las definiciones de los pioneros o de personas con mayor experiencia en el tema para realizar la propia. En este sentido, a continuación se presentan las definiciones más completas desde la perspectiva de pioneros del DO hasta nuestros días.

Uno de los pioneros del DO, Beckhard (1973) define al DO como un esfuerzo planeado de toda organización y dirigido desde arriba para aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en el proceso de la organización usando conocimiento de las ciencias de la conducta.

Beer y Huse (1974) cuestionan el aspecto de “dirigido desde arriba” que propone Beckhard ya que sostienen que el DO puede comenzar en cualquier parte de la organización, en la cima, en el medio e incluso en la base; sin embargo, para ello se necesita considerar si la organización en cuestión está estructurada jerárquicamente.

Tiempo después, en la década de los ochentas, otro precursor del DO Bennis (1985) menciona que el DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

En la década de los noventas, la mayoría de los autores y practicantes del DO toman como base lo expuesto por Bennis, por lo que no es sino hasta la entrada del nuevo milenio cuando Kinicki y Kreitner (2003) hablan del DO como un conjunto de técnicas usadas para implantar el cambio organizacional, teniendo como propósito mejorar la efectividad de las organizaciones y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planeadas en los procesos humanos,

estructuras y sistemas de la organización, con uso de los conocimientos de las ciencias del comportamiento y sus métodos de intervención.

Como se observa, la explicación de Kinicki y Kreitner es más completa que las anteriores, además de que dan mayor importancia a los miembros de las organizaciones y al uso de las ciencias del comportamiento (entre ellas la Psicología). Aunado a lo anterior Robbins (2009), un reconocido autor del comportamiento organizacional, menciona que el DO es un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados.

A partir de lo anterior, las definiciones han hecho hincapié tanto a la mejora en las organizaciones como en el desarrollo de las personas que conforman las mismas. De este modo French y cols. (2007) explican que el DO es un conjunto poderoso de conceptos y técnicas para mejorar la eficacia organizacional y el bienestar individual que tuvo su génesis en las ciencias del comportamiento y que fue probado en el laboratorio de organizaciones del mundo real.

Bajo su perspectiva, Chiavenato (2009) define el DO como un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional, con ayuda de un consultor-mediador y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción.

Un año después, Spector (2010) manifiesta que el DO ofrece una perspectiva compleja y sistémica del cómo y el porqué del comportamiento de los trabajadores y de las operaciones de la organización; por esa razón, el DO propone un proceso de cambio tanto en el comportamiento como en las operaciones. En el mismo año, Daft y Marcic (2010) apoyan lo expuesto por Spector y aportan que las técnicas de DO mejoran la salud y efectividad de la organización a través de su habilidad para adaptarse al entorno, mejorar las relaciones internas e incrementar las capacidades de aprendizaje y solución de problemas.

Burke (2011) es un personaje que desde sus inicios ha aportado elementos importantes al DO, por lo que a través de los años ha ido actualizando la información sobre el mismo; así de modo más actual precisa que es un proceso de aplicación de conocimientos de las ciencias de la conducta para producir cambios en la cultura de una organización, así las necesidades individuales y los objetivos organizacionales pueden ser integrados más efectivamente.

Como se observa, un elemento importante en la definición del DO es y será la cultura organizacional. Hernández (2011) también da importancia a la cultura apoyando la idea de que el DO es una estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización, para lo cual se guía por la misión y visión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos.

Existe otro elemento que no se puede dejar de lado en la definición del DO, es decir el clima organizacional. Al respecto, Audirac (2011) expone que el DO es una estrategia educativa para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.

Por último y de forma más actual, Sánchez, Muñoz y Flores (2013) describen al DO como un proceso que estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, coadyuvando a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

Como se puede observar, a lo largo del tiempo la definición del DO ha ido evolucionando y ha aumentado los elementos que la conforman, lo cual puede ser tanto benéfico como perjudicial ya que al abarcar más elementos también puede existir mayor claridad del concepto o todo lo contrario. Además, se observa en la

mayoría de las definiciones que las ciencias de la conducta, entre ellas la Psicología, son un elemento de suma importancia para del DO.

Para fines de la presente, se propone la siguiente definición: el Desarrollo Organizacional es un proceso planeado y estratégico que pretende modificar la cultura y clima organizacional para que exista una mayor adaptación a los cambios internos y externos, tanto de las organizaciones como de las personas que las conforman, a través de técnicas que fomenten el desarrollo personal y profesional de dichas personas y así las organizaciones se manejen bajo los principios de eficacia-eficiencia, apoyándose en la teoría y práctica de las ciencias del comportamiento, entre ellas la Psicología.

1.3.- Características

El DO posee ciertas características que le hacen diferente a otros procesos que implican un cierto cambio en la organización. Al respecto, algunos autores mencionan criterios o cualidades que hacen al DO un proceso único, debido a que el DO es sinónimo de cambio, pero el cambio organizacional no siempre es DO.

En el siguiente esquema (Ver Figura 1) se muestran las tres diferencias principales entre lo que es un cambio organizacional y un proceso de Desarrollo Organizacional:

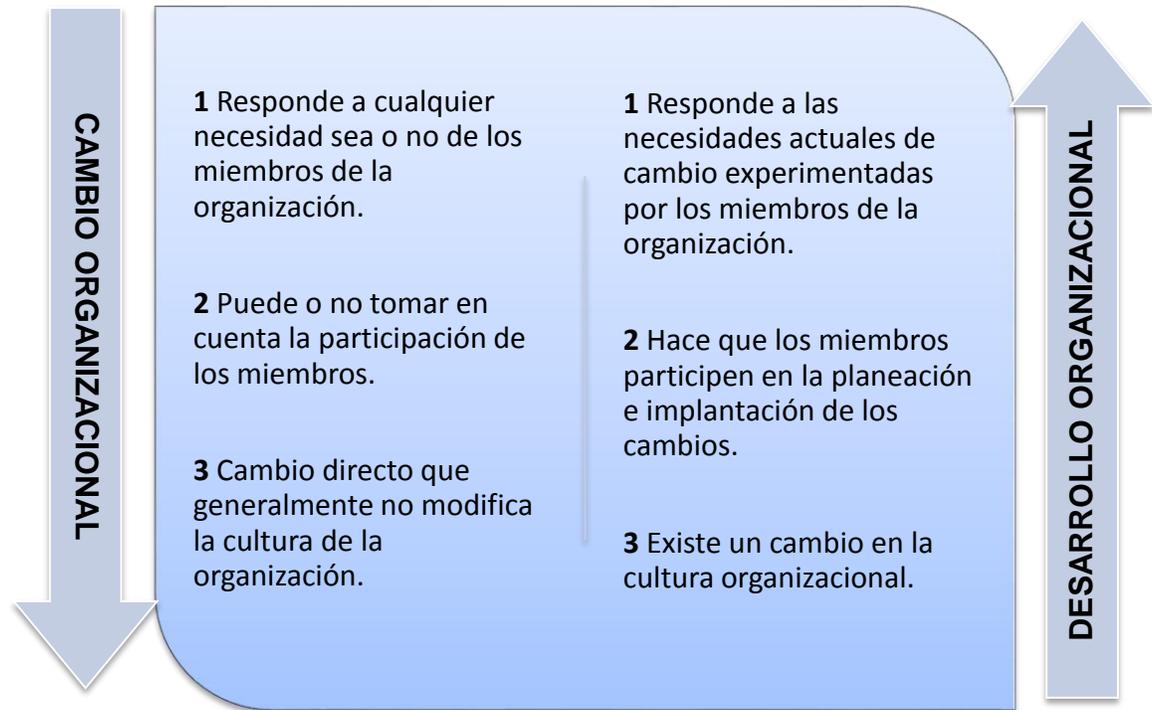


Figura 1. Diferencias entre Desarrollo Organizacional (DO) y Cambio Organizacional.

Fuente: Burke, W. W. (2011). Organization change: theory and practice (p. 47). Los Angeles: Sage.

Con base en la tabla anterior, resulta necesario conocer qué acciones o métodos no son característicos del DO, esto ayudará a esclarecer su importancia, un mejor entendimiento del proceso y del papel del agente de cambio. Andersson (2012) menciona que algunas características no son DO pero que muchas personas (incluso profesionales del tema) confunden, estas son:

- Consultoría de gestión: el DO no es sólo un proceso de consultoría ya que el DO ofrece procesos y técnicas para hacer la función de cambio efectivo.
- Cambio a corto plazo: el DO va encaminado a cambios a largo plazo debido a que se lleva a cabo mediante un proceso de desarrollo que pretende realizar cambios duraderos o permanentes.
- Formación y desarrollo: el DO no se limita a actividades de formación y no es considerado en casos donde lo que se pretende es aprender un solo objetivo. Los esfuerzos del DO son utilizados con la cooperación de los miembros de la organización para llevar a cabo programas de entrenamiento

y de construcción o mantenimiento de habilidades que conlleven un desarrollo personal y profesional.

Sobre esta última característica, Beitler (2005) señala que el DO no debe tratarse simplemente de sesiones de capacitación formativa ofrecidos por personas externas o de gran cantidad de cursos a tomar por los colaboradores; sino que, un efectivo DO contiene el seguimiento de un proceso metodológico que consta de tres elementos: evaluación, desarrollo y gestión del rendimiento.

Ahora bien, para conocer más a detalle el DO, se tiene que profundizar desde su esencia como un modelo distinto a los demás cambios organizacionales. Para esto, Audirac (2011) indica que el DO consta en su esencia de las siguientes características:

- Filosofía: como una filosofía predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser y de actuar, con lo que se dice y con lo que se hace.
- Arte: es un nuevo arte de perfeccionar la organización integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- Enfoque de administración: es una manera de manejar y optimizar los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizador.
- Tecnología: es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados en el que los aspectos psicosociales de comportamiento deben recibir la debida atención.

Por su parte Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) agregan una característica que resulta imprescindible si se pretende entender el funcionamiento del DO, esta característica se refiere a su orientación sistémica que consiste en lograr que una organización trabaje armónicamente pues sus partes están interrelacionadas, por eso lo que ocurra en alguna de ellas influirá en las demás.

Además, Spector (2010) comenta que otra característica es la búsqueda de congruencia entre tres elementos importantes: a) el contexto interno de la organización (objetivos de la organización, estrategias, modelo de negocio, diseño organizacional), b) patrones de conducta de los trabajadores (roles, funciones, procesos de interacción entre ellos) y c) ambiente externo (expectativas de clientes,

trabajadores e inversionistas, fuerzas sociales y culturales, cambios tecnológicos, cambios en el mercado laboral, regulación gubernamental y eventos mundiales).

Partiendo de la esencia, se pueden conocer mejor aquellas características que son únicas del DO, tal como lo exponen Kinicki y Kreitner (2003) quienes mencionan las siguientes:

- El DO implica cambios profundos: que algún aspecto significativo de la cultura organizacional no vuelva a ser el mismo.
- El DO está cargado de valores: en virtud de que el DO se enraíza parcialmente en la Psicología Humanista, muchos consultores en el área llevan ciertos valores o prejuicios a la organización cliente. Por ejemplo, prefieren la cooperación sobre el conflicto, el control personal en vez del institucional y la administración democrática y participativa en lugar de la autocrática.
- El DO siempre debe orientarse al cliente: implica que las intervenciones han de encaminarse a facilitar la satisfacción de las necesidades de los clientes y, con ello, a ampliar el valor de los productos y servicios de la organización.
- El DO es un ciclo de diagnóstico/prescripción: los teóricos y practicantes del DO se han apegado desde tiempo atrás a un modelo médico de organización. Los consultores abordan a la organización “enferma”, “diagnostican” sus males, “prescriben”, aplican intervenciones y “vigilan” su evolución.
- El DO se orienta a procesos: en teoría, los consultores se enfocan en la forma de las relaciones administrativas y del comportamiento, no en su contenido. Por ejemplo, podrían enseñar a un ingeniero de diseño de productos cómo comunicarse más efectivamente con un investigador de mercado sin que el consultor se entere de los detalles técnicos de sus conversaciones.

Como se observa, algunas de las principales características van enfocadas a la distinción del DO en su metodología e intervención, la cual no sólo va enfocada al desarrollo de la organización sino también al de todos sus integrantes. Es decir, el DO integra dos dimensiones básicas de todo grupo humano: una dimensión comprende todos los aspectos directamente relacionados con la ejecución de las tareas que van encaminadas al logro de los objetivos o metas, y la otra dimensión

comprende el proceso de relación interpersonal que se da en el grupo (Audirac, 2004).

Schermerhorn (2010) explica que la importancia del DO reside en la solidez de sus fundamentos metodológicos, en la investigación para la acción, esto consiste en un proceso de colaboración para reunir datos, utilizarlos en la planeación de la acción y evaluar los resultados. Cabe mencionar que, en el apartado del proceso del DO, se ahondará más acerca de la metodología.

