



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Intervención del psicólogo en los factores que dificultan la transformación en las organizaciones.

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

Andrea Gutiérrez de Velasco López

Director: Dr. **Marco Eduardo Murueta Reyes**

Dictaminadores: Lic. **Bertha Esther Gallegos Ortega**

Lic. **José Esteban Vaquero Cázares**





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.

*A mis padres, a quienes les dedico
todos los éxitos de mi vida
en particular este.
A mi hermano quien camina
siempre a mi lado.*

ÍNDICE

Introducción	1
1. Psicología organizacional	6
1.1 Antecedentes	7
1.1.1 Preámbulo (Antes de 1890)	8
1.1.2 Los primeros años (1890-1916)	8
1.1.3 Primera Guerra Mundial (1917-1918)	11
1.1.4 Periodo entre guerras (1919-1940)	13
1.1.5 Segunda Guerra Mundial (1941-1945)	15
1.1.6 Hacia la especialización (1946-1963)	17
1.1.7 Intervención en el gobierno (1964-1993)	19
1.1.8 La era de la información (de 1994-al presente)	20
1.2 Bases filosóficas	23
1.3 Principios básicos	24
1.3.1 La escuela clásica o estructural	26
1.3.2 La escuela de comportamiento social	26
1.3.3 Administrativo contemporáneo	27
1.4 La psicología organizacional en México	29
1.5 Organización	30
1.6 Descripción	31
1.6.1 Relaciones	32
1.6.2 Roles	32
1.6.3 Productos	32
1.6.4 Beneficiarios	33
1.6.5 Hallazgos	33
1.6.6 Premisas	33
1.7 Identificación del problemas	35
1.8 Métodos	35
1.9 Resultados	35
1.9.1 Aplicación de resultados	35

1.10	Investigaciones	36
1.11	Como ciencia	37
1.11.1	Método científico	36
2.	Desarrollo organizacional	38
2.1	Definición	39
2.2	Términos básicos	40
2.3	Lo que es y no es	41
2.4	Características	42
2.5	Disciplinas relacionadas	43
2.6	Relación con la cultura organizacional	44
2.7	Antecedentes	44
2.7.1	Entrenamiento de laboratorios de sensibilización	45
2.7.2	Investigación y retroalimentación de encuestas	47
2.7.3	Investigación-acción	48
2.7.4	Enfoques sociotécnicos y socioclínicos	48
2.8	Origen del concepto	49
2.9	Desarrollo organizacional en México	50
2.10	El uso del desarrollo organizacional	52
2.11	Objetivos	53
2.12	Valores y principios	53
2.13	Tecnología	54
2.14	Indicadores para medir	55
2.15	Hipótesis en el desarrollo organizacional	55
2.16	Proceso	55
2.17	Implementación del programa	56
2.18	Fases	57
2.19	Diagnostico	57
2.19.1	Medios utilizados para diagnostico	57
2.20	Intervenciones	58
2.20.1	Intervenciones en equipo de trabajo	60

2.20.2 Intervenciones intergrupo	61
2.20.3 Intervenciones en la organización global	62
2.20.4 Intervenciones en los procesos personales, interpersonales y de grupo	62
2.21 Modelos estratégicos	62
2.22 Condiciones para alcanzar el éxito	63
2.23 Obstáculos	64
3. Transformación organizacional	66
3.1 Aproximación conceptual	68
3.2 Definición de cambio	69
3.3 Cambio vs transformación	69
3.4 Necesidad de crear cambio	73
3.5 Cambio organizacional	73
3.6 Cambio planeado	74
3.6.1 Necesidad de hacer un cambio planeado	75
3.6.2 Objetivo del cambio planeado	78
3.7 Adaptación al cambio	78
3.8 Donde se generan los cambios	79
3.9 Cuando se deben generar los cambios	82
3.10 Teorías	83
3.10.1 El modelo de cambio de Kurt Lewin	83
3.10.2 Modelo de planeación	86
3.10.3 Modelo de investigación-acción	87
3.10.4 Modelo de cambio planeado de Faria Mello	88
3.10.5 Modelo de innovación	89
3.10.6 Modelo de contingencia	90
3.11 Requisitos	91
3.12 Factores que lo impulsan y que lo bloquea	92
3.13 Agente de cambio	92
4. Resistencia al cambio	94

4.1 Antecedentes teóricos	94
4.2 Concepto	94
4.3 Definición	96
4.3.1 Resistencia social	98
4.4 De qué habla la resistencia	99
4.5 Identificación	100
4.6 Razones de resistencia	101
4.6.1 Variables psicológicas	104
4.7 Proceso de cambio	105
4.7.1 La finalización	106
4.7.2 La zona neutral	107
4.7.3 El nuevo inicio	109
5. Trabajo del psicólogo	111
5.1 Habilidades	116
5.2 Funciones	116
5.3 Requisitos	117
5.4 Consideraciones de la conducta	117
5.5 Ética	118
5.6 Grado de profundidad de la intervención	119
5.7 Facilitación de cambio	120
Conclusiones	131
Referencias	139

INTRODUCCIÓN

Actualmente es difícil no relacionar el “trabajo” con la idea de “salario”, pero antes del desarrollo del sistema capitalista no era así; las personas trabajaban para obtener sus productos, intercambiarlos, entregarlos o simplemente para subsistir. El trabajo siempre ha sido esencial para la naturaleza humana desde sus primeros tiempos. El trabajo es vital para el hombre, según algunos autores por medio de él desarrolla su personalidad y desde el punto de vista práctico obtiene los medios necesarios para sobrevivir, prestando un servicio a las demás personas que además sirve como vínculo de unión con ellas, contribuyendo así a la riqueza y al bienestar de la sociedad, y al progreso de toda la humanidad. Para darle más sentido a lo dicho, se puede mencionar la famosa frase de: “el hombre nace para trabajar como las aves para volar”. Por lo que el trabajo no es como se ha pensado un castigo divino o un deber sin sentido; el trabajo para el hombre es un quehacer natural de su propia especie.

La mayoría de los adultos dedican gran parte de su vida a trabajar. En proporción y como lo mencionan Landy y Conte (2005) el trabajo es la actividad humana a la que se le dedica mayor tiempo y energía. Muchos investigadores no psicólogos han participado en discusiones no elocuentes del significado del trabajo; dentro de estos investigadores hay uno que pregunta: “Si usted tuviera el dinero suficiente para vivir de la manera más cómoda que quisiera por el resto de su vida, ¿seguiría trabajando o dejaría de trabajar?” a lo que un 70% de los entrevistados contestó que seguiría trabajando; con esto la importancia ya no solo económica de lo que representa el trabajo como experiencia.

Landy y Conte (2005) añaden que el trabajo es una característica definitoria de la forma en que las personas estiman su valor en la sociedad, en su familia y en sí mismas; es por esto que su estudio es de total interés para los psicólogos.

La rama de la psicología que se encarga de estudiar el trabajo es la psicología organizacional, esta tiene diferentes nombres desde el punto de vista histórico o geográfico del que se esté hablando; por ejemplo en el Reino Unido se conoce como psicología ocupacional y en México hace algunos años aún era conocida como psicología industrial.

Como su nombre, no existe una definición que se haya estandarizado debido al corto tiempo de sus inicios a la época actual. Muchos autores refieren que la psicología organizacional comienza en la Primera Guerra Mundial, pero en esta investigación se mencionarán otros momentos importantes anteriores en la historia de esta psicología que le abren camino a su desarrollo futuro.

Aunque la definición no es clara, el objeto de estudio no cambia, por lo que se puede afirmar sin miedo a errar que la psicología organizacional es una disciplina científico social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. En una publicación de la UNAM (s. f.) el autor menciona que la psicología organizacional debe comprender la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana. Aunque si se considera que un buen trabajo o el trabajo eficaz y eficiente es aquel en el que se exhibe un alto nivel de maestría y se vincula el quehacer

común con las implicaciones y aplicaciones del trabajo individual en un mundo más amplio, se puede concluir que el aspecto interesante del “buen” y el “mal” trabajo es que el trabajador y el empleador tienen el poder para definir el buen trabajo o para transformarlo en malo y viceversa (Landy & Conte, 2005).

Este autor de la UNAM, menciona que la psicología organizacional pretende encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bien estar y satisfacción de los trabajadores así como contribuir al desarrollo de las organizaciones. Este último punto es conocido como desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional al igual que la psicología organizacional es un estudio muy nuevo; se hace la comparación de que si la psicología organizacional es un niño en crecimiento, el desarrollo organizacional está en pañales, por lo que es un hecho que al igual que la psicología organizacional aún no tiene una definición clara y global pero su objeto de estudio es indudable.

El desarrollo organizacional según Beckhard (Serralde, s.f.) es un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento.

Al hablar de estas intervenciones planeadas, es un hecho que se está hablando de cambios en la organización, entendiendo como cambio a actuar de manera distinta para provocar resultados diferentes, normalmente este cambio surge de la incomodidad e insatisfacción.

Si se quiere manipular en una organización el cambio para su mejora, es necesario el entendimiento del cambio mismo, las fases por las que pasa, lo que se quiere lograr y como, las consecuencias que este cambio traer; entender que se requiere de herramientas adecuadas para poder diagnosticar con precisión los fenómenos que realmente se quieren modificar, así como la tecnología y el conocimiento de las mejores formas de diseñar, conducir y evaluar las transformaciones.

Entonces, como se había mencionado una parte de la psicología que se encarga del trabajo es la psicología organizacional que a su vez tiene ramificaciones, entre ellas se encuentra el desarrollo organizacional, el cual es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Parte de estudiar el cambio planificado dentro de las organizaciones, es importante de igual manera estudiar la resistencia a ese cambio, pues es algo que siempre va a existir, es parte de la naturaleza del hombre. La resistencia al cambio surge del temor a ser desplazado, a resultar perjudicado de alguna manera, a ser humillado, a perder ventajas, prestigio o poder. El miedo por ejemplo es capaz de conseguir la cancelación de oportunidades en el futuro, por lo mismo es de vital importancia que se estudien los factores que dificultan el cambio en las organizaciones para poder tener una amplia visión de la problemática actual de las organizaciones; para entender y solucionar problemas es necesario saber cómo funcionan, cuáles son sus consecuencias y de este modo lograr un cambio, el cual se pretende que los líderes de negocios la utilicen para hacer más eficientes

sus compañías. En este momento la relevancia significa enfrentar los problemas de la globalización de la economía, mejorar la evolución tecnológica del escenario laboral, hacer contribuciones de grupo y de equipo más individuales y equilibrar el trabajo con las cuestiones no laborales. Debido a esta importancia, el objetivo de esta investigación será describir los factores que dificultan la transformación en las organizaciones, así como el trabajo del psicólogo ante ellas.

Por último, se describirá no solo el trabajo del psicólogo si no también la facilitación de los procesos de intervención para lograr un cambio.

1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología como disciplina está compuesta por muchas áreas de especialidad, una de las cuales es la psicología organizacional. Entre los psicólogos no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudio de la psicología organizacional (Zepeda, 1999). La terminología (ya sea psicología organizacional, psicología industrial, industrial/organizacional) varía en el mundo y en el año en el que el autor hizo la referencia, pero los profesionistas comparten intereses comunes: en Reino Unido se conoce como psicología ocupacional, en países europeos como laboral u organizacional y en Sudáfrica, se nombra industrial (Muchinsky, 2002).

Por ser una rama muy joven, adolece aún de una definición que haya sido generalizada y utilizada por todos los autores por igual; por ejemplo, McCormick (1974) señala que “La psicología industrial se dirige al estudio de la conducta humana en los aspectos de la vida relacionados con la industria y la aplicación del conocimiento acerca de la conducta humana a la solución del problemas en ese contexto”; por su parte, Zepeda (1999) menciona que “Es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”; o Landy, siendo la definición más contemporánea recabada, por ser en el 2005 escribe: “La definición de psicología industrial y organizacional es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”. En general se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Es a partir de la década de 1980 y gracias al avance de las teorías orientadas a la calidad total y a la reingeniería de

procesos que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino, además a quienes son los beneficiarios de sus productos o servicios y a quienes actúan como sus proveedores (Zepeda, 1999). En resumen y como McCormick (1974) lo indica, la razón de ser de la psicología industrial es la existencia de problemas en las organizaciones, su objetivo es proveer de alguna manera las bases para resolver estos problemas o más realmente para minimizarlos.

1.1 Antecedentes

Después de un acercamiento superficial a la historia del comportamiento organizacional o de la psicología del trabajo, es evidente que no existe una historia indiscutible única, sino muchas interpretaciones históricas debatidas y refutadas (Furham, 2001). Como muchos autores mencionan, entre ellos Muchinsky (2002), hay una gran diversidad de perspectivas con énfasis diversos en la historia. Furham, 2001 señala que se pueden identificar y clasificar en términos sencillos en diferentes épocas; antes de la revolución industrial, por lo menos en Occidente, la actividad comercial fundamentalmente significaba la búsqueda de enriquecimiento personal. Esto fue aplicado en términos de negocios internacionales por un régimen colonial que buscaba la construcción de un imperio, posiblemente un periodo de explotación, hasta el final de la primera guerra mundial. Entre ambas guerras se presentó un periodo nacionalista de mayor proteccionismo, después del conflicto armado hasta finales de la década de 1960, con el surgimiento de ideas de desarrollo de mercados dentro y entre países; lo que se puede afirmar es que las dos guerras mundiales fueron catalizadores importantes para cambiar la disciplina (Muchinsky, 2002); por lo que se dividirán los eventos más importantes que

fueron cambiando y creando la psicología organizacional en etapas, poniendo énfasis en las dos guerras.

1.1.1 Preámbulo (Antes de 1890)

La fundación que hizo Wundt en 1876 de uno de los primeros laboratorios de psicología en Leipzig, Alemania, es importante y relevante no solo para la psicología como ciencia, sino por consecuencia para sus ramas.

En 1880, por primera vez J.M. Cattell resalta y mide la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta. Cattell deseaba determinar el nivel de ejecución del ser humano en diversas situaciones y por ello su psicología puede ser caracterizada como una psicología de las capacidades humanas en sus aspectos diferenciales. Si los individuos poseen aptitudes diferenciadas, lógicamente desarrollarán mejor unas tareas que otras y ello es específicamente relevante en el ámbito de las organizaciones. (Landy & Conte, 2005 & Palací, 2008)

En 1880, entrenó a dos psicólogos de gran influencia en la psicología I-O: Hugo Munsterberg y James McKeen. Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño. (Muchinsky, 2002 & Landy & Conte, 2005)

1.1.2 Los primeros años (1890-1916)

Esta etapa inicia en 1890, cuando Cattell desarrolla el primer test mental, pero en realidad, lo que conocemos ahora como psicología organizacional ni siquiera tenía nombre y era una fusión de dos fuerzas que tomaron impulso antes de 1900, una es la naturaleza

pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas como la que W. L. Bryan publicó en un artículo sobre la forma en que los telegrafistas profesionales desarrollaban la habilidad para enviar y recibir el código Morse; y la segunda fuerza proviene del deseo de los ingenieros industriales para mejorar la eficacia, quienes elaboraron estudios de “tiempo y movimientos” para hacer más eficiente una tarea de trabajo particular. (Muchinsky, 2002; Landy & Conte, 2005)

Aunque Bryan no es considerado el padre de la psicología industrial, definitivamente es un importante precursor de la misma; en 1903, dio un discurso presidencial a la APA mencionando que los psicólogos debían estudiar actividades y funciones concretas como aparecen en la vida cotidiana.

Las demandas sociales obligaron a los psicólogos a popularizar su ciencia y demostrar el valor de la psicología para solucionar problemas y ayudar a la sociedad. Para 1910 la psicología industrial era un área de especialidad legítima de la psicología.

Muchinsky (2002) menciona que en esta etapa sobresalen cuatro individuos:

Walter Dill Scott. Psicólogo persuadido a dar una charla sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad a líderes de negocios en Chicago, esta práctica fue bien recibida y condujo a la publicación de dos libros: “*The theory of advertising*” donde habla de la sugestión y la discusión como medios para influir en las personas y “*The psychology of advertising*” dirigido a mejorar la eficacia humana con tácticas como imitación, competencia laboral, lealtad y concentración. Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal en el ejército y tuvo una influencia

considerable en el aumento de la conciencia pública y la credibilidad de la psicología industrial. (Muchinsky, 2002)

Frederick W. Taylor, ingeniero estadounidense, en el año de 1911 escribió “*The principles o scientific managment*”. Se percato del valor de rediseñar la situación laboral para lograr tanto una mayor para la compañía como un salario más alto para el trabajador. Taylor mostro que los obreros que manipulaban lingotes de hierro pesados podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuando trabajar y cuando descansar incrementaba la productividad promedio del trabajador. (Muchinsky, 2002; Fuhman, 2001)

Lillean Moller Gillbreth. Junto con su esposo Frank, fue pionera en técnicas de administración industrial que aún se usan. Su esposo se interesaba en la eficiencia del trabajador y ella se preocupaba por los aspectos humanos de la administración del tiempo. Está entre las primeras en reconocer los efectos del estrés y la fatiga en los trabajadores. (Muchinsky, 2002)

Hugo Münsterberg. Algunos lo consideran como padre de la psicología aplicada, en especial la psicología industrial, psicólogo alemán invitado por un notable psicólogo estadounidense (William James) en 1892 a la universidad de Harvard donde aplico sus métodos experimentales a una variedad de problemas incluyendo la percepción y la atención. Estaba interesado en aplicar los métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos, en la aplicación de la metodología experimental al estudio de las diferencias individuales en el análisis de la conducta en las organizaciones. Señalaba que la manera en que la psicología puede contribuir a mejorar la selección era tratando de

determinar los requerimientos de cada puesto y buscar a continuación los componentes psicológicos asociados a un buen rendimiento; así como desarrollar tests que permitieran medir de una manera fiable las aptitudes de las personas. Otra de sus aportaciones fue el desarrollo de tareas en miniatura con el intento de medir si las personas poseían un conjunto integrado de destrezas necesarias para un puesto determinado y fundó la *American Psychological Association* (APA). En 1913, publicó el libro que sería el primer texto de psicología industrial, "*Psychology and industrial efficiency*", el cual estaba dividido en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas. Estudió de manera sistémica todos los aspectos del puesto de trabajo, pero cuando estalló la Primera Guerra Mundial en Europa, apoyó la causa de su país natal, fue aislado por su lealtad y se menciona que su muerte en 1916 fue debida a la tensión emocional que esto le generó. (Muchisky, 2002; Palací, 2008; McCormick, 1974 & Landy, 2005)

1.1.3 Primera Guerra Mundial (1917- 1918)

Esta guerra dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología. Robert Yerkes fue el psicólogo más decisivo para implicar a la psicología en la guerra, como presidente de la APA, luchó para que se le dieran asignaciones a la profesión en el esfuerzo bélico y así, la APA hizo muchas propuestas incluyendo formas para seleccionar a los reclutas identificando signos de deficiencia mental y para asignar a los reclutas seleccionados a puestos en el ejército. Comités de psicólogos investigaron la motivación y el ánimo de los soldados, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina. (Muchisky, 2002)

Después de varias demandas de los psicólogos, al final el ejército aprobó solo un número modesto de propuestas, sobre todo las de evaluación, por lo que Yerkes y otros psicólogos revisaron una serie de pruebas de inteligencia y con el tiempo elaboraron la llamada Army Alpha; cuando descubrieron que el 30% de los reclutas era analfabeta crearon el Army Beta, especial para aquellos que no podían leer inglés. Mientras tanto en 1917, Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham se enlistan en la Armada, desarrollan tests de inteligencia grupales, así como Scott realizaba investigaciones sobre la mejor colocación de los soldados en el ejército. El ejército construyó sitios de examen especiales en sus campamentos y ordenó que todos los oficiales, candidatos a oficiales y reclutas recién alistados fueran examinados. La orden final que autorizaba la aplicación de pruebas provino de la oficina del general adjunto en agosto de 1928 aunque realmente se firmó tres meses después y la guerra terminó. Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue considerable, el proceso en sí, de dar a los psicólogos reconocimiento y autoridad, fue un gran impulso para la profesión. (Landy & Comte, 2005; Muchinsky, 2002 & McCormick, 1974)

En 1917 comenzó a publicarse la revista más antigua y más representativa en el campo de la psicología entonces industrial, el "*Journal of Applied Psychology*" y en este mismo año Lilian Gilbreth obtiene el primer doctorado en I-O y Gran Bretaña se organizaba para investigar problemas asociados con fatiga, horas de trabajo, condiciones laborales y asuntos relacionados. Después de la guerra, hubo un auge en el número de empresas de consultoría y agencias de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias anunció la siguiente era en la psicología. (Landy & Conte, 2005; Muchinsky, 2002 & McCormick, 1974)

1.1.4 Periodo entreguerras (1919-1940)

La *Bureau of Salesmanship Research* fue establecida por Walter Bringham en el *Carneige Institute of Technology*, la agencia pretendía usar técnicas de investigación psicológica para resolver problemas que nunca se habían analizado desde el punto de vista científico. Uno de los primeros productos de la agencia fue el libro “*Aids in selecting salesmen*”. Por varios años la agencia se concentró en la selección, clasificación y desarrollo del personal de oficina y ejecutivo al igual que vendedores. (Muchinsky, 2002)