Además, Chiavenato (2008; 2009) informa acerca de otras características bajo las cuales se basa el DO y que lo hacen importante dentro de las organizaciones, estas son:

- Procesos de solución de conflictos: métodos para enfrentar amenazas y las oportunidades que ofrece el entorno.
- Procesos de renovación: el DO pretende mejorar los procesos de la organización para renovarse y permite que los administradores adapten más rápidamente su estilo de gestión a los problemas y oportunidades que van surgiendo.
- Administración participativa: se refiere a compartir la administración con los trabajadores, es decir que los trabajadores desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones.
- Construcción y facultamiento de equipos en toma de decisiones (empowerment): se trata de crear equipos y asignarles responsabilidades y facultades, como base de la administración participativa. Dar poder y autoridad a las personas hace que éstas se sientan responsables del cambio.
- Atención a toda la organización: el DO ve a la compañía en su conjunto para que la transformación ocurra con eficacia y pretende una adecuada coordinación de todas las partes de la empresa.
- Agente de cambio: es aquella persona que estimula y coordina la transformación dentro de un grupo u organización. Por lo general, el principal agente es un consultor externo. El director de RH suele ser un agente de cambio interno que coordina el programa con la administración y el elemento externo.

- Aprendizaje empírico: los participantes conocen por experiencia, en el entrenamiento, los diversos tipos de problemas laborales: comentan y analizan sus propias vivencias inmediatas y obtienen lecciones de ellas.
- Realimentación: el DO procura proporcionar una realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que sustenten sus decisiones.
- Orientación en contingencias: el DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Es flexible y pragmático, adopta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares.

Por último, Golembiewski (2003) habla de elementos característicos a los cuales se debe poner especial atención, que son:

- Expansiones conceptuales: las teorías de aprendizaje y mejores ajustes de diseños a las situaciones son áreas sensibles de investigación para el DO.
- Énfasis en las diferencias contextuales: existen distintas áreas en las que es posible una mayor especificidad en las aplicaciones del DO que, a su vez, se amplía la gama de aplicaciones y sus tasas de éxito probables.
- Personas: se da especial énfasis en una característica contextual del DO, es decir las diferencias entre las personas.
- Claridad sobre el cambio: algunas aplicaciones que existen del DO han sido “suaves” sobre las maneras de abordar el cambio, a pesar de las altas tasas de éxito. De este modo, es necesario dar atención en la convicción de las aplicaciones para que no sólo representen logros en números, sino en aprendizaje y cambio permanente.

Conocer las características que pertenecen al DO permite tener un mayor panorama de lo que realmente es el modelo y de este modo se puede distinguir de otros procedimientos de cambio.

1.4.- Objetivos y Valores

Objetivos

El DO es una intervención la cual se lleva a cabo mediante un proceso (el cual veremos más adelante), por consiguiente se necesita tener claro qué es lo que se

quiere lograr con el DO para realizar adecuadamente los pasos de la intervención y así obtener un resultado satisfactorio. En este sentido, podemos formular y obtener gran cantidad de objetivos pero, para fines de la presente, se puntualizarán a continuación los objetivos más factibles que proponen autores cuya práctica en este campo producen mayor objetividad en el tema.

Es importante comenzar por los objetivos generales del DO para después poder pasar a los específicos y así tener mayor claridad de lo que el DO pretende lograr con base en su proceso e intervención. De este modo, Audirac (2004) menciona que el objetivo del DO es instrumentar un cambio individual y grupal, para que la organización pueda responder a las demandas del cambio, tanto del entorno externo como del interno.

Por su parte, Alles (2007) propone que el objetivo es buscar una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia, junto con la necesaria adaptación a un mundo cada día más competitivo y además a la acelerada evolución de la tecnología.

Hernández (2011) menciona que se pretende rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas, costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

Y Robledo (2012) señala que consiste en apoyar al sistema por medio de la consultoría, intervenir en sus procesos humanos y orientar la organización conjuntamente con el cliente a la eficacia y mejora organizacional.

Como se observa, las anteriores propuestas de objetivo general del DO tienen algo en común, la eficacia por medio del rediseño o cambio organizacional; pero ¿qué se pretende con cada acción del DO para poder lograr los objetivos generales? Para responder esto es necesario conocer los objetivos específicos propuestos por autores del tema.

Así, Ferrer (2007) plantea la siguiente lista de objetivos específicos del DO:

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

- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia la colaboración y competencia entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr que se tomen las decisiones con base a las fuentes de información.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

También Sánchez (2009) presenta otros objetivos igualmente importantes y que son explicados más ampliamente, estos son:

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
- Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (*Know What*), el saber por qué (*Know-Why*), el saber cómo (*Know-How*) y el saber quién (*Know-Who*).
- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos.

- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

Por último, Burke (2011) propone los siguientes objetivos que complementan los anteriores:

- Diseñar o rediseñar las estructuras y procedimientos que faciliten el flujo de comunicaciones y que las decisiones se tomen más cerca de la fuente de información.
- Desarrollar sistemas de recompensas que se relacionen más directa y efectivamente con las necesidades de motivación humana.
- Hacer que participen las personas en las decisiones que las afectan de manera directa.
- Crear un ambiente de trabajo más humanísticamente orientado.

Conocer los objetivos del DO permite observar los alcances de lo que se puede lograr con este modelo para incidir y beneficiar a las organizaciones y sus miembros.

Valores

Por otra parte, existen valores bajo los cuales se basa el DO para fundamentar su intervención dentro de las organizaciones, por lo que estos valores están íntimamente ligados a los objetivos ya expuestos, para crear un mejor soporte para el DO y discernirlo de cualquier cambio sin trascendencia en determinada organización.

En primer lugar, Robbins (2009) explica los siguientes valores del DO:

- Respeto por las personas: los individuos son responsables, conscientes y cuidadosos, deben ser tratados con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo: la organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.
- Distribución del poder: las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
- Confrontación: los problemas no se barren debajo de la alfombra, sino que deben ser enfrentados abiertamente.

- Participación: cuanto más participen los afectados por un cambio en las decisiones que lo rodean, más se comprometerán a echar a andar esas decisiones.

Por su parte, Ferrer (2007) menciona variedad de valores, entre los que destacan:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a la misma, de que desarrollen todo su potencial.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- 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.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (importantes en su trabajo y su vida).

A su vez, Alvesson y Sveningsson (2008) puntualizan los siguientes valores que sustentan el DO son:

- Capacitar a los empleados para que actúen.
- Crear transparencia en las comunicaciones.
- Facilitar la apropiación del proceso de cambio y sus resultados.
- Promocionar una cultura de colaboración.
- Promocionar un continuo aprendizaje.

Por otro lado, Audirac (2011) explica que el DO tiene como principal valor el de transición, es decir, permite una modificación en la empresa, tanto de valores, como de creencias y actitudes del elemento humano que la integra; además comenta que algunos valores centrales que se deben considerar en la práctica del DO son:

- Colaboración
- Búsqueda de crecimiento
- Trabajo en equipo
- Punto de vista holístico o sistémico
- Independencia e interdependencia

- Búsqueda de crecimiento constante
- Libertad, responsabilidad
- Confianza
- Toma de riesgos
- Calidad de vida
- Apertura
- Autenticidad.

Otros autores que expresan la importancia de los valores en el DO son Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) quienes mencionan los siguientes:

- Respeto por la gente: los integrantes de la organización deben ser tratados con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo: confianza, autenticidad, apertura y clima de apoyo.
- Igualdad de poder: se deja de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, lo cual permite libertad de ideas.
- Confrontación: los problemas no deben esconderse sino que deben ser confrontados abiertamente.
- Participación: mientras más personas participen en las decisiones del cambio, más comprometidos estarán en el proceso.

Y Andersson (2012) destaca los siguientes valores como una guía para una adecuada intervención organizacional:

- Confirmación de las personas como seres humanos.
- Ver a las personas como parte del proceso.
- Aceptación y utilidad de las personas.
- Ver a las personas como seres íntegros.
- Posibilitar tanto las expresiones adecuadas como el uso eficaz de las mismas.
- Comportamiento auténtico.
- Uso de la condición para propósitos organizacionales relevantes.
- Confiar en las personas.
- Llevar a cabo confrontaciones adecuadas.
- Voluntad de riesgo.

- Observar el proceso de trabajo como algo esencial para la realización efectiva de las tareas.
- Mayor énfasis en la colaboración.

Resulta de suma importancia identificar los valores propios del DO ya que al ser un proceso que modifica el clima y la cultura de las organizaciones también incide en el comportamiento, percepción y actitud de sus miembros, lo cual debe hacerse con base en dichos valores sin transgredirlos.

1.5.- El Agente de Cambio

El DO es un cambio planeado innovador en las organizaciones, pero no puede llevarse a cabo por sí solo, es necesario contar con uno o varios profesionales que tengan algún conocimiento sobre la naturaleza del cambio organizacional, posean las habilidades y destrezas necesarias para originarlo y sean capaces de facilitar el proceso a sus clientes (en este caso aquella persona que pide el servicio) ya que éstos tendrán que ser capaces de realizar el DO por ellos mismos. Ese profesional encargado de realizar el DO es llamado “agente de cambio”.

La palabra “agente” significa “aquel que practica la acción, que actúa”. Es el autor, el causante, el promotor o el propulsor. Es capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permiten a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo; es aquél que trata de hacer más fácil a las personas la transición desde la situación actual a la situación deseada por la empresa (Quirant y Ortega, 2006).

Al respecto, Achilles de Faria (2004) explica que el agente de DO es aquél capaz de desarrollar en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización convenir proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo. Este agente impulsa el esfuerzo del DO, actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Para representar tal papel, debe conseguir el liderazgo para las tareas y dimensiones de clima y dinámica psico-social, con la finalidad de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema-

objetivo a desarrollar el sistema tanto en el área tecno-estructural-administrativa, como en la de comportamiento humano.

El agente de cambio, también llamado “consultor” debido a que normalmente es un profesional externo que proporciona consultoría, debe poseer determinadas características que le hagan una persona capaz de realizar correctamente el DO, es decir debe contar con ciertos conocimientos, habilidades y llevar a cabo ciertas actividades. Algunos autores describen esas características, por lo que a continuación se presentan las más importantes y que son la base para poder ser ese agente de cambio que necesitan las organizaciones.

Conocimientos

Se entiende como conocimientos a aquellas nociones, datos o ideas que se conocen de una determinada ciencia o materia (Secretaría de Educación Pública, 2008).

Michael, Luthans y Odiorne (1983) mencionan que el agente de DO debe contar con la siguiente lista de conocimientos:

- Ciencias de la conducta y su aplicación.
- Diseño y dirección del cambio organizacional.
- Conocimiento de sí mismo.
- La naturaleza y características de las organizaciones.
- La naturaleza de la conducta humana.
- Investigación – evaluación.

Por su parte, Achilles de Faria (2004) propone dos conocimientos principales para el agente de cambio, estos son:

- Autoconocimiento: conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, valores, actitudes, etc.
- Comprensión de la organización: conocimientos teóricos y prácticos sobre DO, experiencia de trabajo en la empresa, capacidad de diagnóstico, identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema-objetivo.

Un tercer autor que realiza una descripción más amplia de los conocimientos es Cummings (2007) quien propone los siguientes:

- Comportamiento Organizacional: diseño de trabajo, relaciones interpersonales, poder y política, liderazgo, metas, conflictos, ética.
- Psicología Individual: teoría del aprendizaje, teoría de la motivación y teoría de la percepción.
- Dinámica de grupos: roles, procesos de comunicación, proceso de la toma de decisiones, etapas de desarrollo grupos y liderazgo.
- Teoría de la administración y de la organización: planeación, organización, dirección, control, resolución de problemas, toma de decisiones, teoría de sistemas, teoría de contingencias, estructura organizacional, características del ambiente y de la tecnología.
- Métodos de investigación y estadística: medidas de tendencia central, de dispersión, muestreos, diseños experimentales.
- Conocimiento funcional de la empresa: comunicación interpersonal, colaboración, trabajo conjunto, resolución de problemas, uso de tecnología nueva, conceptualización, administración de proyectos, educación.

Habilidades

Se entiende como habilidades a aquellas cualidades con las que cuenta una persona para realizar determinadas actividades (Secretaría de Educación Pública, 2008).

Michael, Luthans y Odiorne (1983) enlistan aquellas habilidades que son importantes en el agente de cambio:

- Escuchar activamente y con empatía.
- Formar relaciones basadas en la confianza y honestidad.
- Colaborar.
- Planear y conducir actividad de aprendizaje.
- Percibir con exactitud la conducta de los demás.
- Comunicar articuladamente.
- Trabajar con grupos en una serie de actividades.
- Asesorar con efectividad.