Henri Fayol, quien en 1919 publico la obra “*Admnisitracion industrielle et general*”, en la que sostenía que todos los gerentes (administradores) realizan casi las mismas funciones: control, organización y planeación. Proponía que todas las actividades en las organizaciones de negocios pueden clasificarse en seis categorías: técnica (producción), comercial (compras y ventas), financiera (búsqueda y control de capital), seguridad (protección), contable (balance general, costeo, registros) administrativa (planea, organiza, dirige, coordina y controla). Destaco que algunas funciones u operaciones se realizaban básicamente en niveles organizacionales inferiores, mientras que las operaciones administrativas se llevaban a cabo en los niveles superiores. (Furhman, 2001)

Otro grupo influyente fue la *Psychological Corporation* fundada por James Cattell en 1921, el propósito de está era lograr avances en la psicología y promover su utilidad para la industria, aunque también sirvió como banco de información (Muchinsky, 2002). En 1923, Elton Mayo llega a EUA y de inmediato empezó a estudiar las emociones de los trabajadores no la eficacia (Landy & Conte, 2005). En 1924 se comenzó una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, estos estudios y en opinión de muchos autores como

de Muchinsky (2002) representa el programa de investigación más significativo que se emprendido para mostrar la enorme complejidad del problema de la producción con relación a la eficacia. Por su parte, Myers y Cathcart (1928) introdujeron una concepción psicológica de la fatiga, y su diferenciación con la definición de monotonía, en la que se indicaba que esta dependía de la actitud del operario hacia su trabajo (Palací, 2008). En el mismo año y como el mismo autor Palací lo menciona, Wyatt y Fraser en un estudio que publicaron, subrayaron el papel de las diferencias individuales a la hora de explicar el hastío; encontraron que ante trabajos monótonos, los operarios de inteligencia superior se hastían con mayor facilidad.

Entre 1930 y 1940 hubo un énfasis dominante en el reclutamiento, selección y colocación del personal. Highhouse (1999) reporto que la gran depresión en la década de los años treinta condujo al desarrollo de la asesoría de personal dentro de las organizaciones para ayudar a los empleados a resolver problemas personales. En 1930 en el campo de la psicología industrial se estableció una nueva fase, Mayo publica los estudios de Hawthorne. (McCormick, 1974; Muchinsky, 2002; Landy & Conte, 2005).

Los resultado del primer estudio iniciaron otros cuatro estudios importantes que fueron llevados a cabo durante un periodo de 12 años: 1) sala de pruebas de ensamblaje de transmisiones, 2) programa de entrevistas masivo, 3) sala de observación del banco alambrado y 4) asesoría al personal. Uno de los hallazgos principales de estos estudios es el fenómeno llamado efecto Hawthorne en el cual notaron que el rendimiento de los trabajadores comenzó a mejorar después de la intervención de los investigadores y continuo mejorando debido a la novedad de la situación pero son el tiempo la novedad se desvaneció y la productividad regresó a su nivel anterior. Este cambio de comportamiento que sigue al

inicio de un tratamiento nuevo con un retorno gradual al nivel previo de comportamiento conforme se desvanece el efecto de la novedad es el llamado efecto Hawthorne. (Muchinsky, 2002)

Estos estudios también revelaron la existencia de grupos de trabajo informales y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de tener un supervisor comprensivo y favorable, y la necesidad de tratar a los trabajadores como personas en lugar de solo como mero capital humano. Su revelación de la complejidad del comportamiento humano abrió nuevos panoramas para la psicología industrial, la cual por casi 40 años había estado dominada por la meta de mejorar la eficiencia de la compañía.

En el año de 1932, Viteles publica el primer texto moderno de psicología industrial (Landy & Conte, 2005). Entre 1940 y 1950 considerables intereses se generaron en aspectos de las relaciones humanas como gestión del personal con un particular cuidado a la interacción de grupo, procesos de supervisión y liderazgo, comunicación y satisfacción laboral. Existe más interés en aspectos sociales, lo que va guiando la entrada de la psicología organizacional, en esta nueva disciplina la atención dominante es en la motivación y esfuerzos como efecto del ajuste de motivación, satisfacción laboral y eficacia en el trabajo (McCormick, 1974).

1.1.5 Segunda Guerra Mundial (1941-1945)

Walter Bingham presidía el comité asesor sobre clasificación de personal militar que había formado en respuesta a la necesidad del ejército de clasificación y entrenamiento. A diferencia de la primera guerra mundial, esta vez el ejército se acercó primero a los

psicólogos. Una de las primeras asignaciones del comité fue elaborar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías con base en su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba que se elaboró fue la *Army General Classification Test*, un punto de referencia en la historia de las pruebas de grupo. (Muchinsky, 2002)

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y uso de pruebas de estrés situacional, un proyecto emprendido por la *Office of Strategic Services*; el propósito de tal programa de pruebas era evaluar candidatos para su asignación a las unidades de inteligencia militar, por poner un ejemplo de tipo de pruebas que se hacían, una de ellas consistía en construir un cubo de 1.50 metros con un conjunto de postes, clavijas y madera, re imposible para una sola persona hacer tal tarea por lo que se le asignaban dos ayudantes; un ayudante actuaba de forma pasiva y el otro obstruía el trabajo y ridiculizaba al participante, nadie podía completar la tarea pero el propósito real de la prueba era evaluar las reacciones emocionales e interpersonales ante el estrés y la frustración. (Muchinsky, 2002)

Otra área de trabajo en 1941, fue la ingeniería humana que se aplicó para evitar accidentes aéreos; se hizo la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra, trasladando el escenario de prueba experimental tradicional a la cabina de avión, esta investigación dio como resultado dos productos: se seleccionaron y capacitaron a buenos candidatos como pilotos y se diseñó equipo para hacer más fácil y más seguro el trabajo del piloto (fue una de las primeras contribuciones del nuevo campo de la psicología a la ingeniería). (Muchinsky, 2002; Landy & Conte, 2005)

En 1945, la psicología industrial se ubica en la División 14 del APA (Landy & Conte, 2005).

Durante la guerra también se utilizó la psicología en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente debido a que la nación necesitaba una fuerza laboral productiva, así los psicólogos fueron llamados para ayudar a reducir el ausentismo de los empleados. Las técnicas elaboradas durante la guerra podían aplicarse a los negocios y la industria en tiempo de paz. (Muchinsky, 2002)

Desde principios de siglo hasta los primeros años de la Segunda Guerra Mundial, la psicología industrial como se le conocía en aquel entonces se refería a los trabajadores como “mano de obra”, al comportamiento organizacional se le conocía como administración científica. A los primeros investigadores les interesaba la fatiga y la eficacia, por lo que realizaron estudios de tiempo y movimiento para entender mejor la forma de diseñar el trabajo para obtener el máximo provecho. (Furham, 2001)

La Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas psicológicas industriales y perfeccionar las habilidades de los psicólogos aplicados. Por lo que Muchinsky (2002) menciona que la primera guerra mundial ayudó a formar la profesión y a darle aceptación social, la segunda contribuyó a refinarla.

1.1.6 Hacia la especialización (1946-1963)

Aunque Landy y Conte (2005) indican que en 1945 se creó la *Division of Industrial Psychology* de la APA, Muchinsky (2002) menciona que fue hasta 1946.

En esta etapa la psicología industrial evolucionó como un campo legítimo de investigación científica, habiendo sido aceptada ya como una práctica profesional. Más escuelas superiores y universidades comenzaron a ofrecer cursos de “psicología industrial” y pronto se otorgaron títulos de posgrado. Surgieron nuevas revistas especializadas junto con nuevas asociaciones profesionales. La parte de la psicología industrial que se especializa en la selección, clasificación y capacitación del personal también obtuvo su propia identidad, “psicología del personal”. (Mushinsky, 2002)

Elton Mayo fue uno de los fundadores de lo que se dio en llamar movimiento de las relaciones humanas. Este movimiento surgió en los Estados Unidos como una evolución de la psicología industrial. Basándose en los hallazgos de los estudios Hawthorne, enfatizó las necesidades individuales, los grupos informales y las relaciones sociales como las bases primarias para el comportamiento dentro de las organizaciones. En estos estudios se trataba de determinar cómo la intensidad luminosa fomentaría la productividad óptima. Señaló que eran necesarios mejores métodos para conseguir una élite administrativa. De manera que la parte principal de la industria es humana y social. Mencionó que las presiones de grupo pueden hacer que los individuos trabajen más o menos, o acepten o se resistan al cambio. (Palací, 2008 & Muchinsky, 2002)

En los años 50 gracias a diferentes trabajos como los estudios de Trist y Bamjorth, se concluyó con la idea de que la opción válida no era adaptar la persona a las tecnologías o las tecnologías a las personas, si no buscar encajar ambos aspectos de la mejor manera posible (Palací, 2008). Justamente en 1950, una gran cantidad de pruebas entraron al mercado debido a que los empleadores se percataron de que los intereses, actitudes y personalidad

podrán contribuir con los resultados esperados, como la productividad y la estabilidad de la fuerza laboral (Landy & Conte, 2005).

W. Schultz (1955) orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento, los sentimientos y el autoconcepto de los integrantes; su enfoque, con invaluable aportaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, y cobró forma científica a principios de la década de 1990 (Zepeda, 1999)

En la década de los sesenta, la investigación de la psicología industrial adquirió un sabor organizacional más marcado. Los investigadores pusieron mayor atención a las influencias sociales que afectan al comportamiento en las organizaciones. Términos como cambio organizacional y desarrollo de la organización aparecieron en las publicaciones con regularidad. (Muchinsky, 2002)

1.1.7 Intervención en el gobierno (1964-1993)

Muchinsky (2002) y Landy & Conte (2005) coinciden que en 1964 en EUA, el Congreso aprobó la *Civil Rights Act*, una legislación de gran alcance diseñada para reducir la discriminación injusta contra las minorías, en 1970 el apéndice organizacional se volvió oficial, para el año de 1978 el gobierno había redactado un conjunto uniforme de directrices de empleo a las pruebas de lápiz-papel o a la función de selección de personal; abordaban todo los procedimientos utilizados para tomar todo tipo de decisiones de personal. En 1990 el presidente George H. Bush firmó la *American with Disabilities Act* y en 1991 una versión actualizada de la *Civil Rights Act*. En 1993 el presidente William Clinton firmó la *Family and Medical Leave Act*, la cual concede a los trabajadores hasta 12 semanas de

licencia sin goce de sueldo para atender asuntos familiares y médicos. Esta supervisión legal ha probado, en la opinión de Muchisky (2002) que los psicólogos organizacionales amplíen sus horizontes tanto en los problemas que abordan como en las soluciones que proponen.

Muchisky (2002) menciona que también hubo una contribución importante al ejército en esta era, un proyecto llevado por Campbell que requirió casi diez años, llamado “proyecto A” implica el desarrollo de la *Armed Services Vocational Aptitude Battery* la cual es una prueba para la selección y clasificación de personal militar.

1.1.8 La era de la Información (de 1994- al presente)

Uno de los puntos que se debe tocar cuando se habla de la actualidad, es que existen grandes y contrastantes cambios en las investigaciones que se hicieron en el primer año de publicación en el “*Journal of applied psychology*” a la fecha, esto es debido a dos razones, la primera es el cambio en el mundo de trabajo y la segunda es el incremento del conocimiento sobre la conducta relacionada con el trabajo en los últimos 85 años. (Landy & Conte, 2005)

El desarrollo tecnológico de los últimos 150 años ha traído muchos cambios a la naturaleza y organización del trabajo humano. La tendencia actual hacia la automatización está alterando aún más la naturaleza de muchos puestos de trabajo. Estos cambios no están acompañados solamente de beneficios como la reducción de la labor humana mejorando las condiciones de trabajo, sino que también pide a cambio ciertos costos como el desempleo, conflictos laborales entre otros. Paralelamente estos desarrollos durante las últimas tres

décadas ha sido el desarrollo en el campo de factores humanos de ingeniería, ergonomía. (McCormick, 1974)

En la década de los años ochenta la computadora personal proporciono a los individuos el acceso a una tecnología que antes estaba limitada a grandes negocios y a finales de la misma década se estableció el nuevo concepto: internet. Esto se ha convertido en un cambio importante en la forma en que funciona la sociedad, principalmente girando alrededor del exagerado incremento de la información disponible y en la forma en que esa información cambia nuestra vida. El tema crítico de la década pasada es el cambio, que desde el punto de vista de Muchinsky (2002) es espectacular, está sobre nosotros, y tanto las organizaciones como los empleados deben encontrar formas de adaptarse a este mundo que cambia con rapidez. Murphy (1999) describió que los cambios turbulentos enfrentados por las organizaciones, han conducido a la necesidad de cambios frecuentes en las responsabilidades, tareas y relaciones de trabajo (Muchinsky, 2002).

Hay una mayor urgencia de entregar productos y servicios. En décadas pasadas los estándares típicos para juzgar a las organizaciones eran la calidad y cantidad de sus productos y servicios, en esta era se agrega un nuevo estar crítico, la velocidad de entrega (Muchinsky, 2002).

El lenguaje mismo está siendo sometido a constantes desafíos, un “puesto” es la unidad tradicional alrededor de la cual se organiza el trabajo y el medio por el cual los individuos se vinculan con las organizaciones. Como individuos deseamos un sentido de identidad social sobre el puesto de tenemos. Las tareas y deberes cambian en forma constante, al igual que las habilidades necesarias para ejecutarlo. Con las innovaciones de

trabajo a distancia los equipo de trabajo y oficinas virtuales y las comunicaciones inalámbricas, el trabajo y no es un lugar físico. El trabajo integrado ahora es ejecutado en diferentes continentes a la velocidad de transmisión electrónica. Hesketh (2001) sugirió que el objetivo de la psicología vocacional debería cambiar su énfasis a ayudar a los trabajadores a afrontar el estrés causado por los cambios radicales y rápidos en el lugar de trabajo. (Muchinsky, 2002)

Las ideas y creencias cambian gradualmente, por tanto, es posible que las organizaciones tengan nuevas actitudes ante paradigmas respecto del equipo y la tecnología, pero anticuadas ante los paradigmas en relación con las personas.

Existen intelectuales que tienden a ser pesimistas al pensar que el diseño del trabajo ante las décadas de 1950 y 1970 era mejor de lo que es en la actualidad. Indudablemente, creer que todo está mejorando (optimismo ingenuo) o empeorando (pesimismo total) es una actitud simplista (Furham, 2001).

Esta profesión está sometida a ciclos de interés y actividad, en este momento la relevancia significa enfrentar los problemas de la globalización de la economía, mejorar la evolución tecnológica del escenario laboral, hacer contribuciones de grupo y de equipo más individuales y equilibrar el trabajo con las cuestiones no laborales. La entrada a la era global ha obligado la psicología organizacional a volverse más conocedora de las culturas distintas a las tipificadas por la civilización occidental. Se ha aprendido que hay diferencias culturales amplias en la importancia que se le da al trabajo en la vida y la globalización de los negocios ha obligado a analizar cómo se aplican sus teorías y prácticas en culturas

distintas a las de América del Norte y Europa Occidental. (Muchinsky, 2002: Landy & Conte, 2005)

1.2 Bases filosóficas

No fue sino hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando la psicología organizacional se dignificó, aunque la investigación del comportamiento organizacional, en contraposición con la formulación de teorías filosóficas, no comenzó sino hasta la segunda década del siglo XX (Furhman, 2001). Por lo que se considera importante mencionarlas como parte de las bases que dieron lugar a esta rama.

McGegor (1960) establece una diferencia entre dos series de supuestos que los gerentes tienen acerca de los empleados: la primera es la idea de control a la que se designa teoría X, si aceptan los supuestos de la teoría X, entonces tendrán que ejercer elevados niveles de control y si por otro lado es menos control, entonces es la teoría Y. (Furhman, 2001)

Wrightsman (1964) trató de sistematizar las diferentes tradiciones en los supuestos filosóficos acerca de la naturaleza humana. Diseñó una escala de 84 puntos que mide seis dimensiones básicas (confianza y desconfianza, fuerza de voluntad y racionalidad, y falta de las mismas; altruismo y egoísmo; independencia y sometimiento a las personas del grupo; diferencia y semejanza; complejidad y simplicidad) después añadió dos dimensiones más que son la semejanza y la diferencia y la complejidad y la simplicidad. (Furhman, 2001)

1.3 Principios básicos

Furhman (2001) menciona que a Weber le llamaba la atención el poder, la estructura y la autoridad en las organizaciones; él es famoso por sus investigaciones acerca de la ética protestante y la burocracia. La burocracia es una organización con determinadas características como una división o especialización del trabajo, una jerarquía bien desarrollada, un sistema de procedimientos y reglas mediante los cuales se definen los derechos y las obligaciones de los empleados, relaciones interpersonales basadas en la posición más que en la personalidad y la promoción y selección con base en la competencia técnica. Menciona que son cinco las ideas básicas en esta teoría: división del trabajo, unidad de mando, descentralización, tramo de control y departamentalización. Furhman (2001) también menciona que Henri Fayol, presentaba 14 principios que mencionó que no son estrictos o absolutos en el sentido científico:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Subordinación del interés individual al interés general
- Remuneración
- Centralización
- Cadena escalar
- Orden
- Equidad

- Estabilidad y conservación de personal
- Iniciativa
- Esprit de corps

Frederick Taylor, estableció lo que denomino principios de administración científica (Furhman, 2001):

- Evaluar las tendencias industriales y el mercado
- Dar seguridad a los empleados
- Allegarse
- Permitir un estándar más alto de vida
- Asegurar que los trabajadores tengan una vida social y domestica más feliz
- Asegurar las condiciones laborales sanadas e individual socialmente aceptables
- Procurar máximas oportunidades para la capacidad individual
- Asegurar la oportunidad para los trabajadores de desarrollar nuevas y mayores capacidades
- Fomentar la confianza y respeto por si mismos
- Desarrollar la autoexpresión y autorrealización
- Fomentar el carácter mediante un comportamiento laboral apropiado
- Fomentar la justicia
- Eliminar factores de ambiente que irritan

Gordon sugiere tres perspectivas durante todo el siglo XIX: el periodo estructural, que tenía que ver con la estructura de las organizaciones (todo el trabajo de Weber sobre la burocracia), el diseño de los puestos de trabajo (la “administración” de Taylor) y los

principios de administración (las máximas de Fayol); la perspectiva conductista, la cual consideraba las relaciones humanas y la dinámica de grupos en los lugares de trabajo (el estudio Hawthorne) y la forma en que los gerentes dirigen y toman decisiones; y la perspectiva integral, que trataba no solo de integrar a las dos (escuela sociotécnica), si no entender la manera en que el ambiente externo afecta el comportamiento en los lugares de trabajo. (Furhman, 2001)

1.3.1 La escuela clásica o estructural:

Se enfocaba en la administración de toda una organización, les interesaba la estructura de las organizaciones y los procesos de diseño que harían las operaciones racionales, ordenadas, predecibles, eficientes y efectivas. Los teóricos de la organización clásica solían considerar las organizaciones con máquinas gigantescas creadas para lograr sus objetivos. Creían en una serie básica de leyes universales, o principios que ayudarían al diseño y a la operación eficiente de dichas “máquinas”. Esta escuela describía la forma en que las personas debían administrar las organizaciones y se desarrollaron sistemas que permitieron una mayor productividad organizacional.

1.3.2 La escuela de comportamiento social:

Consideraba las organizaciones desde una perspectiva social y psicológica. Los seguidores de esta corriente se interesaban principalmente por el bienestar de los empleados, se centraban en los trabajadores con la creencia de que si estos se sentían satisfechos, serían productivos. Este modelo proponía el incremento a través de la medida que las organizaciones pudieran satisfacer las necesidades de los trabajadores en cuanto a reconocimiento, aceptación y pertenencia al grupo.

Dos factores distinguen el movimiento de la ciencia del comportamiento de la escuela clásica y de las relaciones humanas: los científicos sociales ponían énfasis en la necesidad de llevar a cabo estudios sistemáticos y controlados de los trabajadores, así como sus actitudes y comportamiento; y destacaban que la observación empírica del aspecto humano de las organizaciones debía realizarse mediante técnicas de investigación, como experimentos de campo y de laboratorio.

1.3.3 Administrativo contemporáneo:

Se combinaron las perspectivas de ambas escuelas y se incorporaron en varios modelos administrativos nuevos.

Uno de los enfoques contemporáneos de la administración concibe las organizaciones como sistemas completos de partes conexas, de hecho Zepeda (1999) menciona que el estudio de la psicología organizacional debe hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Se puede definir un sistema como una serie de elementos interrelacionados que funciona como una unidad para un fin específico. Zepeda (1999) así como Romero, Matamoros y Campo (2013) coinciden en que una organización, como sistema, también es abierta y dinámica, todo el tiempo recibe nueva energía; esta energía puede agregarse como nuevos recursos (personal, materiales y recursos económicos) o información del ambiente (relacionadas con estrategias, el ambiente y la historia) conocidas como entradas. Esta energía también puede convertir la transformación de las entradas en nuevas salidas, haciendo que las organizaciones busquen la estabilidad, el equilibrio o la armonía, para esto utilizan información de sus salidas (conocida como retroalimentación o

intercambio) con el fin de modificar sus entradas o transformaciones para obtener resultados más deseables y lograr el equilibrio.