Achilles de Faria (2004) explica dos habilidades que todo aquel agente de cambio del DO debe poseer:

- Competencia interpersonal: capacidad de relacionarse con los participantes del esfuerzo de DO, creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda.
- Flexibilidad de acción: capacidad para representar diferentes papeles dentro de su función de múltiples facetas de agente de DO. En su papel catalizador, facilitador y colaborativo, el agente actúa de acuerdo al modelo de Investigación-Acción-Retroalimentación.

Al respecto de lo explicado por Achilles de Faria, los autores Brown y Harvey (2006) manifiestan que los agentes o consultores de DO tienen una variedad de estilos y enfoques en los cuales se basan para realizar la intervención con el sistema cliente ya que se necesita incluir diferentes roles y actividades dentro de la organización, a continuación se presentan los principales:

- Estilo estabilizador: su objetivo no es ni la eficacia ni la satisfacción de los participantes. Más bien, el consultor está tratando de evitar “hacer olas” y mantener un perfil bajo. Éste se encuentra normalmente en las grandes organizaciones donde los programas de desarrollo pueden ser parte de la función del personal y no son muy apreciados por la alta dirección.
- Estilo animador: hace énfasis en la satisfacción de los miembros de una organización y se refiere principalmente a la motivación y la moral de los trabajadores. El consultor busca relaciones de trabajo más cálidas y en general es más cómodo en situaciones sin enfrentamientos. Éste estilo minimiza fuertemente diferencias y mantiene la armonía.
- Estilo analizador: hace gran énfasis en la eficiencia y un poco en la satisfacción de los miembros. El consultor hace sentir más cómodo el asesoramiento racional de problemas y asume que los hechos conducirán a una solución. El estilo está basado en la creencia de que el cliente no sabe o no puede aprender las habilidades para resolver problemas. El éxito de éste depende en gran medida de los clientes después de haber diagnosticado correctamente su problema y llaman al especialista correcto.

- Estilo persuasivo: se enfoca tanto en la eficacia como en la moral pero no optimiza ninguna; ofrece una estrategia relativamente de bajo riesgo pero evita la confrontación directa con otras fuerzas. Una gran cantidad de esfuerzo se aplica en el intento de satisfacer las diferentes fuerzas, ganando así un mayor bloque de apoyo ante los cambios preparados.
- Estilo explorador: busca un alto grado de eficacia y un alto grado de satisfacción de los miembros, bajo la creencia de que una mayor eficacia es posible cuando todos los miembros están involucrados y la resolución de problemas se hace a través del trabajo en equipo. Además desafía los patrones de conducta que tienen los miembros de la organización.

Continuando con las habilidades del agente, se encuentra Ferrer (2007) otro autor que proporciona el siguiente listado:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro, no muy científico y organizado.
- Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.

En el mismo año, Cummings (2007) describe habilidades profesionales del agente o consultor las cuales van más ligadas al proceso del DO, estas son:

- Dirigir el proceso: capacidad de iniciar, contratar, diagnosticar, diseñar las intervenciones adecuadas y evaluar el proceso.
- Análisis/diagnóstico: capacidad de investigar, penetrar en las causas, incluir a todos los sistemas.
- Diseñar intervenciones: saber seleccionar, modificar hacia el estado futuro deseado.
- Facilitación: ayudar a alcanzar metas, investigar los procesos individuales y grupales, ayudar en la reflexión sobre las consecuencias de los actos, tener control de las situaciones.

- Desarrollar las habilidades del cliente: dirigir el proceso de modo que en el futuro el cliente logre planear e implementar un proceso exitoso de cambio, aplicando tecnologías del cambio y orientándolo a los valores.
- Evaluar el cambio organizacional: capacidad de diseñar e implementar una evaluación del impacto y efectos de la intervención.

Por otra parte, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) puntualizan habilidades más enfocadas a cualidades personales y emocionales con las que el agente debe contar, estas son:

- Paciente
- Objetivo
- Analítico
- Específico
- Generador de opciones
- Innovador
- Visionario
- Honesto
- Tener ideas mucho más abiertas
- Capacidad de resolución de problemas
- Poseer conocimiento y experiencia
- Creativo
- Enfocado
- Entusiasta
- Habilidad de comunicación oral y escrita
- Calidad de líder
- Conocimiento y habilidad para utilizar herramientas y metodologías adecuadas.
- Poseer amplia cultura.

También Robledo (2012) explica más sobre habilidades emocionales y personales del agente de cambio, por ejemplo:

- Autoconciencia: que incumbe la autovaloración y autoconfianza.

- Autoadministración: compuesta por el autocontrol, flexibilidad, honestidad, orientación al logro, integridad e iniciativa.
- Conciencia social: se compone de empatía, conciencia organizacional y orientación al servicio.
- Habilidades sociales: compuesta por liderazgo, comunicación, influencia, catalizador del cambio, manejo de conflictos, construcción de lazos, trabajo en equipo y desarrollador.
- Capacidad de entender a los demás.
- Pensamiento analítico.
- Confianza en sí mismo.
- Orientación al cliente.
- Conciencia organizacional.
- Pensamiento estratégico.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.

Actividades

Se entiende como el conjunto de trabajos propios de una persona, profesión o institución (Secretaría de Educación Pública, 2008).

Chiavenato (2009) describe a grandes rasgos que el agente de DO desempeña actividades como:

- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- Oír a las personas y comprenderlas (aun cuando no concuerden)
- Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la empresa.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- Trazar estrategias y escoger tácticas de DO.
- Estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos del DO.
- Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos.

- Confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroalimentación constructiva.
- Sugerir soluciones y orientar acciones.
- Intervenir directamente, asegurándose que se tomen ciertas providencias.
- Liderar o dirigir personas o grupos.
- Planear, organizar, coordinar y controlar actividades de DO.

Audirac (2011) es otro autor que comparte algunas de las actividades que son usuales en el trabajo del agente o consultor de DO:

- Proporcionar información que no se pueda obtener de otro lado o medio.
- Analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes.
- Diagnosticar problemas comerciales u organizacionales complicados.
- Capacitar a los clientes.
- Escuchar, brindar apoyo y consejos en los momentos más difíciles.
- Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares.
- Retroalimentar, respecto a ciertos tipos de conducta, empleando su condición de extraño.
- Trasmitir información que no esté llegando hacia arriba o hacia los lados.
- Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si el gerente, por cualquier razón, no puede hacerlo.
- Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad de la incertidumbre, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás en situaciones difíciles.

Por último, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) también describen actividades cotidianas del agente:

- Crear un clima de apertura, un ambiente de confianza y respeto.
- Ayudar a los equipos a identificar los obstáculos que impiden sus logros.
- Favorecer la solución de problemas en equipo, mediante el análisis de sus causas y la generación de soluciones.
- Promover e intervenir en los cambios necesarios.
- Revisar los valores en juego durante la implementación de cambios.

- Proponer instrumentos que faciliten las acciones de cambio.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar fenómenos en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas de los equipos.
- Buscar la solución de los problemas paso a paso.
- Trabajar en la formación y desarrollo de los integrantes a fin de crear una capacidad propia y permanente de cambio.

Los mismos autores resaltan la importancia de no cometer los siguientes errores siendo un agente o consultor de DO:

- Suponer que la solución está en sus manos.
- Tomar demasiadas responsabilidades en aspectos críticos.
- Violar pasos o quemar etapas en aras de ganar tiempo u otra razón.
- Utilizar cualquier información obtenida sin la autorización del cliente.
- Mostrar un ánimo de derrota o impotencia ante ciertas situaciones.

Como se observa son diversas las opiniones de los autores acerca de las características y actividades del agente de cambio, sin embargo se debe destacar que cada agente actuará según sus peculiaridades personales y su experiencia profesional teórico-práctica. Así, cada uno de ellos será más eficaz y se sentirá más a gusto en algunas de esas actividades que en otras.

II.- EL PSICÓLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO

El Psicólogo es uno de los profesionales que puede estar inmerso en el modelo de Desarrollo Organizacional directamente como agente de cambio o como consultor de las organizaciones. Una peculiaridad es que el psicólogo puede tener distintas actividades, roles y aportaciones durante la ejecución del DO, por lo que a lo largo de este capítulo se abordarán esas acciones del psicólogo como profesional de la ciencia de la conducta, desde el proceso y técnicas, hasta sus soluciones para enfrentar la resistencia al cambio de los miembros de las organizaciones.

2.1.- En el Proceso del DO

Existen una amplia cantidad de autores que explican el proceso del DO y sus características, para un mejor análisis se expondrán en primer lugar aquellos autores que dividen el proceso en tres fases, después a aquellos que lo dividen en más fases y el análisis respectivo de la actuación del psicólogo en ambas.

Proceso en 3 fases

Alvesson y Sveningsson (2008) mencionan que el DO está basado en un modelo de tres fases con el fin de orientar las normas del grupo y los valores en los proyectos de cambio. Las fases se explican a continuación:

- 1.- Descongelamiento: la primera fase es una etapa preparatoria y de planeación donde los empleados puedan ser incluidos, en parte con el propósito de reducir la resistencia. Es decir, se desestabiliza el *status quo* del grupo y se incluyen actividades tales como proyectos y pláticas educativas que signifiquen algo para las personas, por lo que en este paso se le plantea a la organización un cambio planeado que va acorde a su necesidad.
- 2.- Cambio: la segunda fase se refiere al movimiento de la organización hacia un nuevo y aceptable estado, el cual irá de la mano con el cambio en la cultura y con base en los objetivos organizacionales establecidos en la organización.
- 3.- Recongelamiento: la tercera fase incluye la estabilización del nuevo estado por medio de acciones que prevengan el regreso al comportamiento anterior no deseado.

Daft y Marcic (2010) son otros autores que apoyan el proceso del DO en tres fases, sin embargo ellos lo explican de la siguiente manera:

- 1.- Descongelar: implica que las personas de toda la organización adquieran conciencia de los problemas y de la necesidad del cambio. Esta etapa crea la motivación para que las personas cambien sus actitudes y conductas.
- 2.- Cambiar: ocurre cuando los individuos experimentan con nuevas conductas y aprenden nuevas habilidades que se pueden usar en el lugar de trabajo.
- 3.- Recongelar: ocurre cuando los individuos adquieren nuevas actitudes o valores y la organización los recompensa por ello.

Daft y Marcic hacen mayor énfasis en las personas implicadas en el cambio, algo que sin duda es importante en los esfuerzos del cambio planeado que ofrece el DO. Al respecto, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) mencionan que la descongelación del aprendizaje antiguo requiere gente que quiera aprender nuevas formas de pensar y actuar, tiene que ver en forma directa con la resistencia al cambio. Es responsabilidad de la dirección mostrar a los empleados por qué deben tener el deseo de cambiar.

Para el movimiento hacia el nuevo aprendizaje se requiere capacitación, demostración y facultamiento. Mediante la capacitación y demostración se faculta a los empleados para que adopten comportamientos que antes no habían sino imaginado vagamente posibles. Y por último, la recongelación del comportamiento aprendido tiene lugar por la aplicación del reforzamiento y la retroalimentación.

Como se observa, se empiezan a mencionar términos y técnicas propias de la formación, habilidades y experiencia del psicólogo, las cuales no son exclusivas de él ya que otros profesionales hacen uso de ellas, pero que se conciben y aplican con enfoques distintos debido a la preparación de cada profesional. Esto puede verse complementado con la siguiente aportación:

“Los administradores pueden diseñar un enfoque de cambio teóricamente correcto y no lograr uno solo de los resultados previstos porque pasan por alto la importancia de proveer motivación, reforzamiento y retroalimentación a los empleados” (Ivancevich y cols., 2006, p.582)

Ahora bien, es importante mencionar algunos aspectos que dan mayor importancia al psicólogo en el DO. En primer lugar, la motivación que se refiere a un factor dinámico del comportamiento humano que activa y dirige a un organismo

hacia su meta (Galimberti, 2009). Para algunas organizaciones e incluso para algunos profesionales del DO la motivación no es un tema principal a tratar, y en caso de ser tratado va más enfocado con sistema maquiavélico de “el fin justifica los medios” con lo cual las organizaciones imponen el cambio y la motivación va enfocada a no perder sus respectivos empleos.

Sin embargo, para el psicólogo la motivación va más allá de la imposición, se puede lograr motivación con base en programas de reconocimiento a los colaboradores, programas que fomenten mayor participación, sistemas de recompensas en los cuales puedan ser beneficiados por las utilidades, posible mayor sueldo, posibles bonos, ascensos de puesto, logros compartidos, entre otros.

El psicólogo sabe que si bien algunas de las opciones anteriores son parte de una motivación externa (por medio de soluciones materiales o económicas), principalmente se procurará que la motivación en los colaboradores sea interna ya que no siempre se cuenta con los recursos para recompensar externamente a los mismos.

Por otra parte, el reforzamiento se refiere al conjunto de técnicas positivas o negativas que influyen en la probabilidad de ocurrencia de una conducta (Galimberti, 2009). Para la mayoría de las organizaciones y algunos profesionales del DO, al hablar de reforzamiento se refieren a dar algo positivo a los colaboradores para que vayan aceptando el cambio, normalmente alguna remuneración económica.