Furhman (2001) comenta que existen dos tipos de sistemas los cuales es importante establecer sus diferencias: el sistema orgánico y el mecanicista. El sistema orgánico se caracteriza por ser una estructura flexible capaz de cambiar cuando se enfrenta a distintas exigencias operativas, tiene actividades definidas de manera ambigua que deben realizar los trabajadores, comunicaciones organizacionales de tipo consultivo (en contraposición con relaciones autoritarias), una autoridad que fluye más de los centros de conocimiento (individuos, grupos o departamentos especializados) y la naturaleza de las relaciones que estrictamente de los puestos en la escala jerárquica. El sistema mecanicista se caracteriza por la definición clara y una relativa estabilidad de las actividades y responsabilidades, la concesión de autoridad por puesto así como la distribución según el nivel jerárquico y la comunicación como un flujo descendente de instrucciones dadas como órdenes.

Burns y Satlker (1961) sostenía que los sistemas administrativos orgánicos y mecanicistas son adecuados para distintas condiciones ambientales. Los ambientes dinámicos requieren un sistema orgánico y el mecanicista es más compatible con las condiciones ambientales estables. (Furhman, 2001)

Otro de los enfoques según Furhman (2001) se basa en que según la perspectiva de las contingencias, los métodos y las técnicas específicas que deberían adoptar los gerentes depende de las circunstancias particulares. Por lo que su tarea consiste en identificar, entender y explicar las contingencias críticas de cada situación.

En 1981, el profesor de administración William Ouchi propuso la teoría Z para integrar los méritos de los japoneses (teoría J) y los estilos administrativos de los estadounidenses (teoría A). Esta teoría no es completa debido a que no explica las razones por las que algunas prácticas administrativas permiten que una organización sea efectiva, pero aun así se ha destacado en las industrias de Europa y EUA en relación con diferentes técnicas gerenciales que pueden ser efectivas en determinadas circunstancias. (Furhman, 2001)

La teoría Z considera a los empleados como un elemento importante de la productividad y eficacia organizacional. Sugiere la forma en que “se debe” manejar a los trabajadores para fomentar la eficacia y la efectividad de las organizaciones. Las prescripciones universales de Ouchi pugnan por el empleo de largo plazo y el interés por todos los aspectos de la vida de los trabajadores.

Son dos las mayores contribuciones de las escuelas contemporáneas de pensamiento administrativo. En primer lugar, tienen un efecto unificador y combinan el aspecto técnico de las organizaciones analizado por los teóricos clásicos con los elementos sociales en los que se interesaban los psicólogos sociales. En segundo lugar, la sensibilización a los gerentes en cuanto al hecho de que ninguna serie de principios administrativos es adecuada en todas las situaciones. (Furhman, 2001)

1.4 La psicología organizacional en México.

México se ha caracterizado en los últimos años, como uno de los países con mayor crecimiento de la actividad exportadora, lo que indica claramente que la calidad que poseen los bienes y servicios de muchas de nuestras empresas está a la altura de las mejores del

mundo aunque nuestras importaciones son casi tan elevadas como nuestras exportaciones. Esto puede ser signo de varios factores, independientemente de cuál sea el motivo, este es un indicador claro de que en la mente de la mayoría de los empresarios mexicanos no existe la preocupación por crear en sus empresas las condiciones propicias para competir mundialmente. El impacto que esto provoca en cualquier administrador es que debe adaptarse a las condiciones específicas de la compañía en la que presta sus servicios. De esta manera, algunos administradores trabajan en las condiciones más avanzadas que pudiera enfrentar cualquiera de sus colegas en el mundo, mientras que otros aun administran conforme a más característico estilo de principios de siglo. (Zepeda, 1999)

Hay que tener una visión del entorno para comprender el sistema en el que se desarrolla la psicología como las empresas de chile, de manteca y de dulce donde los directivos parecen un tanto ajenos a las modificaciones y rara vez cuestionan si su estilo de liderazgo es un estímulo o un obstáculo para los cambios que quieren emprender. Se desea de quienes trabajan en estas industrias la participación y el compromiso personal en la obtención de los resultados, pero se les niega cualquier injerencia en la identificación de áreas de oportunidad y en la toma de decisiones. (Zepeda, 1999)

1.5 Organización

La idea general sobre la que gira el concepto “organización” es que las organizaciones están compuestas por una red de relaciones que se dan entre las personas que la conforman, cualquier otra perspectiva se referirá a la “imagen” organizacional. Estos valores de acuerdo a uno de los autores más reconocidos, pueden interpretarse de la siguiente manera: 1) los seres humanos son y deben ser más independientes y autónomos,

2) el ser humano debe tener y tiene alternativas en su trabajo y en su tiempo libre, 3) las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El ser humano debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio potencial, 4) si las necesidades individuales de un ser humano están en conflicto con los requerimientos de la organización, la persona puede decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización y 5) que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido, administrando a través de la influencia, más que por la fuerza.

1.6 Descripción

Aunque Muchinsky (2002) indica que la psicología organizacional tiene varias subespecialidades y si bien a veces se superponen, muchas son distintas entre sí; Landy (2005) menciona que tradicionalmente ha sido dividida en tres partes principales: psicología de personal, psicología organizacional e ingeniería humana.

La psicología del personal se refiere a aspectos tales como el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, transferencia y terminación de la relación laboral; supone que las personas son consistentemente diferentes a sus atributos y comportamientos laborales y que la información acerca de estas diferencias puede ser usada para predecir, mantener y mejorar el desempeño y la satisfacción laborales.

La psicología organizacional combina la investigación y las ideas de la psicología social con la conducta organizacional. Se dirige al lado emocional y motivacional del trabajo. Se concentra en las reacciones de las personas hacia el trabajo y los planes de acción que se desarrollan como resultado de tales reacciones.

La ingeniería humana es el estudio de las capacidades y limitaciones de los seres humanos respecto a un ambiente particular.

Describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios, modo de evaluar su eficacia entre los principios básicos y sus procesos, ayuda a entender que es la psicología organizacional y a que se dedica.

1.6.1 Relaciones.

Las relaciones que mantiene con otras disciplinas destacan principalmente la psicología industrial, la psicología social, la sociología, la antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional (Zepeda, 1999) En la actualidad la psicología es multidisciplinaria tanto en su contenido como en sus métodos de investigación (Muchinsky, 2002).

1.6.2 Roles.

Son la investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos; la orientación de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos, la dirección de funciones que animan a las organizaciones; funciona como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización; y como agente que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional. (Zepeda, 1999)

1.6.3 Productos.

Entre sus productos se encuentran: incrementar la motivación y la satisfacción, mejorar la eficacia de las personas en las organizaciones, favorecer el crecimiento de las

personas, fortalecer el crecimiento de las personas, favorecer el liderazgo, promover la formación de verdaderos equipos de trabajo, derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad, facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos y enriquecer la toma de decisiones. (Zepeda, 1999)

1.6.4 Beneficiarios.

Los beneficiarios o áreas que particularmente se enriquecen con los hallazgos de la psicología son: recursos humanos, mercadotecnia, el departamento de control, las áreas de planeación y el desarrollo organizacional. (Zepeda, 1999)

1.6.5 Hallazgos.

Los hallazgos de la psicología organizacional nos han conducido a la certeza de que las personas somos verdaderamente más productivas cuando logramos establecer relaciones igualitarias y ampliamente participativas en nuestros ambientes de trabajo, que a la vez favorezcan una mayor autocomprensión y autodesarrollo como individuos. Según Joji Arai (1989) las mejoras en la productividad toman en cuenta tres elementos esenciales que comparten los frutos de dicho mejoramiento según: 1) los trabajadores involucrados, 2) los clientes que deben estar deseosos de comprar los productos y servicios y 3) los dueños y administradores que deben invertir (recursos) y organizar el proceso. (Zepeda, 1999)

1.6.6 Premisas.

Sus premisas. McCormick (1974) declara que la conducta humana tiene dos tipos de roles: el trabajo humano y el uso de sus bienes y servicios.

- 1) La industria debería producir bienes y servicios que cumplan la necesidad de la gente, considerando el bienestar mental y los valores de la gente.
- 2) Es deseable mejorar la eficacia y eficiencia de la participación humana en la producción y distribución de tales bienes y servicios.
- 3) Mantener o aumentar algunos valores humanos tales como la salud, la seguridad, la satisfacción, etc.

Estos objetivos pueden verse reflejados directamente en maximizar la suma de satisfacción de los productores y los consumidores de bienes y servicios. Las últimas premisas están relacionadas con el origen de los problemas donde la psicología industrial debe encontrar solución:

- Esos marcados contrastes entre las premisas anteriores y su cumplimiento son las fuentes de la mayoría de problemas de la gente en las industrias.
- El conocimiento ganado sobre la conducta humana a través de investigaciones psicológicas y de la experiencia puede contribuir a la minimización de tales problemas.

McCormick (1974) sugiere que el proceso de operación de la psicología industrial es una secuencia de cuatro fases: 1) la identificación del problema que se tiene que solucionar, 2) el uso de diferentes métodos de recolección y análisis de datos, 3) encontrar resultados y hacer el análisis y 4) la aplicación de dichos resultados y análisis a los problemas.

1.7 Identificación de problemas

Los problemas relevantes de la psicología industrial están manifestados en varias maneras y varios niveles de abstracción.

En conexión con el cumplimiento razonable de las metas de las personas involucradas, se necesita reconocer que hay diferentes grupos de participantes: los supervisores, gerentes, empleados, etc. Por lo que no siempre los intereses de todas las personas pueden ser cumplidos. Las realidades de la vida característicamente imponen restricciones en el logro de los objetivos legítimos de la industria.

1.8 Métodos

Existen tres clases: diseño experimental (métodos de investigación), recolección de datos (cuestionarios, test, evaluaciones, observación y análisis del trabajo) y métodos de análisis estadísticos.

1.9 Resultados

Predominan dos categorías: teorías o generalizaciones y los resultados empíricos determinan relaciones (resultados específicos a ciertas situaciones).

1.9.1 Aplicación de resultados.

Implica la adopción de ciertas prácticas, procedimientos, políticas o acciones que están manifestadas en los resultados encontrados.

La aplicación de resultados no siempre se manifiesta al mismo tiempo que el problema es identificado. De hecho, uno de los propósitos primarios de esta secuencia

problema-método-resultados-aplicación es rastrear estas a veces relaciones elusivas.

1.10 Investigaciones

Los esfuerzos de la psicología industrial han sido guiados al estudio de las relaciones independientes entre variables específicas por una parte y por la otra de varios aspectos de trabajo relacionado con la conducta. La conducta efectiva y la actuación en el trabajo no son siempre efectos aditivos de cualquier variable que pueda estar involucrada. McCormick (1974) comenta que más investigaciones de conducta relacionadas con el trabajo humano deberían ser llevadas a cabo en el marco de referencia del completo contexto en orden de explorar posibles interacciones. No se debería ver la selección de personal, capacitación por separado, como facetas aisladas de funciones relacionadas al trabajo sino como un paquete integrado.

McCormick (1974) comentaba que la psicología industrial necesitaba cambiar de alguna manera la investigación de variables individuales y los factores relacionados a la conducta humana, al estudio de la conducta dentro de diferentes contextos industriales, incluyendo cualquier interacción que hubiera en este contexto.

1.11 Como ciencia

La solución de la mayoría de los problemas humanos en la industria requiere la aplicación del conocimiento de la conducta humana, aumentado al valor de investigación, lo que puede proporcionar las bases del desarrollo de la investigación acerca de aspectos de conducta humana que no se puede inferir por la experiencia.

Las investigaciones normalmente son iniciadas después de un desarrollo de especulaciones acerca de la causa o aspectos de la conducta conduciendo a la formulación de una teoría. Aunque estadísticamente no se puede probar una teoría de estos temas, a veces es posible encontrar un cuerpo persuasivo de evidencia dispuesto a aceptar la teoría como cierta o concluir que la causa-efecto de hecho existe. McCormick (1974)

1.11.1 Método científico

Existen muchos métodos usados para estas investigaciones, el método que se utilice debe ser el que se considere más apropiado para investigar el problema en cuestión. Los dos métodos más comunes son: el requerimiento de identificación o medida de variables pertinentes y en algunos casos de estudios, controlar las variables de las que se están interesadas para el estudio. McCormick (1974)

2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Si se considera que el campo de la PO es joven y que adolece aun de una definición, conceptos claros y puntos específicos tanto en el concepto como en su historia, el desarrollo organizacional (DO) es un bebé en pañales aunque su objeto de estudio sea claro.

Por este lado, cuando se habla del desarrollo de las organizaciones debe considerarse que este se identifica fundamentalmente con el enfoque de sistemas, compuestas por dos subsistemas importantes: el técnico-administrativo y el psicosocial, humano o del comportamiento. El DO manifiesta un profundo interés en el lado humano de las organizaciones, desarrollando estrategias para incrementar la efectividad y la salud de los individuos y de la organización a través de procesos conductuales sociales. (Gonzalez, 2007)

El DO surgió a finales de los años cincuenta y principio de los sesenta, basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado. El campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y practicas capaces de resolver la mayor parte de los problemas importantes que el humano tiene en las organizaciones. El DO es una estrategia para el cambio, que interviene en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. (French & Bell, 1996)

El DO es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización, con un cambio total del sistema,

así como de dejar a los miembros de la organización mejor preparados para resolver sus propios problemas. (Gonzalez, 2007 & French & Bell, 1996)

Gonzalez (2007) menciona que la orientación es en la acción como una consecuencia de actividades planeadas. El objetivo son los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones. El escenario son las organizaciones reales en el mundo real.

2.1 Definición

Diferentes autores mencionan las definiciones que se han hecho a lo largo del tiempo para un mejor entendimiento de su evolución y como se fue centrando y cambiando el objeto de estudio, teniendo como acuerdo general la naturaleza del campo y sus principales características. Aquí se mencionarán solo las definiciones que ciertos autores crearon en base a esa evolución.

French y Bell (1996) hacen una definición tomando todos los puntos que consideran importantes de otras definiciones con las que hacen una sola definición:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos-utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006) señalan que el DO es:

Es una estrategia educativa adoptada 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. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias que la organización intenta satisfacer y se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y el sistema.

Para tener una definición más contemporánea, se mencionará a Gonzalez (2007) quien sugiere que las definiciones del DO coinciden en que, forma parte de las ciencias aplicadas de la conducta y tiene como finalidad el cambio planificado; el cambio planificado debe abarcar a la organización en su totalidad, afirmando además que las metas del DO son primeramente incrementar la efectividad y la salud de la organización y por consiguiente buscar el desarrollo individual de cada uno de los miembros de la misma con interés cada más creciente.

2.2 Términos básicos

Tanto Guizar (2004) como French y Bell (1996) mencionan los siguientes términos como básicos:

- *Intervenciones* son las herramientas o medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado.
- *Consultor o agente de cambio* es el responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO, se encarga de coordinar y estimular el proceso.

- *Sistema* es el conjunto de elementos que están interrelacionados entre si y que actúan armónicamente.
- *Sistema-cliente* es la organización donde se lleva a cabo el proceso de DO.
- *Catarsis* es la reacción que provoca el cambio que se lleva en la organización. Se puede entender como la “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan o la “reacción por el cambio llevado a cabo”.
- *Conflicto proactivo* se refiere a la situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización.
- *Cambio*, palabra clave en el DO, considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.
- *La cultura* se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan.
- *La estructura* de la organización se refiere al diseño general de la misma, el cableado de la forma en la cual se unen las partes para producir el todo.

2.3 Lo que es y no es.

El DO entre otras cosas es un nuevo arte de administrar que busca el perfeccionamiento organizaciones, una nueva filosofía administrativa, un nuevo estilo de administrar más ágil, flexible y humano, una tecnología renovada que permite atender los aspectos psicológicos y del comportamiento, un nuevo proceso administrativo dinámico y continuo, una nueva forma de optimizar la interacción entre individuos y grupos, además de ser un nuevo enfoque para aumentar la eficacia y la salud de las organizaciones.

Lo que no debe ser el DO y no se debe de ver como tal es un curso de capacitación, una solución de emergencia a una crisis actual, un conjunto de información recabada por encuestas, una intervención aislada, una iniciativa sin continuidad, el trabajo aislado del consultor o el diagnóstico sin un plan de acción. (Audirac, León, Domínguez, López & Puerta, 2006 & Gonzalez, 2007)

2.4 Características

Guizar (2004) y Gonzalez (2007) coinciden en que las características básicas del DO son: 1) ser una estrategia educativa que busca un cambio planeado, 2) el cambio planeado se relaciona con la demanda que la organización quiera satisfacer, 3) es una estrategia educativa adoptada que hace énfasis en el aprendizaje experiencial y en el comportamiento humano, 4) los agentes del cambio son ajenos al sistema-cliente, 5) requiere una relación de colaboración entre el agente de cambio y el sistema-cliente, 6) los agentes de cambio comparten una filosofía y un conjunto de valores y 7) los agentes de cambio comparten metas normativas que rigen su acción: mejoramiento en la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para la solución de conflictos.

Por lo tanto, el DO tiene una orientación sistémica que posee valores humanísticos, utiliza un agente de cambio, se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para que se identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que solo los analicen teóricamente, depende en gran medida de la retroalimentación, se maneja con un enfoque de contingencias o situacional y hace hincapié en el aprendizaje vital experiencial (Guizar, 2004).

2.5 Disciplinas relacionadas

Audirac, León, Domínguez, López & Puerta, 2006 & Gonzalez (2007) recalcan que no se puede considerar el DO como una disciplina independiente, gracias al listado que hacen de las disciplinas relacionadas, en conjunto con las de Guizar (2004) y French y Bell (1996) y definidas algunas por Romero, Matamoros y Campo (2013) se exponen las siguientes:

- Recursos humanos
- Historia
- Ingeniería. Proporciona los elementos técnicos
- Administración. Ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones
- Psicología. Estudia el comportamiento humano
- Psicología social
- Teoría de sistemas
- Teoría del caos aplicada a organizaciones, conceptos como entropía, desequilibrio, patrones emergentes, se utilizan para entender procesos de cambio.
- Teoría de la organización
- Sociología se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo
- Antropología aporta conocimientos de la naturaleza humana, aporta el concepto de cultura organizacional
- Filosofía proporciona una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano.

- Teoría de sistemas estudia a los sistemas totales y los subsistemas, así como sus relaciones.

2.6 Relación con la cultura organizacional

Muchos expertos señalan la cultura como parte fundamental del cambio, casi todos los aspectos de la vida organizacional están ligados a la cultura pues está interrelaciona y control todos los componentes de la organización. Por lo que, para que una nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la organización también debe cambiar.

Los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional (Audirac, León, Domínguez, López & Puerta, 2006 & Gonzalez, 2007) o como lo asegura French y Bell (1996) se ha encontrado que la cultura, los procesos y las estructuras de la organización son puntos de ventaja decisivos para intervenir en l sistema con el fin de causar mejoras significativas.

2.7 Antecedentes

Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki afirman que los orígenes del DO fueron en el año 1924 a partir del estudio antagónico de las investigaciones de psicología aplicados al trabajo en la fábrica Hawthorne, donde se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo, en este se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo (Guizar, 2004). A diferencia de Audirac, León, Dominguez, López y Puerta (2006) quienes mencionan que el DO se calificó de evolutivo en sus inicios y en realidad se considera que todavía se encuentra en evolución. El ambiente imperante en que se apoya su surgimiento es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la

producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial por un lado y por el otro debido a que las personas empezaron a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, por lo que comienzan a surgir talleres de capacitación.

Estos mismos autores hacen una clasificación de tres precursores principales, haciendo falta la tercera de las cuatro raíces importantes que propone Gonzalez (2007) así como French y Bell (1996): la primera que se refiere al descubrimiento del entrenamiento en los laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas; la segunda es la investigación de encuestas y metodología de retroinformación; la tercera está constituida por el surgimiento de la investigación-acción; y la cuarta que surge paralela a las anteriores y está representada por la escuela de Tavistock y la aparición de los enfoque sociotécnicos y socioanalíticos.

2.7.1 Entrenamiento de laboratorios de sensibilización.

Nace en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en el año de 1946, su idea central era el entrenamiento en relaciones humanas con grupos reducidos y no estructurados en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo. El pionero asociado a esta raíz histórica es Kurt Lewin, pero hay otros autores importantes que se consideran representantes al igual que Lewin, como: R. Likert, D. Mc Gregor, L. Bradford, R. Lippit, K. Benne, R. Blake, H. Shepard, J. Mouton, Tannenbaum, Argyris, Beckhard, J. P. Jones, B. Mason, P. Buchanan y M. Horwitz. (Audirac, León, Dominguez, López & Puerta, 2006; Gonzalez, 2007 & French & Bell, 1996)

1944 → Lewin con la ayuda de Likert y McGregor → funda el Centro de Investigación para Dinámica de grupos en el MIT, este evento llega a coronar las investigaciones que habían hecho desde 1940 sobre experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos.