No obstante, el psicólogo tiene conocimiento de que no sólo existe el reforzamiento positivo, sino también negativo. La connotación de “negativo” no quiere decir que sea algo “malo” o un “castigo” sino que, al contrario de dar algo positivo o agradable al colaborador, el negativo se refiere a quitar algo aversivo o desagradable que impide el buen funcionamiento del trabajador.

Conforme se vaya avanzando en el capítulo, se irán abordando de mayor manera estos y otros principios de la Psicología aplicados en el Desarrollo Organizacional que son base para la adecuada participación del psicólogo en el mismo.

Proceso en más de tres fases

Para un mayor entendimiento del proceso del DO, se retomarán aportaciones recientes y diferentes de autores cuyo conocimiento en el tema es amplio e importante en el campo del mismo DO.

Alles (2007) presenta al proceso del DO en seis fases siguientes:

- Diagnóstico inicial: en esta se realizan varias entrevistas con personas diferentes para llegar a un diagnóstico acertado.
- Recolección de información: se pueden utilizar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los empleados o clima organizacional, para evaluar el comportamiento tanto individual como colectivo, y entrevistas.
- Confirmación de la información: se presentan los borradores para que sean analizados por fuentes confiables dentro de la organización.
- Elaborar un plan de acción: una vez que se cuenta con un diagnóstico, se discuten posibles planes que deben ser concretos con fechas de inicio y término.
- Evaluación: se deben evaluar los resultados.
- Seguimiento: se debe realizar una adecuada observación del proceso.

Del mismo modo, Ferrer (2007) habla del DO en seis fases diferenciadas que son:

- Autodiagnóstico: el consultor o agente de cambio asiste al cliente para que éste detecte el estado por el que pasa su organización.
- Recopilación y diagnóstico de datos: los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. Los datos sobre los cuales generalmente se investiga son la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales e intragrupal.
- Planeación de la aplicación del DO en la organización respectiva.
- Capacitación del personal indicado para que la ejecución del DO sea efectiva: por ejemplo la capacitación en la solución de problemas, toma de decisiones, etc.

- Ejecución: la aplicación de la planeación, teniendo en cuenta la relación existente entre “liderazgo y administración” y el “cambio de conducta”.
- Seguimiento y reciclaje.

Por su parte, Chiavenato (2008) menciona que el DO consta de ocho fases, ya que incluye algunas que para otros autores pasan desapercibidas, estas son:

- Decisión de la empresa de utilizar el DO (selección del agente de cambio): una fase que varios autores y las mismas organizaciones no toman en cuenta y que resulta ser importante ya que puede decidirse por sólo un cambio organizacional determinado o realmente un cambio planeado como el DO.
- Diagnóstico de las necesidades por parte de la dirección y del agente: se refiere a un diagnóstico inicial.
- Obtención de los datos apropiados: se realiza una recopilación de datos que ayuden para el cambio.
- Realimentación de datos y confrontación: la primera parte se refiere a dar de regreso a los participantes del DO los resultados obtenidos en el diagnóstico para realizar una segunda parte en la que se confrontan los resultados obtenidos y lo que está pasando en realidad (de acuerdo a las personas implicadas).
- Planeación de la acción y solución de problemas: de acuerdo a los datos se realiza una planeación, se forman bases para solucionar los conflictos y así lograr los objetivos iniciales.
- Desarrollo de equipos: una fase que sólo Chiavenato toma en cuenta, ya que para los demás autores este desarrollo de equipos es una técnica que va inmersa en la intervención. Se refiere a fomentar y mejorar el trabajo de los equipos.
- Desarrollo intergrupual: otra fase que menciona Chiavenato y que se refiere a también un fomento y mejora del trabajo entre los miembros de los equipos de trabajo, así se puede abarcar más conflictos de la organización y por ende solucionarlos.
- Evaluación y seguimiento: la última fase va referida a evaluar los resultados obtenidos con las intervenciones que se hicieron, además de dar un

seguimiento posterior a los resultados para conocer si el esfuerzo del DO fue suficiente o se necesita de otras acciones con base en el mismo DO.

Schermerhorn (2010) comenta que son las siguientes cinco fases las cuales todo esfuerzo del DO debe tener para lograr su cometido:

- Establecer una relación de cambio: es decir que los responsables directos del DO (agente de cambio y cliente) creen vínculos con los miembros de la organización.
- Diagnóstico: realizar una recopilación y análisis de datos, además de establecer objetivos de cambio.
- Intervención: emprender acciones de colaboración entre agente de cambio y miembros de la organización para implementar el cambio deseado.
- Evaluación: dar un seguimiento para reforzar y respaldar el cambio.
- Lograr una relación terminal: retirarse para permitir que el cliente funcione por su cuenta ya que ese es uno de los objetivos primordiales.

Burke (2011) es otro autor que explica el proceso del DO pero realiza una descripción más amplia de las siguientes fases a seguir:

- Entrada: se refiere al contacto inicial entre el sistema organización con un consultor del DO que se convertirá en el agente de cambio. Este paso puede ser el más difícil debido a que el consultor de DO está tratando de alcanzar dos objetivos: el establecimiento de una relación con el cliente y obtener suficiente información válida para determinar con exactitud la naturaleza del problema de la organización y si el Desarrollo Organizacional es adecuado.
- Contrato: generalmente hay un formato formal y uno informal entre el consultor y el cliente. El formal puede consistir en alguna carta de acuerdo o contrato en donde se establece en términos generales lo que realizará el consultor, los pagos del cliente y fecha de término del trabajo. Por otra parte, en el informal el consultor establece un acuerdo con el cliente en que se comprometen a mantenerse informados entre sí, ser abiertos en sus comunicaciones, aclarar lo que cada uno espera de la relación y determinar las normas básicas sobre cómo actuarán entre sí.

- Recolección de datos y diagnóstico: existen cuatro formas básicas de recoger información: a) Observación: el consultor no sólo debe registrar lo que ve y escucha, sino que debe tratar de “sentir” la organización desde una perspectiva de impresión; b) Documentos: se puede obtener información estudiando los registros de la organización (datos de ausentismo, informe anual, número de quejas, etc.); c) Cuestionarios: pueden realizarse encuestas sobre las percepciones y actitudes de los miembros de la organización empleando un cuestionario estandarizado o uno diseñado para el cliente; d) Entrevistas: pueden realizarse con una persona a la vez o en pequeños grupos.
- Retroalimentación: se realiza una versión resumida y analítica de los datos recogidos, después el consultor informa al cliente de lo encontrado lo cual se conoce como retroalimentación ya que el consultor “está colocando un espejo delante del cliente” y como consecuencia la organización cliente está viendo su reflejo de lo que los miembros han dicho sobre su organización.
- Intervención: es una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio y ocurre después como respuesta a un diagnóstico. Es imperativo que se tomen acciones tan pronto como sea posible ya que, por ejemplo, un periodo de un mes entre la recolección de la información y la retroalimentación es demasiado tiempo para las compañías de cambios rápidos. Una condición importante es que la intervención debe conducir al cambio cultural.
- Evaluación: el esfuerzo de evaluación producirá más información para el diagnóstico y el proceso puede continuar cíclicamente. Es más eficiente iniciar la evaluación en la etapa de recolección de datos, así pueden hacerse apreciaciones antes y después de las intervenciones; además es conveniente usar múltiples métodos de evaluación, ya que una encuesta antes y después no siempre es suficiente.

Audirac (2011) también realiza su propuesta de las fases del DO de acuerdo a su amplia experiencia en el tema, así que propone las siguientes:

- Contacto: entrar en relación con el sistema cliente y sondear en primera instancia a éste.
- Contrato: establecer las bases económicas, técnicas profesionales y personales bajo las que trabajarán ambas partes.
- Diagnóstico: determinar cuál es el problema a resolver preferentemente en forma conjunta con el cliente.
- Planeación: definir objetivos, estrategias, tiempos y recursos bajo los cuales se realizará la acción.
- Acción: realizar las actividades planeadas para lograr los objetivos.
- Evaluación: analizar las posibilidades, logros y avances obtenidos para retroalimentar el cliente y replantear acciones.

En el mismo año, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) igual que otros autores opinan que el DO se conforma de seis fases que son:

- Inicio: se da el primer contacto, se plantea un contrato conductual donde se establecen las expectativas y resultados esperados de ambas partes (el objetivo), se consigue la información que se busca sobre la organización en general y se construyen los métodos de diagnóstico de acuerdo a lo observado.
- Diagnóstico: se levanta la información, se organiza y se plantean las perspectivas de acuerdo a lo encontrado.
- Retroalimentación: se discuten los hallazgos de acuerdo al diagnóstico, se esbozan acciones correctivas.
- Planificación: se diseñan las estrategias de intervención.
- Intervención: se realizan las nuevas acciones que ayudarán a cumplir con el objetivo.
- Evaluación: se determinan los efectos del programa, con base en las preguntas: ¿tuvo éxito?, ¿qué cambios ocurrieron? y ¿estamos satisfechos con los resultados?

Por último, Robledo (2012) de forma más actual explica que los esfuerzos del DO tienen nueve fases, todas importantes en su éxito y desarrollo mundial, a continuación se presentan:

- Contacto: se realiza la exploración entre el consultor y el cliente, además del reconocimiento de la situación de la organización a través de un sondeo.
- Contrato psicológico: en el cual se exponen los objetivos y un esbozo del plan, las expectativas y compromisos de ambos, los honorarios.
- Entrada: observar el sistema cliente, realizar los primeros contactos, explorar las áreas problemáticas o de mejora y las percepciones de los colaboradores.
- Recolección de datos: por medio de entrevistas, observaciones, convivencias, cuestionarios, consulta de documentos y reuniones.
- Diagnóstico: definir la situación y las necesidades de cambio, identificar y evaluar los problemas, definir las opciones, efectos, costos, riesgos y resistencia, evaluar el potencial de cambio.
- Planeación de la intervención: definir las estrategias, puntos de acción, apoyos y tácticas, planear las estrategias, programar actividades, participantes, secuencia, tiempos y recursos.
- Acción: ejecutar el plan actuando con el sistema.
- Acompañamiento y evaluación: control de resultados, autoevaluación por el cliente, evaluación por parte del consultor y nuevo diagnóstico.
- Cierre: se plantea algún nuevo contrato o fin de actividades.

De este proceso del DO, también se puede hacer hincapié de otros aspectos tales como:

- Fases del DO vs Funciones profesionales del psicólogo: varias de las fases que componen los esfuerzos del DO tienen semejanza con las funciones profesionales de la formación del psicólogo, tal es el caso de la investigación, planeación, evaluación, diagnóstico e intervención.

La investigación es una función esencial para el psicólogo y una gran fase que engloba diferentes circunstancias en el DO. Es importante debido a que el psicólogo tiene claro que antes de cualquier intervención (sea organizacional o no) necesita indagar y tener un marco de referencia en el cual basarse para realizar sus intervenciones, de este modo no se basa sólo en sus creencias y percepciones.

La planeación es importante debido a que es el puente entre la investigación y la acción propuesta por los estudiosos del DO, no se puede pasar por alto ya que

de esta depende gran parte de la eficiencia de las intervenciones y la adecuada participación tanto del psicólogo como de su sistema cliente (en este caso la organización).

La evaluación es una función esencial en el psicólogo y en el DO ya que en ambas se necesita obtener datos sobre la eficiencia de las intervenciones para conocer si la intervención es la correcta o se necesita realizar diferentes esfuerzos.

El diagnóstico es una función profesional que también forma parte de la preparación del psicólogo, aun cuando otros profesionales piensen que es una función exclusiva del médico, por lo que como se sabe un acertado diagnóstico genera una mejor planeación y esto una adecuada intervención.

La intervención es una función y fase fundamental de su adecuada ejecución dependen las mejoras en el cliente (organización) y el logro de los objetivos que se plantearon desde un principio. De los resultados muchas veces depende la credibilidad y profesionalismo del agente de cambio, lo cual es una tarea diaria en las actividades del psicólogo.

- Contrato psicológico/conductual: algunos autores ya mencionados lo refieren como una fase del DO y con justa razón es algo necesario ya que no sólo un contrato bajo la ley es suficiente, se debe realizar una donde se esclarezcan los acuerdos, las actividades, lo que se espera de la relación de trabajo y sobre todo de los resultados. Aun siendo un contrato informal, es de suma importancia para establecer una relación basada en la confianza y el compromiso sin que la ley esté inmersa.
- Mantenimiento de la conducta: para algunos profesionales del DO resultará algo complicado poseer técnicas para mantener una conducta deseable, sin embargo el psicólogo tiene una gran ventaja al poseer distintas técnicas que en su formación conoce, aprende y utiliza de forma práctica; por ejemplo, el reforzamiento positivo y negativo (anteriormente explicado), técnicas de manejo de contingencias, economía de fichas, programas de intervalo y razón fija y variable y algunas otras que aunque van mayormente enfocadas a la adquisición de conductas, también tienen importancia en el

mantenimiento, tal es el caso del modelamiento, moldeamiento, encadenamiento, entre otras.