→ Bradford y Lippit establecen un programa de inducción al personal para cambios interpendientes.

1946 → Lewin, Benne Bradford y Likert → Establecen estudios y proyectos que permitieron hacer análisis avanzados sobre fenómenos grupales que dieron origen posteriormente a los entrenamientos en dinámica grupal.

1947 → Lewin, Benne Bradford y Lippit → fundan los laboratorios Nacionales de Entrenamiento para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.

1950 → Benne, Bradford y Likert → Distinguen dos tipos de grupos: el *grupo A*, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el *grupo T* grupo de aprendizaje vivencial. Hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje.

1956 → Blake, Shepard y Mouton → acuñan el termino Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos.

1957 → McGregor, Jones y Mason → fundan el primer grupo D. O. en una empresa.

→ Shepard → colabora con Buchanan, Horwitz, Blake y Mouton para diseñar trabajos para el Departamento de relaciones con empleados.

1958 → Buchanan → dirige el Interview Survey and Diagnosis

→ Horwitz, Blake y Mouton → dirigen un Laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de equipo y un Proceso de consultoría y resolución de conflicto intergrupales.

Esta raíz hizo que el DO tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y relaciones humanas para resolver los conflictos de la organización productiva

2.7.2 Investigación y retroalimentación de encuestas

Audirac, León, Dominguez, López y Puerta (2006), Gonzales (2007) así como French y Bell (1996) coinciden en que nace en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan en el año de 1946 donde se llevan a cabo las investigaciones mediante el rastreo de información de fenómenos organizacionales tanto nivel micro como a nivel macro, abarcando temas tales como comunicación, cultura, liderazgo y clima organizacional.

El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert, teniendo como representantes de la misma a D. Mann, M. Radke, L. Festiger, R. Lippit, D. Mc Gregor, French, Cartwright y Deutsch

1946 → Likert → funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan.

1947 → Radke, Festiger, Lippit, Mann, Mc Gregor, French, Cartwright y Deutsch → se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la investigación social de la Universidad de Michigan.

Esta segunda raíz hace que el DO adquiriera más claros y centrados matices sobre los fenómenos sociales más amplios (macrosistemas) que se dan en la organización productiva, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (microsistemas) en la organización. Es decir, que adquiriera además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales es un contexto social determinado.

2.7.3 Investigación-acción

Inicia en el año de 1945 y aunque no existe una institución a la que pueda atribuirse el nacimiento de esta herramienta de una manera tajante se puede confirmar que su idea central es trabajar con un proceso clínico en donde las etapas son: diagnóstico, recopilación de datos, retroinformación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente, y finalmente la acción con el enfoque en problemas nuevo o anticipados

Representantes: Collier, Lewin, Lippit, Radke, Bavelas, Coch y French, Whyte y Hamilton, Jacques, Sofer, Seashore y Bowers, Mann y Katzell. (French & Bell, 1996; Gonzalez, 2007)

2.7.4 Enfoques sociotécnicos y socioclínicos

Audirac, León, Dominguez, López y Puerta (2006), Gonzalez (2007), así como French y Bell (1996) concuerdan en que nace en año de 1948 en la Clínica Tavistock con la idea de que la organización es vista como un sistema técnico que se compone también de individuos. La técnica y los individuos se conjugan en un proyecto definido, dando origen a los grupos de trabajo autodirigidos

El nombre asociado a esta raíz es Rensis Likert pero TALES mencionan otros representantes importantes como: Bion Rickman, Tris y Argyris

1948 → Instituto de relaciones humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra → se llegó a la conclusión de que no solo se deben tomar en consideración las “dimensiones humanas de trabajo”, sino también las “dimensiones técnicas”.

1970 → Algunas compañías en diferentes partes del mundo ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas.

Esta raíz proporciono las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo).

2.8 Origen del concepto

El concepto DO no tiene un origen único, no se le puede dar la paternidad a ningún autor, pero sí se puede afirmar que fue concebido para hacer referencia a una manera diferente de trabajar con las organizaciones subrayando el impulso de desarrollo dinámico en todo el sistema. Blake y Mouton utilizaron el término “Grupo de Desarrollo” en un documento elaborado en 1956 y en 1957 utilizaron nuevamente este concepto en un artículo publicado por la revista *Group Psychotherapy*. (Gonzalez, 2007)

Los “Grupo T” dirigidos por Shepard y Blake se denominaban “Grupos de Desarrollo” y el programa recibió el nombre de “Desarrollo Organizacional”, para distinguirlo de los programas de “Desarrollo Gerencial” existentes. En 1960 se publico en

la Yale University un trabajo titulado “Desarrollo Organizacional” escrito por Chris Argyris. (Gonzalez, 2007)

2.9 Desarrollo organizacional en México

Alejandro Guzmán de la Garza (Guizar, 2004), autor mexicano, define el DO como:

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa.

Guizar (2004) y Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006) señalan los eventos más importantes del DO en México:

1967 a 1968 → en el Departamento de relaciones industriales del ITESM → comienzan los seminarios avanzados de administración de personal.

1969 a 1970 → La Mansión (Qto), Vitro, Hylsa (Mty) y El Morillo (Coahuila) → Organizan un laboratorio Seminario sobre DO y aparecen las primeras gerencias de DO.

→ Cd. De México → se crean los seminarios y consultorías de las empresas.

1971 a 1972 → los mexicanos toman el programa de EUA para especialistas en DO, aparece el análisis transaccional y existen las primeras sesiones de grupos de encuentro.

→ empresas crean programas diversos de DO.

1973 a 1974 → Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, ITESM → se aplica de manera directa el DO en varias empresas

1975 a 1976 → UDEM → arranca el programa de maestría en DO.

→ ITESM y POLYCEL → son los primeros en establecer en su cuadro directivo el área de DO.

→ Vidriería Monterrey → da a conocer sus teorías de liderazgo situacional.

1977 a 1978 → Alfa Acero → Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida.

→ se considera un enfoque más integral de DO que se incluyen más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.

1979 → Cervecería Cuauhtémoc → establece el programa de planeación de vida y carrera.

1982 a la fecha → se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de DO. A las organizaciones les resulta difícil diferenciar entre DO, calidad total y dirección estratégica.

Lo más importante de la filosofía con la que se basa el DO es la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización las apoye y fomente, pero este apoyo no se observa en la mayoría de las organizaciones mexicanas. Las características típicas de estas son la falta de reconocimiento en el trabajo, la comunicación deficiente, el individualismo, el escaso interés por el factor humano, la lucha de poder, la valoración de la jerarquía y el estatus y el uso y abuso de poder.

Kreacic y MArch hicieron una investigación acerca de la posibilidad de implantar programas de DO en cuatro países, uno de ellos es México y llegaron a la conclusión de que no contaba con las condiciones culturales propicias aún para hacerlo realidad. La cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante por lo que puede evolucionar. (Guizar, 2004)

Afortunadamente y apartando este estudio y esta realidad, México cuenta con ejemplos de empresas que han logrado avances impresionantes en este sentido, lo que le prueba a la cultura que no hay que analizarla desde el punto de vista determinista, pero mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica, el DO será una utopía.

2.10 El uso del desarrollo organizacional

El DO ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades más eficazmente, provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas, muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas y muy importante, ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como la explosión de conocimientos, la rápida obsolescencia de los productos, la composición cambiante de la fuerza de trabajo o la creciente internacionalización de los negocios. El DO es una respuesta al cambio de creencias, valores, actitudes y estructura para que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo. (Guizar, 2004)

2.11 Objetivos

Gonzalez (2007) como Audirac, León, Dominguez, López y Puerta (2006) indican que los objetivos dentro del DO son también variados, aunque surgen del diagnóstico de situaciones que se deseen modificar y que de una u otra forma responden a la filosofía y valores que esta disciplina ha establecido en su búsqueda del crecimiento organizacional, algunos de los más relevantes son:

- a) Las decisiones en la organización se toman con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.
- b) Diagnosticar problemas y situaciones que sean insatisfactorias.
- c) Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autorrenovarse.
- d) Desarrollar a los individuos en las áreas técnica, administrativa e interpersonal
- e) Crear condiciones para que el conflicto aparezca en las situaciones mejores para manejarlo adecuadamente.
- f) Buscar el desarrollo de la organización a través del desarrollo de los individuos.
- g) Encontrar soluciones sinérgicas a problemas significativos e importantes.

2.12 Valores y principios

Gonzalez (2007) como Audirac, León, Dominguez, López y Puerta (2006) comparten que los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Existen un conjunto de valores o principios fundamentales que se refieren al análisis del ser humano en su relación de trabajo dentro de un contexto organizacional, mismo que tendrá una significativa influencia en el manejo de los procesos y de la

tecnología con vistas a crear organizaciones funcionales. Se deben tomar en cuenta dos puntos esenciales, primero que los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidad, valores y percepciones y segundo que los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas. El valor principal es el de transición, pero se pueden nombrar otros valores importantes para el desarrollo organizacional:

- Dar oportunidad a las personas para que se desarrollen como seres humanos.
- Crear oportunidades para que los miembros de la organización, así como ella misma, desarrollen sus potencialidades.
- Buscar aumentar la eficacia de la organización en función de sus objetivos.
- Crear un medio ambiente para que los miembros de la organización vean su trabajo interesante y como una prueba por vencer.
- Crear oportunidades para que los miembros de la organización puedan influir en su trabajo y en su medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano como un individuo con múltiples necesidades, todas de igual importancia para su trabajo y para su vida general.

2.13 Tecnología

El DO pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas. Está compuesta por un conjunto de procedimientos técnicos y de métodos que han sido tomados casi todos, de las ciencias del comportamiento humano. (Guizar, 2004 & Gonzalez, 2007)

2.14 Indicadores para medir.

No existen parámetros concretos que midan el desempeño del DO, esto se define con coordinación con el sistema cliente. Aunado hay cuatro maneras de monitorear los procesos que se van llevando: problemas diferentes, los problemas siempre van a existir pero la naturaleza de ellos cambian; los metaelementos, por más paradójico que parezca, es cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la falta de avance de esfuerzo de cambio; problemas a la orden del día, cuando los problemas referentes al esfuerzo de cambio se mencionan de manera rutinaria; y el control de esfuerzo, cuando se celebran los éxitos alcanzados y se agradece a los individuos los logros l ayudar en el esfuerzo de cambio. (Audirac, León, Dominguez, López & Puerta, 2006)

2.15 Hipótesis en el desarrollo organizacional

Gonzalez (2007) declara que las hipótesis en el DO son creencias consideradas como valiosas y correctas, aceptando generalmente como una verdad. Las hipótesis más relevantes se pueden clasificar por:

- ✓ Hipótesis acerca de las personas como individuos.
- ✓ Hipótesis relacionadas con las personas y con los grupos.
- ✓ Hipótesis relacionadas con las personas en las organizaciones.