El proceso del DO, como se ha observado, ha variado en cuanto a los pasos a seguir para su correcta ejecución, esto en gran medida al deseo tanto de las organizaciones como de los agentes de cambio por optimizar los tiempos de ejecución, es decir que se realice en menor tiempo sin que su esencia como modelo único se elimine. Ante esto, el psicólogo deberá tomar sus precauciones para que estos cambios no lo sobrepasen, para ello las constantes actualizaciones formativas, la mayor experiencia profesional y el mejor entendimiento de las organizaciones serán sus mejores estrategias para seguir siendo un profesional adecuado que lleve a cabo el DO.

2.2.- En las Técnicas de Intervención del DO

La intervención es la fase en la que el papel del psicólogo puede cobrar gran importancia ya que de acuerdo a su formación y experiencia, y con base en las técnicas del DO, resaltarán su eficiencia como profesional único en el DO.

El profesional del DO antes de llevar a cabo la intervención necesita un modelo con el cual guiarse para entender mejor el accionar de sus esfuerzos, es decir lo necesita para reafirmar aquellas variables que, de acuerdo al diagnóstico, es necesario intervenir para generar resultados contundentes. Dicho modelo es presentado por Davis y Newstrom (2007) quienes lo denominan "Variables del Desarrollo Organizacional", en éste se identifican variables causales (aquellas modificables) que a su vez influyen a las variables intervinientes y dan variables de resultados que representan los objetivos de la organización.

De acuerdo al modelo, las variables causales podrían ser: fijar políticas, planes de capacitación, establecer nuevos controles, modificar la estructura organizacional y modificar conductas de liderazgo. Las variables intervinientes serían las actitudes, percepciones, motivación, conductas, trabajo en equipo y relaciones intergrupales. Por último las variables de resultados pueden ser la productividad, las ventas, los costos, la lealtad de los clientes y las ganancias.

Para el psicólogo, existe un modelo similar al expuesto por Davis y Newstrom que va enfocado al entendimiento del comportamiento en las organizaciones, este es el Modelo de Comportamiento Organizacional (CO) propuesto por Robbins (2009) el cual cuenta con variables dependientes que son el factor clave que se quiere explicar o predecir y las cuales se ven afectadas por las variables independientes de cada nivel (individual, grupal y de la organización).

Las variables dependientes son: productividad, ausentismo, rotación, conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo, responsabilidad y satisfacción en el trabajo. Las variables independientes dependen de cada nivel de análisis, para el nivel individual las variables son las aptitudes, los valores y actitudes, la personalidad y emociones, las características biográficas, la percepción, la motivación, el aprendizaje individual y la toma de decisiones individuales; para el nivel grupal las variables son toma de decisiones en grupo, comunicación, estructura del grupo (equipos de trabajo, nivel de conflicto, poder y política), liderazgo y confianza; y para el nivel del sistema de la organización las variables son la cultura organizacional, la estructura y diseño de la organización, políticas y prácticas de recursos humanos.

El modelo de Robbins es un modelo que el psicólogo estudia e implementa en variedad de fenómenos organizacionales, tal es el caso del DO en el cual como se observó anteriormente se pretende modificar la cultura y clima organizacionales para que exista una mayor adaptación de las organizaciones y las personas que las conforman, esto puede llevarse a cabo teniendo como guía el modelo de Robbins que para el psicólogo significa una gran ventaja en su eficiencia como profesional del comportamiento y cambio.

Ahora bien, teniendo una guía, el agente de cambio puede dirigir su atención al tipo de intervención y técnicas que utilizará las cuales dependerá de los objetivos que se plantearon desde el principio entre el sistema cliente y el mismo agente. Al respecto, Brown y Harvey (2006) proponen distintos tipos de intervención del DO (Ver Tabla 3), así como sus respectivas técnicas, algunas de las cuales se abordarán más adelante con mayor detalle.

Tabla 3.

Tipos de intervención en el Desarrollo Organizacional (DO).

Categoría	Tipos de Intervención			
	Individual	Equipo	Intergruppal	Sistema total
Conductual	Laboratorio de aprendizaje, plan de carrera, manejo del estrés, bio-realimentación, orientación por objetivos.	Formación de equipos, proceso de consulta, control de calidad, negociación de roles, análisis de roles, fijar objetivos.	Desarrollo intergruppal, organización reflejo, proceso de consulta, control de calidad total.	Fijar objetivos, realimentación, acción de investigación, control de calidad total, sistemas de alto rendimiento, reingeniería.
Estructural	Enriquecimiento del trabajo, manejo del estrés, orientación por objetivos.	Enriquecimiento del trabajo, formación de equipos, negociación de roles, equipos de trabajo autogestionados análisis de roles.	Enriquecimiento del trabajo, fijar objetivos, control de calidad total.	Realimentación, acción de investigación, control total de calidad, sistemas de alto rendimiento, reingeniería.

Tecnológica	Diseño de trabajo.	Diseño de trabajo, control de calidad.	Diseño de trabajo, control de calidad total.	Realimentación, acción de investigación, control de calidad total, sistemas de alto rendimiento, reingeniería.
--------------------	--------------------	--	--	--

Nota. Fuente: Brown, D. R. y Harvey, D. (2006). An experiential approach to organization development (p. 226). New Jersey: Pearson Practice Hall.

Chiavenato (2006) también propone tipos de intervenciones los cuales para él van de acuerdo a modelos enfocados a cambios en a) estructura de la organización, b) comportamiento en los miembros y c) en ambos. A continuación se presentan con mayor detenimiento:

- ✓ Modelos relacionados con cambios estructurales: existen cambios iniciados generalmente por la administración del sistema cliente, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo o sobre la estructura y tecnología adoptada por la organización. Los cambios que pueden suscitarse son los siguientes:
 - Cambios en los métodos de operación.
 - Cambios en los productos.
 - Cambios en la organización.
 - Cambios en el ambiente de trabajo.
- ✓ Modelos relacionados con cambios en el comportamiento:
 - Desarrollo de equipos
 - Suministro de informaciones adicionales o feedback de datos
 - Reuniones de confrontación
 - Tratamiento de conflicto intergrupar
 - Laboratorio de sensibilidad
- ✓ Modelos relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento:

- Managerial Grid o DO tipo Grid de Blake y Mouton: se parte del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización.
- Modelo de Lawrence y Lorsch (diferenciación e integración): se parte de la concepción de las organizaciones como sistemas. En lugar de proveer una receta universal de la mejor manera de organizar, provee una referencia con base en las demandas del ambiente de la organización para que se comprenda cuáles son las características organizacionales exigidas con el fin de que una organización tenga un desempeño altamente eficiente en su ambiente particular.
- Modelo 3-D de eficacia gerencial: se basa en el hecho de que al administrativo se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada a la situación del cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrativo alcanza las exigencias de “producto” (resultados) de su posición en la organización; así su única tarea es ser eficaz.

Otro autor que propone tipos de intervención bajo un enfoque distinto es Audirac (2011) quien establece los siguientes:

- ✓ Intervención enfocada en el proceso
- Consulta individual: interacción de ayuda de uno a uno con un solo cliente.
- Formación de equipos: mejorar y acrecentar la eficiencia de los grupos ya que son la base para constituir las organizaciones.
- Conocimiento de la situación actual: recolectar información del sistema cliente para luego devolverla con el fin de utilizarla en la solución de problemas (retroalimentación o feedback).
- Entrenamiento de grupos inestructurados: intervenciones que involucran a individuos en un grupo que no tiene como propósito una tarea específica, excepto la de entender la dinámica individual o de grupo.

Las técnicas más utilizadas son: planeación de vida y carrera, asesoría, educación, entrenamiento de habilidades, juntas de confrontación, team building, retroalimentación, Grupo T, grupo de sensibilización, retroinformación de encuestas, ayuda de una tercera parte.

- ✓ Intervención enfocada en la tarea
- Diseño del trabajo: dirigido a afectar la forma en que se desempeña el trabajo o la tarea, las dimensiones o elementos del trabajo, las habilidades, identidad de la tarea, autonomía, significado y la retroalimentación del trabajo.
- Diseño organizacional: realizar análisis y cambios a nivel estructura, en la autoridad, responsabilidad, actividades, comunicaciones y el poder.
- Nuevos sistemas de administración, control o tecnología: actuar sobre sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicas, considerando su impacto en los individuos.

Las técnicas más utilizadas son: sistema sociotécnico, control total de calidad, diseño del trabajo, diseño o rediseño de la estructura, clarificación de roles, planeación estratégica, administración por objetivos, *just in time*.

Ahora bien, existe una amplia gama de técnicas de intervención utilizadas por los agentes de cambio para lograr los resultados deseados. A continuación se presentan las más importantes bajo las descripciones de distintos autores, Beitler (2005), Ferrer (2007), Robbins (2009), Daft y Marcic (2010), Schermerhorn (2010) Griffin (2011), Audirac (2011) Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011).

- 1) Planeación de vida y carrera: serie de eventos enfocados a definir metas personales y a evaluar las estrategias para integrar sus metas con las de la organización. Es un método ideal para personas cuyos puestos de trabajo son cada vez más insatisfechos e improductivos. Se deben cubrir las áreas de “consigo mismo”, “con mi familia”, “con mi trabajo” y “con el mundo”.
- 2) Retroalimentación (feedback): se obtiene información válida de un individuo, grupo de trabajo o toda la organización, para que luego los datos sean regresados a las personas y grupos de trabajo que los generaron; con el fin de utilizarlos para diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción en la resolución de los mismos. Debe ser: descriptiva, específica y concreta,

dirigida a comportamientos modificables, oportuna, verificada por el grupo, relacionada con la ayuda, solicitada o negociada, positiva y negativa, congruente y que se pueda tomar o dejar. A través de ésta se intenta modificar el comportamiento de las personas implicadas en el cambio y aquellas que manejan las decisiones en la organización.

- 3) Entrenamiento en sensibilización (entrenamiento en laboratorio, grupos de encuentro o grupos T): es un método para cambiar el comportamiento mediante relaciones no estructuradas de grupo. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el que hablan de ellos mismos y de sus procesos de interacción, moderados por el agente de cambio. El grupo es orientado a los procesos, lo que significa que los individuos aprenden por observación y participación. El profesional brinda oportunidades para que los participantes expresen sus ideas, convicciones y actitudes; no se acepta cualquier papel de liderazgo.

Los participantes aprenden a conocer en su interior el significado y repercusiones de su propia conducta, la de los demás y de la dinámica y proceso de la conducta del grupo. Los resultados que se buscan son aumentar la facultad de establecer una empatía con los demás, mejorar la capacidad de escuchar, acrecentar la franqueza, ampliar la tolerancia a las diferencias individuales y fortalecer las habilidades para resolver los conflictos. Cabe mencionar que el uso de éste ha ido declinando en los años recientes, sin embargo para algunas empresas sigue siendo un método viable.

- 4) Construcción y desarrollo de equipos (team building): evento planeado con un grupo de personas y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea, y al mismo tiempo reconoce los recursos de los miembros del grupo. La naturaleza y cualidad de las relaciones que existen entre los miembros del equipo y el líder del grupo son generalmente examinadas y evaluadas, lo cual constituye una condición necesaria para trabajar en tareas de grupo. Las actividades utilizadas comprenden fijación de metas, establecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros, análisis de roles para aclarar la función y las responsabilidades de cada cual y análisis de los procesos del equipo

- 5) Sistema sociotécnico: se centra sobre los sistemas técnicos y sociales, reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado. Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización para aumentar la calidad de vida en el trabajo. En muchos casos la tecnología es desarrollada y después las personas son seleccionadas y entrenadas para adecuarse a la tecnología.
- 6) Control total de calidad: se originó después de la Segunda Guerra Mundial (en Japón). Se enfatiza que el control de calidad debe partir de la calidad en la planeación, en el diseño, en la producción y finalmente en su uso; esto es, el control se aplica durante el ciclo de vida del producto.
- 7) Desarrollo intergrupal: trata de asuntos y problemas que surge cuando dos grupos necesitan trabajar juntos. Cada grupo se reúne por separado para preparar listas de sus percepciones, del otro grupo y de cómo cree que éste lo percibe. Después los grupos intercambian las listas y se analizan las semejanzas y diferencias, éstas últimas se articulan con claridad y los grupos investigan las causas de las disparidades. Se pretende cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros, con base en la solución de problemas.
- 8) Consultoría de procesos: el consultor (comúnmente el agente de cambio) diagnostica junto al cliente qué procesos necesitan mejoras, así el cliente adquiere la capacidad de analizar los procesos que se repiten en su unidad mucho tiempo después de que se haya ido el consultor. Además ayuda a que el cliente encuentre alternativas y haya menos resistencia de los empleados.
- 9) Entrenamiento y asesoramiento (Coaching/Mentoring): Se proporciona retroalimentación no evaluadora a los individuos. El propósito es ayudar a las personas a desarrollar un mejor sentido de la forma en que los demás los ven y aprender las nuevas conductas que ayudarán a los demás a alcanzar sus metas relacionadas con el trabajo, por lo que el enfoque no está en cómo se desempeña la persona en la actualidad, sino en cómo se puede desempeñar en el futuro. El Coaching provee la guía para desarrollar habilidades específicas.

El Mentoring es más amplio que el coaching ya que va más allá del desarrollo de habilidades específicas, por lo que incluye la orientación para la carrera y el desarrollo personal.

10) Gestión del rendimiento: una efectiva gestión del rendimiento debe incluir dos subsistemas bien planeados

- La fijación de objetivos y evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño debe estar basada en colaboración con los objetivos planteados. Dicha evaluación incluye retroalimentación periódica (formal) y retroalimentación continua (informal). También debe involucrar dos compromisos por separado: uno para propósitos de desarrollo y otro para propósitos administrativos.
- Recompensas y asesoramiento: el objetivo de recompensar y reforzar las conductas está relacionado a mantener la motivación en la persona.

11) Modelado de la conducta: puede realizarse individualmente o en grupos. Se basa en la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977), en donde se asume que las personas deben percibir la conexión entre su conducta y ciertas consecuencias, deben desear las consecuencias y deben creer que pueden llevarlas a cabo. El Modelado de la conducta incluye:

- a) Descubrir conductas específicas que conducen al éxito.
- b) Observar a un modelo que demuestra las conductas deseadas.
- c) Practicar las conductas bajo la orientación del experto.

12) Investigación de apreciación: investigación para determinar las cualidades distintivas y fortalezas especiales de una organización, las cuales pueden aprovecharse para mejorar el desempeño.

El proceso consiste en cuatro etapas que por lo regular se cumplen en una junta con un grupo grande a lo largo de dos o tres días y bajo la supervisión de un agente de cambio experto. Las etapas son:

- a) Descubrimiento: averiguar que piensan las personas que sean las ventajas de la organización.
- b) Ensoñación: con la información obtenida se especula sobre los futuros posibles de la organización.

c) Diseño: los participantes se dedican a hallar una visión común sobre cómo se verá la organización y sobre las cualidades distintivas que tendrá.

d) Destino de la organización: los participantes estudian cómo va a cumplir la organización esa visión, se redactan planes de acción y estrategias de implantación.

La investigación de apreciación resulta ser una herramienta muy útil en la planeación estratégica de las organizaciones, sin embargo existe una mejor técnica para que el cambio organizacional planeado pueda darse con mayor eficiencia, es decir un análisis ambiental que no sólo identifique los aspectos internos de la organización sino también aquellos aspectos del ambiente que pueden influir para poder lograr los objetivos.

Al respecto, el psicólogo durante su formación sobre Comportamiento Organizacional (CO) tiene la posibilidad de estudiar dicho análisis el cual tiene como finalidad descubrir cómo los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos y legales de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Un formato para realizar tal análisis ambiental es el FODA, el cual tiene como objetivo identificar y analizar internamente las Fuerzas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas externas; con base en esto, el FODA se utiliza para desarrollar un plan que tome en cuenta tanto el factor interno como externo.

De este modo, el psicólogo como agente de cambio del DO podrá hacer un uso mayor de la investigación de apreciación con base en algún análisis ambiental, que puede ser el FODA, y por ende obtener resultados más completos que le ayudarán en el logro de los objetivos y en el adecuado cambio de la organización y sus miembros participantes.

Aunado a lo anterior, es momento de abordar otros elementos de las técnicas de intervención en las cuales el psicólogo puede tener un papel único y trascendental en la aplicación del DO dentro de las organizaciones.

- ❖ Aprendizaje social: esta técnica explicada con anterioridad, si bien no es de uso exclusivo del psicólogo, es una herramienta que a lo largo de su

formación utiliza como un medio efectivo de aprendizaje a través del modelamiento. Además es importante para modificar la conducta de los miembros de una organización hacia un comportamiento deseable y puede utilizarse como un modo rápido y práctico de transmisión de conocimiento, en lugar de hacerlo siempre teórico y prolongado.

- ❖ Técnicas de enseñanza-aprendizaje: el psicólogo también cuenta con conocimientos en educación (psicología educativa) por lo que algunas técnicas de enseñanza-aprendizaje son dominadas por él, lo cual le ayuda en la implementación de técnicas de intervención del DO. Algunas de ellas son: exposición, actividades lúdicas, casos prácticos, dramatización o juego de roles (role playing), formación y supervisión de debates dirigidos, técnicas vivenciales, resolución de problemas, entre otras.
- ❖ Moldeamiento y encadenamiento: son técnicas, basadas en el condicionamiento operante, que utiliza el psicólogo para modificar la conducta y que le pueden ayudar para un mejor papel en la intervención del DO. Kazdin (1996) las describe de la siguiente manera:
 - Moldeamiento: la conducta terminal o meta se logra reforzando pequeños pasos o aproximaciones hacia la respuesta final de manera contingente, en vez de reforzar la respuesta final en sí misma. Aquí se refuerza el apareamiento de componentes de esta conducta, reforzando las aproximaciones sucesivas, poco a poco se logra la respuesta final.
 - Encadenamiento: La mayoría de las conductas consisten en una secuencia de varias respuestas, a las cuales se denomina cadena. A través del encadenamiento se descompone una conducta compleja en conductas más sencillas las cuales se irán adquiriendo por medio del reforzamiento de cada una. De este modo, al adquirir todas las conductas partes de la cadena se podrá realizar la conducta compleja deseada.
- ❖ Concepto de empatía: de acuerdo con Galimberti (2009) la empatía se define como la capacidad de comprender los pensamientos y estados de ánimo de otra persona. Tener claro lo que es la empatía es importante debido a que varios profesionales del DO basándose en la idea de ser empáticos no

comprenden hasta qué punto lo pueden ser, así su papel en la intervención se puede ver afectada y algunos miembros de determinada organización pueden sentirse incómodos y no acceder en los esfuerzos del DO.

El psicólogo tiene claro que la empatía no es la clásica frase de “ponerse en los zapatos del otro”, ya que en ningún momento podrá sentir y pensar lo mismo que el otro; como expone Galimberti, es comprender sus pensamientos y estado de ánimo y a esto le añadiría que también se deben comprender las consecuencias de los actos del otro. Por consiguiente, si se pretende ser empático se debe respetar el pensar y sentir del otro y actuar conforme a las consecuencias de la actuación del otro.

A través de éste apartado se ha observado que existe gran variedad de técnicas a realizar en el DO, la mayoría de las cuales el psicólogo conoce y aplica día a día con base en su formación y experiencia; sin embargo, es necesario que el psicólogo aplique aquellas que no conoce e innove en la generación de técnicas que sean eficaces, eficientes y adaptables ante las distintas situaciones por las cuales pueden pasar las organizaciones y sus miembros.

2.3.- En la Resistencia al Cambio

El Desarrollo Organizacional no está exento de la negativa de algunos miembros de las organizaciones ya que implica cambios a nivel individual, grupal y estructural en los cuales esos colaboradores tendrán que cambiar hábitos y formas de trabajo por acciones nuevas de trabajo. Al respecto, Kinicki y Kreitner (2003) mencionan que la resistencia al cambio es una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto de una rutina de trabajo establecido y que ésta puede ser imperceptible (como la resignación pasiva) o franca (como el sabotaje deliberado).

Existen distintas razones para la resistencia al cambio, a continuación se presentan las principales:

- Predisposición del individuo respecto del cambio: se deriva de la forma en que la persona aprende a manejar los cambios y la ambigüedad, de este modo comúnmente desconfía y sospecha de los cambios.

- Sorpresa y temor a lo desconocido: temor respecto a las consecuencias que conlleva el cambio.
- Ambiente de desconfianza: existen organizaciones donde los encargados del cambio no ofrecen un ambiente de confianza a los colaboradores, lo cual se ve reflejado en la resistencia que ejercen.
- Temor al fracaso: los cambios pueden hacer que los empleados duden de sus capacidades lo que obstaculiza el crecimiento y desarrollo personales.
- Pérdida de estatus y/o seguridad del trabajo: debido al cambio a nivel estructural existe la posibilidad de eliminar algunos puestos (sobre todo administrativos) ante lo cual algunos pierden su autoridad y estatus en la organización.
- Apoyo de colegas: se da cuando algunas personas a las que no afecta directamente el cambio se resisten activamente a él para proteger los intereses de sus amigos o compañeros de trabajo.
- Alteración de las tradiciones culturales y/o relaciones grupales: debido al objetivo del DO de cambiar la cultura organizacional, la dinámica grupal y cultural se desequilibra por lo que se transfiere, promueve o reasigna a los colaboradores.
- Conflictos de personalidad: algunos tipos de personalidad en los agentes de cambio podría generar resistencia en los colaboradores.
- Falta de tacto y/o elección de un momento inoportuno: la resistencia se puede deber a que los cambios se implantan de manera insensible o en un momento inadecuado.
- Sistemas de recompensas que no producen refuerzo: se produce resistencia cuando no se ven retribuciones positivas en el cambio. Por ejemplo, es poco probable que un colaborador apoye el cambio cuando percibe que requerirá jornadas más largas de trabajo y con mayor presión.

De acuerdo a lo anterior, es importante que los directivos aprendan a administrar la resistencia, con la ayuda del agente de cambio, ya que los cambios fracasados son costosos no sólo monetariamente sino también en la menor lealtad de los

empleados, menores probabilidades de lograr los objetivos, desperdicio de recursos y dificultad para corregir el cambio fracasado.

Sánchez, Muñoz y Flores (2013) explican que para vencer la resistencia que acompaña a todo cambio, hay que confesar y expresar abiertamente los miedos y ansiedad por los cambios que se están produciendo; para avanzar es necesario desligarse del pasado, pero es evidente que para esto se necesita tiempo y apoyo de un profesional del cambio.

Por su parte Daft y Marcic (2010), y Hernández y cols. (2011) describen diferentes estrategias efectivas para disminuir la resistencia al cambio, estas son:

- Comunicación y educación: la educación es de especial importancia cuando el cambio implica nuevo conocimiento técnico o cuando los usuarios no están familiarizados con la idea, es mucho más probable que las personas cambien su comportamiento cuando comprenden las razones lógicas de algo y ven un panorama del cambio. Así al darles toda la información posible y al proveerlos de capacitación, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios.
- Participación: entre más participen los colaboradores en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia habrá y más estable podrá ser el cambio. Este enfoque es lento, pero fructífero, debido a que los usuarios comprenden y se comprometen con el cambio.
- Negociación: se usan convenios formales para obtener la aceptación y aprobación de un cambio deseado. El cambio puede convertirse en parte del contrato sindical que refleje el acuerdo entre ambas partes.
- Coerción: significa que los administradores utilizan el poder formal para obligar a los empleados a cambiar. Se aplica amenazas o castigos a los oponentes al cambio para que lo acepten o perderán sus recompensas e incluso su trabajo.
- Facilitación y apoyo: cuando los afectados sienten que quienes dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, estarán más dispuestos a brindar información que ayudará a superar las barreras del cambio.
- Manipulación y cooptación: intentos disimulados de obtener influencia proporcionando información falseada, se intenta sobornar a los líderes de los

grupos de resistencia dándoles un papel principal en las decisiones del cambio.

Otros autores que proponen estrategias para la resistencia al cambio son Ivancevich y cols. (2006) quienes plantean las siguientes:

- Los individuos y las organizaciones deben tener una razón para cambiar, es decir tiene que haber alguna motivación para el cambio.
- Cuanto más participen las personas de todos los niveles de la jerarquía en la planeación, instrumentación e inspección del cambio, mayor será la probabilidad de éxito.
- La comunicación es un factor en acción constante y no algo de una sola vez.
- Una organización que emprende el cambio necesita identificar y guiar a los defensores o sustentadores del cambio.
- Es ideal la creación de una organización de aprendizaje o que tenga la capacidad, elasticidad y adaptabilidad para cambiar.
- Es necesario sensibilizar a las personas de que el cambio es la opción más adecuada y que ayudará a funcionar mejor.

Tomando en cuenta la última estrategia, Hernández (2011) expresa que el profesional idóneo para sensibilizar a los miembros de una organización es el psicólogo quien recomienda iniciar los cambios al hacer sensible al individuo, una vez que alcanza esa sensibilidad, el sujeto se libera de actitudes negativas y surge su deseo por el cambio.

Retomando lo expuesto por Hernández es necesario conocer qué otras acciones puede realizar el psicólogo como agente de cambio, además de sensibilizar, para disminuir la resistencia al cambio de los colaboradores.

Una primera acción consiste en realizar una “reestructuración cognitiva” en los colaboradores ya que, con base en su formación en psicología clínica, el psicólogo puede hacer uso de este sistema para modificar las creencias y patrones erróneos de pensamiento en los miembros de una organización, lo cual ayudará a que modifiquen su modo de comportarse. Una técnica de reestructuración cognitiva es la Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC) cuyo creador es Ellis (1990) quien menciona que la TREC pretende que las personas piensen más

racionalmente, sientan de forma más adecuada y por ende actúen más funcionalmente.

Con base en la TREC u otra técnica de reestructuración cognitiva, el psicólogo puede ayudar a los miembros de una organización a eliminar creencias y pensamientos negativos e irracionales que le dificulten aceptar y adecuarse al cambio, para que en su lugar adopten pensamientos más funcionales que le ayuden a adaptarse y ser partícipes activos del DO.

Otra acción que se puede utilizar es manejar el “Principio Premack” (regla de la abuela) la cual es una técnica en la que se refuerza una actividad deseable al permitirle al individuo el privilegio de participar en una conducta más atractiva. En el caso de las organizaciones, este principio es parecido a la negociación que se describió anteriormente, sin embargo el psicólogo puede tener mayor control debido a su formación y experiencia en el manejo de contingencias.

Con base en ese manejo de contingencias, el psicólogo puede hacer uso de otra técnica para la resistencia al cambio, ésta es la economía de fichas la cual tiene como objetivo promover una conducta que se desea mediante el control preciso de los reforzamientos. Para llevarla a cabo se debe especificar cuáles son las conductas que se desea desarrollar; se decide el reforzador que se utilizará o cual será el proceso de intercambio cuando se realice una actividad (por lo regular son fichas); se ofrece un reforzador el cual sirva de apoyo, por lo regular consisten en privilegios especiales al canjear las fichas que se han adquirido a lo largo del proceso.

Por otra parte, el psicólogo también puede realizar un entrenamiento en habilidades sociales a aquellas personas que se resisten al cambio. Una habilidad en específico en la que sería importante entrenar a las personas es la asertividad, en la cual el objetivo es lograr que las personas expresen cómo se sienten sin que pasen por alto los derechos de los otros. Logrando esto, los colaboradores que se resisten al cambio pueden expresar su sentir y pensar del cambio lo que podría solucionarse y así llegar a un acuerdo para disminuir la resistencia.

La anterior técnica va encaminada a personas quienes sus dificultades y resistencia parecen provenir de su modo inadecuado de enfrentar las situaciones

que suceden en la vida cotidiana. Al respecto, la solución de problemas suele ser otra técnica que el psicólogo utiliza y puede ayudar en la resistencia al cambio ya que se enseña a las personas a modificar sus estilos de solución de problemas, dándoles estrategias que ayuden a que no se predispongan a los cambios, que no desconfíen de ellos sin tener la información suficiente y a que no teman al fracaso.

La resistencia al cambio es una situación que no solamente ocurre en la implementación del DO o de cualquier otra intervención dentro de las organizaciones, es un tema que se hace presente en muchos de los aspectos de la vida cotidiana ya que el cambiar implica generar acciones diferentes para obtener resultados diferentes. Gran parte de la tarea del psicólogo irá encaminada a lograr que esa resistencia al cambio disminuya y se convierta en una aliada, más que en un obstáculo, para cumplir los objetivos del DO.

A lo largo del capítulo se ha logrado ahondar en aspectos de suma importancia para el conocimiento del DO tales como su proceso y técnicas, además de situaciones como la resistencia al cambio a la cual a veces no se le otorga la importancia debida. El psicólogo al contar con formación, conocimiento y experiencia en gran parte de dichos aspectos posee herramientas idóneas con las cuales ser un agente de cambio apto en la intervención del DO dentro de una determinada organización.

III.- ¿QUÉ MÁS PUEDE Y PODRÁ OFRECER EL PSICÓLOGO AL DO?

En el capítulo anterior se abordó gran parte de la importancia del psicólogo en el Desarrollo Organizacional, no obstante él puede y podrá ofrecer más en beneficio de éste y otros modelos organizacionales que tengan por objetivo la modificación del clima y cultura organizacionales para mejorar los resultados de las organizaciones y las relaciones de los colaboradores que las conforman.

Para comenzar es importante resaltar algunos aspectos profesionales del psicólogo que lo hacen único y que por ende le ayudan a aportar más al DO, los cuales tienen que ver con su ciencia, la Psicología, cuya constitución le permite ser la única disciplina científica que puede construir, con base en el método científico, teorías acerca del comportamiento humano las cuales pueden ir dirigidas a explicar el comportamiento a nivel individual o también grupal, es decir el comportamiento del individuo con base en sus relaciones sociales, por ejemplo las conductas de los trabajadores en una organización.

Entendido lo anterior, el psicólogo podrá con base en su formación y experiencia profesional valerse de herramientas que le permitan robustecer y hacer confiable su intervención como profesional del DO, debido a que no se basará en meras suposiciones de lo que pasa en una determinada organización sino que llevará a cabo una adecuada investigación que le permita obtener un diagnóstico más amplio, irá más allá de lo evidente, y de este modo podrá cumplir de mejor forma el objetivo del DO el cual como ya observamos va más allá de sólo cambiar una parte de la organización.

Ahora bien, el psicólogo también puede apoyarse en una de las ramas de su ciencia de estudio, la Psicología Social la cual le ayudará a explicar más claramente lo que pasa en las organizaciones y así fortalecerá los esfuerzos del DO. Galimberti (2006) define a la Psicología Social como aquella disciplina que estudia las interacciones humanas y las relaciones interpersonales en el nivel de individuos, grupos e instituciones, además de las diferentes temáticas que se identifican en las situaciones sociales, como: la influencia social, la atracción social, la comunicación,

la cohesión y el cambio, que son la base de las dinámicas que regulan la vida de los grupos, de las organizaciones y de las instituciones sociales.

Con base en la definición anterior, se observa que la Psicología Social estudia diversas variables que influyen de individuo a individuo, de individuo a un grupo y de un grupo a un individuo. No obstante, aunque de modo teórico se puede saber las variables que son importantes para la vida individual y grupal, resulta necesario conocer en qué medida esas variables están afectando las relaciones que tiene el individuo con las otras personas, con los grupos y con las instituciones.

Dicho análisis de variables, lo puede realizar el psicólogo utilizando nuevamente sus conocimientos y habilidades que su ciencia de estudio le ha permitido desarrollar. Para llevarlo a cabo, el psicólogo tiene opciones o modelos los cuales irán ligados a la o las teorías bajo las cuales se guíe; entre esas opciones se encuentra el análisis funcional el cual consiste en separar una conducta compleja en términos de antecedentes y consecuentes para establecer las contingencias de refuerzo que determinan la frecuencia de las secuencias de comportamiento observadas (Galimberti, 2006).

A través del análisis funcional, el psicólogo puede conocer la forma en que determinados estímulos provocan determinadas respuestas y a su vez puede identificar cómo éstas conducen a distintas consecuencias, lo cual se convierte en patrones de comportamiento que generalmente aquejan a una persona o grupo en específico, caso de las personas que pertenecen a una organización. Con base en esto, el psicólogo podrá obtener información amplia acerca de los problemas suscitados en la organización y así podrá otorgar al DO otra herramienta completa y viable que le permita tener una adecuada intervención.

Hasta este punto se ha observado que el psicólogo es un profesional idóneo para los esfuerzos del DO y que ha podido ofrecer herramientas al mismo; no obstante, si el psicólogo pretende seguir ofreciendo más al DO y ayudarlo a mejorar día a día es necesario que siga encaminando sus esfuerzos a realizar el cambio organizacional adecuado que permita la mejora del clima y cultura organizacionales. Para esto, resultará necesario que el psicólogo siga aplicando la tecnología conductual, es decir aquellos procedimientos, técnicas, estrategias, protocolos,

instrumentos y herramientas que logran realizar un cambio conductual exitoso en el lugar de trabajo.

Es importante mencionar que esta tecnología ha demostrado ser muy efectiva ya que se deriva del conocimiento científico el cual, basándose en el método experimental, busca probar una y otra vez el conocimiento encontrado valorando los resultados obtenidos para lograr así generar mayor conocimiento que ayude a mejorar dicha tecnología y por ende las intervenciones del psicólogo dentro de las organizaciones.

Con base en lo anterior, el psicólogo tendrá herramientas importantes para posibilitar y mejorar el DO de acuerdo a los cambios políticos, económicos, sociales y culturales que vienen en el futuro de las organizaciones. Al respecto, Cummings (2007) menciona que existen cuatro tendencias contextuales que tendrán efectos importantes en el futuro del DO:

- ❖ Economía: mayor interés por la diversidad cultural, por la ecología y mayor concentración de la riqueza.
- ❖ Fuerza de trabajo: cada día más diversa, mejor educada y más móvil.
- ❖ Tecnología: aumento del comercio electrónico, procesos organizacionales más rápidos, aumento de la productividad.
- ❖ Organizaciones: mayor uso de redes, más orientadas al conocimiento, al aprendizaje y a la innovación.

De acuerdo con lo anterior, los efectos en el DO serán los siguientes:

- Estará más integrado a las operaciones: la capacidad de manejar el cambio permanente se convertirá en la fuente principal de la ventaja competitiva; esto significa que los métodos estarán más integrados a las normas de cooperación y formarán parte de la actividad diaria de los directivos y sus subordinados.

Este efecto será una gran ventaja no sólo para el DO sino para cualquier modelo o esfuerzo de cambio dentro de las organizaciones, por lo que si el DO pretende ser la mejor opción en las organizaciones tendrá que utilizar diversas técnicas y procedimientos que fomenten la cooperación y la competitividad en los grupos de

trabajo de esas organizaciones ya que de ese modo se convertirán en mejores empresas hacia sus clientes y tendrán mayores ventajas ante sus competidores.

El psicólogo podrá hacer uso de sus habilidades y competencias que ha desarrollado en el manejo de grupos para que mejoren su capacidad de cooperación y también con base en sus conocimientos y experiencia en temas como motivación, trabajo en equipo, comunicación, retroalimentación, entre otros podrá ayudar al DO a conseguir que los grupos de trabajo dentro de las organizaciones sean más comprometidos, productivos y competitivos.

- Tendrá mayor capacidad tecnológica: le permitirá ser más virtual y menos personal, además proporcionará mayores datos sobre la empresa a más participantes, por lo que se adaptarán los procesos del DO para reconocer que los empleados tienen más información.

Bajo este aspecto, el psicólogo deberá estar familiarizado con las tecnologías y adquirir las habilidades de facilitación virtual que tengan en cuenta esos mecanismos, de este modo podrá hacer uso no sólo de sus herramientas como profesional sino además de otros aspectos (como las de tecnología) que le ayuden a mejorar el DO en las organizaciones.

- Se acortará el tiempo de ciclo: con las tendencias de la economía y la tecnología han ido acortándose los ciclos de vida en los productos en la empresa e industria, seguramente se intensificarán las presiones para hacer lo mismo con las actividades del DO.

Este efecto podría resultar una desventaja para el DO debido a que, al ser un proceso que permite modificar el clima y cultura organizacionales, es complicado llevarlo a cabo en poco tiempo, es decir modificar las creencias, actitudes y comportamiento de las personas además de algunos procesos dentro de las organizaciones resulta ser una tarea que depende no sólo del agente de cambio sino también de la disposición y cooperación de todos para lograrlo.

El psicólogo es un profesional que sabe perfectamente que el cambio implica tiempo y no se puede acelerar solo porque sí, en este sentido con base en su experiencia podrá seleccionar aquellas acciones del DO que puedan efectuarse con mayor rapidez o bien no llevarse a cabo y a su vez tendrá en cuenta aquellos

esfuerzos del DO que si bien no pueden acelerarse si pueden modificarse para obtener resultados más eficientes que permitan a la organización cliente dar importancia y cooperar en las intervenciones con el objetivo de cumplir con los objetivos más rápidamente.

- Será más diversa en las empresas: el DO se ha centrado siempre en las grandes empresas, pero hay otros tipos que serán cada vez más el objetivo del cambio planificado, es decir compañías emprendedoras recién fundadas, organismos gubernamentales y organizaciones sociales globales de cambio.

Este efecto podrá ser una ventaja importante para el DO y para todas las organizaciones que pretendan realizar un cambio efectivo. Es importante tener en cuenta que un argumento en el presente para que el DO se lleve a cabo mayormente en grandes empresas es la dificultad de los agentes de cambio internos para modificar y mejorar su organización debido a la magnitud y múltiples conflictos, y el hecho de que no se realice en empresas pequeñas es la poca rentabilidad que se genera tanto para el profesional del DO como para la empresa misma.

Sin embargo, que el DO sea más diverso podría ser un “arma de doble filo” ya que si bien así podrá efectuarse en cualquier organización, también estará amenazado por otros modelos de cambio que, si bien no hacen un cambio tan amplio de las organizaciones, permiten observar cambios a muy corto plazo y por menos gasto físico y económico por lo que varias organizaciones tal vez se vean confundidas y opten por esos modelos, quedando así el DO en segundo o hasta tercer plano.

Será de suma importancia que el psicólogo, gracias a sus habilidades de investigación, obtenga los pros y contras de realizar el DO en determinadas organizaciones, para que de esta forma los esfuerzos realizados no sean en vano.

Por su parte, Wirtenberg (2007) señala que las tendencias futuras del DO serán las siguientes:

- ❖ El DO participará con nuevos modelos en escenarios globalizados, con una perspectiva multicultural y sistémica.

- ❖ Consolidará un movimiento en las organizaciones productivas y sociales, para la construcción de lugares ideales para el trabajo, que posibilite la productividad y cultura de rendimiento.
- ❖ Aprovechará racionalmente la tecnología.
- ❖ Cumplirá su responsabilidad social corporativa.
- ❖ Formulará un nuevo modelo de liderazgo y las capacidades organizacionales para el futuro.
- ❖ Apoyará en el establecimiento de un marco normativo que apoye nuevos modelos organizacionales.
- ❖ Insistirá en la necesidad del diseño de una orientación sistémica en los procesos de integración de equipos de trabajo.
- ❖ Continuará con la promoción del cambio.
- ❖ La promoción de valores seguirá siendo uno de sus íconos de aplicación.

Sin embargo, el DO tendrá que enfrentarse también al sistema político imperante en el momento y bajo el cual las organizaciones rigen sus operaciones. A tal situación, Petit (2012) explica que ese será el principal problema que deben enfrentar los enfoques de desarrollo organizacional y de gerencia de la innovación, es decir la sustitución de la visión capitalista que domina las relaciones de producción por una lógica que impulse el desarrollo integrado: humano, endógeno y sustentable.

Ante esto, el psicólogo deberá impulsar que el DO tenga como bandera de acción la constante innovación como una estrategia que genere, desarrolle y fortalezca las capacidades mediante un programa de planificación, educación y comunicación que promueva el liderazgo con empoderamiento, orientado hacia la participación de comunidades de aprendizaje sostenible, involucradas en la definición y ejecución de políticas públicas y empresariales. Estas acciones también se verán mermadas por lo acontecido en la situación del país en el cual se lleven a cabo los esfuerzos del DO.

En el caso de México, el panorama prevaleciente en las organizaciones empresariales sobre el DO es precario, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen, algunos lo conocen a grandes rasgos como un cambio cualquiera (de

hecho es comúnmente confundido con esfuerzos de capacitación) y algunos otros que lo manejan en sus empresas no involucran a toda la organización por temor al fracaso en el cambio planeado.

Una solución importante a tal caso es que en la actualidad muchas organizaciones mexicanas están aplicando una nueva filosofía: la calidad total. Para lograrla se requiere cambiar los valores, las actitudes, las creencias y conductas actuales de los individuos que conforman la organización, es decir sensibilizarlos para conseguir el cambio, algo que sólo el Desarrollo Organizacional puede lograr (Hernández, Gallarzo y Espinoza 2011).

Además el psicólogo y el DO (sobre todo en México) tienen y tendrán una ventaja, de acuerdo con Staw (2004), la cual es que hay por lo menos un punto en la historia de cualquier empresa cuando se tiene que cambiar drásticamente y subir al siguiente nivel de rendimiento; por lo que sea bajo iniciativa propia o bajo la presión de las circunstancias sociales pero las organizaciones tendrán que cambiar para poder subsistir. Este cambio tendrá que ser estructural y perdurable y no sólo a un área y en un momento, algo ante lo que el psicólogo y el DO serán la mejor opción.

Otro punto a tratar es la discrepancia en la profesionalización del DO ya que, como menciona Cummings (2007), el fallido intento de profesionalizar la especialidad o de que los expertos cuenten con un título para ejercer el DO en las organizaciones ha limitado y limitará el éxito; tan sólo la controversia entre los profesionales sobre los valores demuestra cuán difícil será lograr acuerdos respecto a los criterios, la competencia, los mecanismos que garanticen el cumplimiento y la supervisión.

El psicólogo estará inmerso comúnmente en esas discrepancias, más por los estigmas que en México se siguen teniendo en cuanto a sus funciones y habilidades, sin embargo gracias a su formación como profesional del comportamiento aplicado y siendo el único capaz de responder con sustento científico porqué nos comportamos como lo hacemos, lo ayudará a ser un profesional idóneo que ofrezca cada día más al Desarrollo Organizacional.

Es importante aclarar que no por el hecho de que el psicólogo tenga esa formación, conocimiento y experiencia deberá detener su formación profesional y su capacidad de obtener más experiencias ya que entre más se actualice y genere conocimiento podrá entender y explicar otros fenómenos, los cuales le ayudarán a eficientar y complementar sus intervenciones, no sólo en modelos de cambio como el Desarrollo Organizacional sino también en otros aspectos que impliquen la interacción organización-individuo.

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación se han podido observar distintos aspectos que hacen del Desarrollo Organizacional (DO) un proceso de cambio único en el cual, como se mencionó anteriormente, se pretende modificar la cultura y clima organizacionales para una mayor adaptación a los cambios internos y sobre todo externos ya que todos estamos expuestos a éstos no sólo las organizaciones. Por lo que, así como las personas buscamos estrategias para solucionar los problemas que nos causan esos cambios, las organizaciones tienen que hacer lo mismo, ante lo cual se ha observado que el DO puede ser la estrategia y herramienta ideal para encarar los problemas y conflictos causados por la vida cotidiana.

No obstante, para que el DO se convierta en esa estrategia ideal necesita un agente que actúe para obtener el cambio requerido, esta persona debe estar capacitada, con múltiples conocimientos, habilidades y competencias orientadas al cambio exitoso y con experiencia en el trato con personas, entendiendo las consecuencias positivas y negativas que esto implica. Con base en su formación y experiencia, el psicólogo posee dichas características y cuenta con procedimientos que lo convierten en una persona ideal para desarrollar el DO en cualquier ambiente organizacional.

El psicólogo tiene como base de actuación el método científico con el cual logra generar conocimiento confiable y válido para desarrollar una adecuada intervención; también posee funciones profesionales bajo las cuales planea y actúa, muchas de éstas son similares a las fases pertenecientes al DO, de este modo cuenta con la experiencia que ha adquirido en diversos campos en donde lleva a cabo esas funciones. De este modo, esta investigación documental ha logrado ser una herramienta que puede erradicar falsas creencias que organizaciones, distintos profesionales y algunos psicólogos tienen acerca de la Psicología como una pseudo-ciencia y del psicólogo como un charlatán o plagario de funciones profesionales de otras ciencias.

Con base en lo anterior, y a lo largo de la tesina, se ha logrado cumplir el objetivo de la misma que consistió en ofrecer un panorama general acerca del Desarrollo Organizacional y mostrar la importancia de la participación del psicólogo

en este proceso como un profesional capacitado. Además se ha conseguido que los psicólogos interesados en el tema de Desarrollo Organizacional, por una parte, puedan conocer de mayor forma qué herramientas tienen y cómo las podrán utilizar para lograr sus objetivos como agentes de cambio y, por otra parte, permite esclarecer sus dudas con respecto a la importancia del psicólogo en el DO como profesional del comportamiento.

En conclusión, si el psicólogo enfoca y utiliza lo aprendido durante su formación, comparte su experiencia y toma en cuenta diversas circunstancias sociales externas, como las explicadas en el capítulo tercero, conseguirá ser no sólo el agente de cambio idóneo en el presente, sino también en el futuro ya que tendrá en cuenta diversos estímulos, algunos de los cuales podrá modificar, moldeará acciones que sean funcionales en las organizaciones y obtendrá consecuencias que encaminarán a lograr los objetivos del Desarrollo Organizacional y aumentar la confianza en los empresarios de que es una estrategia única y trascendental en sus organizaciones.

Me permito terminar la presente tesina con una gran frase de Carlos Audirac tomada de su libro "ABC del Desarrollo Organizacional" la cual ejemplifica perfectamente la importancia del Desarrollo Organizacional y con la cual el psicólogo podrá encaminar sus esfuerzos de intervención.

“Es difícil, si no imposible, poner en práctica una nueva estrategia si la forma de efectuar las decisiones sigue siendo la misma”

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2007). ¿Qué es el Comportamiento Organizacional? En: *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por competencias*, (15 – 96). Buenos Aires: Granica.
- Achilles de Faria, M. F. (2004). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2008). Organizational Change. En: *Changing Organizational Culture: cultural change work in progress*, (13 – 34). New York: Routledge.
- Andersson, D. L. (2012). *Organization Development: the process of leading organizational change*. California: Sage.
- Audirac, C. C. A. (2007). Desarrollo Organizacional. En: *Desarrollo Organizacional y Consultoría*, (11 – 34). México: Trillas.
- Audirac, C. C. A. (2011). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. United States of America: Prentice Hall.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Beer, M. y Huse, E. (1974). A Systems Approach to Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 8 (1), 79 – 101.
- Beitler, M. A. (2005). Management and Professional Development. En: *Strategic Organizational Learning*, (79 – 95). United States of America: Practitioner Press International.
- Bennis, W. G. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Cambridge: Harper and Row.
- Brown, D. R. y Harvey, D. (2006). *An experiential approach to organization development*. New Jersey: Pearson Practice Hall.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Chiavenato, I. (2006). Teoría del Desarrollo Organizacional. En: *Introducción a la teoría general de la administración*, (455 – 519). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2008). Cambios planeados: Desarrollo Organizacional (DO). En: *Innovaciones de la Administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*, (155 – 182). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Cambio y desarrollo organizacional. En: *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, (411 – 452). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cummings, T. G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Thomson.
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2010). Cambio e innovación. En: *Introducción a la Administración*, (286 – 317). USA: Cengage Learning Latin Am.
- Davis, K. J. y Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Ellis, A. (1990). *Manual de Terapia Racional Emotiva*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. (1960). Socio-technical Systems. *Management Sciences Models and Techniques*, 2 (1), 510 – 542.
- Ferrer, P. L. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- French, W. L., Bell, C. H. y Zawacki, R. A. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- French, W. L., Wendell, L. y Bell, C. H. (1979). El porvenir del desarrollo organizacional. (253 – 262). En: *Ciencia de la conducta para el Desarrollo Organizacional*. México: Diana.
- Galimberti, U. (2009). *Diccionario de Psicología*. México: Siglo XXI Editores.
- Golembiewski, R. T. (2003). *Ironies in Organizational Development*. New York: M. Dekker.
- Griffin, R. W. (2011). Administración del cambio y la innovación en la organización. En: *Administración*, (397 – 429). México: Cengage Learning Editores.
- Guízar, M. R. (2008). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. S. (2011). Del Desarrollo Organizacional (DO) al Aprendizaje Organizacional (AO). En: *Introducción a la Administración: teoría general administrativa*, (276 – 307). México: Mc Graw Hill Interamericana.

- Hernández, P. J., Gallarzo, M. y Espinoza, M. J. (2011). *Desarrollo Organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Ignacio, D. G. (2008). Cambio: la alternativa de desarrollo en la organización. *Revista Configuraciones Interdisciplinarias*, 8 (1), 1-5.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. K. y Matteson, M. T. (2006). Administración del cambio y la innovación. En: *Comportamiento Organizacional*, (579 – 620). México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Kazdin, A. (1996). *Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas*. México: El manual moderno.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Administración del cambio y el aprendizaje organizacional. En: *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas*, (400 – 424). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- León, D. G. (2006). La comunicación organizacional en México: enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Análisis*, 34, 287 – 304.
- Michael, S., Luthans, F. y Odiorne, G. (1983). *Técnicas para el cambio organizacional*. México: McGraw – Hill.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 77, 13-25.
- Petit, T. E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, 18 (1), 74-88.
- Quirant, E. A. y Ortega, G. A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 1 (18), 50-63.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robledo, R. E. (2012). *Desarrollo Organizacional: enfoque convergente de investigación-acción*. México: Editorial Trillas.
- Sánchez, A. G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 12, 235-254.
- Sánchez, A. G., Muñoz, G. M. y Flores, P.J. (2013). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano: impacto en la nueva realidad empresarial*. México: Delta Publicaciones.

- Schermerhorn, J. R. (2010). Innovación y cambio organizacional. En: *Administración*, (289 – 316). México: Limusa Wiley.
- Secretaría de Educación Pública (2008). *Larousse Ilustrado*. México: Ediciones Larousse.
- Spector, B. (2010). *Implementing Organizational Change: theory into practice*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Staw, B. M. (2004). Facing the future: creativity innovation and organizational leadership. En: *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, (445 – 545). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Wirtenberg, J. (2007). The future of organization development: enabling sustainable business performance through people. *Organization Development Journal*, 25: (2), 11 – 22.