2.16 Proceso

Los procesos son como se hacen las cosas en las organizaciones, los métodos para llegar a los resultados como lo mencionan French y Bell (1996), igualmente el proceso del DO son los programas que son flujos identificables de acontecimientos correlacionados que

se mueven a lo largo del tiempo hacia las metas del mejoramiento del organización y el desarrollo individual. Los investigadores encontraron que es útil distinguir entre tarea y proceso.

French y Bell hacen un esquema de cómo debe ser el proceso:

Procesos de metas → acciones → redefinición de metas → nuevas acciones

Cada proceso que toma el DO consiste fundamentalmente en tres pasos:

- 1) Recabar información
- 2) Diagnosticar la organización
- 3) Intervenir activamente

Los procesos más importantes son: la comunicación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, la asignación de recursos, la resolución de conflictos, la distribución de recompensas, las prácticas de recursos humanos, la administración estratégica, la forma en la cual se ejerce la autoridad y la autorrenovación o el aprendizaje continuo (French & Bell, 1996).

2.17 Implementación del programa

Gonzalez (2007) comenta que cuando se pretende implementar un programa de DO es esencial poner atención en tres operaciones: el elemento diagnóstico, el cual es conocer el estado en que se encuentran las cosas; el segundo elemento es el de actuación o intervención, donde se conoce los efectos o consecuencias de las actuaciones y finalmente el elemento de mantenimiento del proceso. Los procesos de organización son el qué y el

cómo de la misma, saber lo que son los procesos organizacionales equivale a conocer lo que es la organización en su realidad dinámica y completa.

2.18 Fases

Las fases que integran el programa son: la entrada, hacer un contrato, diagnóstico, retroinformación, planificación del cambio, intervención y evaluación. Estas fases no siempre se presentan en este orden, de hecho en la práctica suelen traslaparse, siendo más un proceso evolutivo que una progresión lineal por lo que debe ejecutarse cada una con mucho cuidado y precisión. (Gonzalez, 2007)

2.19 Diagnóstico

Existen dos aspectos que deben considerarse dentro de los problemas de diagnóstico organizacional: el primero se refiere a cuáles son los datos que deben recabarse; y el segundo es la forma en que dichos datos se interpretan y se representan a los miembros de la organización.

Existen varias guías para formular diagnósticos acertados de las organizaciones. Las más usadas son: que los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas, muchos datos representan síntomas y no causas y lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar. (Gonzalez, 2007)

2.19.1 Medios utilizados para diagnosticar

Generalmente los datos de diagnóstico que anteceden al cambio se obtienen a través de las entrevistas con miembros de la organización en los diferentes niveles de la misma, utilizándose con menos frecuencia los escrutinios. (Gonzalez, 2007)

Para la forma en cómo se interpretan los datos puede ser manejado de dos maneras: los datos son discutidos con la alta gerencia, que hará el diagnóstico dentro del marco de su propia estructura; o el agente de DO presenta su propio diagnóstico sin que haga explícito su modelo para analizar la conducta organizacional. (Gonzalez, 2007)

Es importante invertir más tiempo y esfuerzo en la recopilación de datos para ser analizados a través de cuestionarios y programas sistemáticos de entrevistas, en función de un engranaje conceptual que sirva de funcionamiento, lo cual permitirá retroinformar a la alta gerencia sobre tales datos y trabajar con ella para entender el significado y las limitaciones de los mismos. Los directivos por sí mismos determinarían cuáles han de ser los cambios estructurales que aparentemente se requieren y colaborarían en la formación de programas específicos de desarrollo que minimicen los problemas concretos de reorganización. (Gonzalez, 2007)

Marvin Weisbord desarrolló un modelo de diagnóstico que indica donde se debe buscar y que es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas organizacionales basándose en seis cuadros: el propósito, la estructura, las recompensas, los mecanismos útiles, las relaciones y el liderazgo. El consultor debe poner atención en los aspectos formales, así como en los informales de cada cuadro. (Gonzalez, 2007)

2.20 Intervenciones

EL DO considera intervenciones en nuevos niveles, la meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando; este objetivo se logra cuando pueden surgir problemas a nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Para ello se debe preparar una estrategia global

con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo (Guizar, 2004).

Las intervenciones son un conjunto de actuaciones estructuradas en las que unidades escogidas del organismo emprenden una tarea o un conjunto de tareas en las que los objetivos se relacionan directa o indirectamente con las mejoras de la organización (Gonzalez, 2007). French y Bell (1996) dirían que una serie de intervenciones conocida como intervenciones tecnoestructurales ayuda a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de hacer que funcione mejor. Gonzalez (2007) añade que en DO existe una extensa gama de intervenciones que se han desarrollado para resolver la mayoría de los problemas relacionados con el factor humano de las organizaciones.

Un componente importante de casi todas las intervenciones del DO consiste en formular planes de actuación, llevar estas a cabo y evaluar las consecuencias resultantes. Los programas de actuación se encuentran íntimamente vinculados con objetivos explícitos, se debe poner directa atención al problema de convertir los objetivos en conductas susceptibles de medición y también se trata de asegurar que las actuaciones sean compatibles con los objetivos y faciliten su logro. Una meta de rango superior de los programas de DO es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes; un elemento del sistema, digamos la estrategia, requerirá cambios en otros elementos como la estructura, los procesos y la cultura. (Gonzalez, 2007 & French & Bell, 1996)

Gonzalez (2007) menciona cuatro condiciones que dan origen a la necesidad de las intervenciones, normalmente es una de las cuatro. La primera es que existe un problema, la segunda que hay una oportunidad no realizada, la tercera que hay algunos aspectos de la organización que están desalineados o la cuarta donde cambia la visión que guía a la compañía. Mientras que Audirac, León, Dominguez, López y Puerta (2006) completan que los problemas en los que se ha intervenido con las frecuencia se relacionan con: comunicación, conflictos, identificación y destino, satisfacción, eficacia organizacional y la adaptación del cambio de tecnología; estos puntos se pueden agrupar en tres clases: problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización; problemas de satisfacción y desarrollo humano; y problemas de eficacia organizacional.

Gonzalez (2007) menciona las siguientes intervenciones en las que puede intervenir el psicólogo o agente de cambio:

2.20.1 Intervenciones en equipos de trabajo

- a) Intervenciones para formar equipos. Su objetivo es mejorar y acrecentar la eficacia de los equipos en el seno de la organización. Se centran en cuatro aspectos sustantivos: el diagnóstico, la ejecución de la tarea, las relaciones del equipo y los procesos del equipo y de la organización. En estas intervenciones se encuentran comúnmente un consultor externo, el líder del equipo y los miembros de éste.
- b) Las juntas de los equipos “de familia” para diagnosticar. Su objetivo es el de realizar una crítica general del desempeño del equipo, hacer una recopilación de datos acerca de “hacia dónde vamos” y de “como lo estamos haciendo”, buscando identificar y que salgan a la superficie los problemas para que puedan ser resueltos.

La clave para el éxito de esta junta es que los participantes entiendan que el propósito es identificar problemas, no resolverlos.

- c) Las juntas de equipos “de familia” para formar equipos. Tienen como objetivo mejorar la eficacia del equipo gracias al mejor control de lo que exigen las tareas, las relaciones internas y los procesos de equipo. Es un análisis interno que el equipo lleva sobre su desempeño y su cultura para descartar conductas antifuncionales y reforzar las funcionales.
- d) Intervenciones basadas en el análisis de las funciones derivadas de los puestos de trabajo. Se utilizan para esclarecer expectativas en relación con las funciones de quienes desempeñan los puestos de trabajo y las obligaciones que tienen los integrantes del equipo para mejorar su eficacia. Los titulares de los puestos junto con los miembros de los equipos, definen y trazan los lineamientos de lo que los puestos requieren, el puesto objeto de este análisis se denomina puesto céntrico o focal.

2.20.2 Intervenciones intergrupos

Cuando se presentan diferencias entre equipos, pueden ocurrir varias de las siguientes situaciones:

- Cada equipo ve al otro como “enemigo”, en vez de como un ente neutral.
- Describe al otro equipo aplicándole estereotipos negativos.
- Disminuye la actuación recíproca y la comunicación entre ambos equipos, poniéndose una barrera a la retroinformación y el libre intercambio de datos entre ambos.

- La comunicación y la actuación recíproca que llega a haber es típicamente distorsionada e inexacta.
- Cada equipo empieza a evaluarse y evaluar los propios productos en forma más positiva y a denigrar al otro equipo y sus productos.
- Cada equipo cree y actúa como si fuera incapaz de hacer algo mal y como si el otro nada pudiera hacer bien.
- En ciertas circunstancias los equipos quizá lleguen a cometer actos de sabotaje en contra del otro.

Para reducir los conflictos intergrupos y para analizar sus relaciones están las intervenciones para formar equipos intergrupos y las intervenciones acerca de la imagen organizacional reflejada.

2.20.3 Intervenciones en la organización global

El autor menciona tres que son: la junta de confrontación, retroinformación de encuestas, desarrollo organizacional “Grid”.

2.20.4 Intervenciones en los procesos personales, interpersonales y de grupo.

Menciona cuatro: intervenciones de consultoría de procesos, intervenciones como “terceros en discordia” para conciliar disensiones, Laboratorio de Entrenamiento en Sensibilización y las intervenciones relativas a la vida personas y a la planeación de carreras profesionales.

2.21 Modelos estratégicos

Achilles de Faria Mello (1991) en su obra hace mención de cuatro modelos generales de

estrategia:

- 1) Modelo situacional contingencial, se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos. Se construye mediante el método de investigación-acción que está constituido por tres procesos: recopilación de datos, retroinformación de los datos obtenidos y la planeación de acciones basadas en los datos obtenidos.
- 2) Modelo idealístico educacional, su premisa indica que todo esfuerzo del DO deberá basarse en cambios personales y grupales, con apoyo en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial; se busca un cambio en la cultura organizacional por el comportamiento humano o por el lado tecnológico. Dentro de este modelo uno de los modelos más típicos es el desarrollo organizacional “Grid”.
- 3) Modelo de dialéctica síntesis, pretende crear una “tensión dialéctica” entre dos extremos: actual y deseable.
- 4) Modelo tecno estructural, el cual procura obtener cambios de efecto sistémico partir de modificaciones sistemáticas de la estructura organizacional, del diseño de los puestos, de los procedimientos y procesos administrativos, así como del medio ambiente.

2.22 Condiciones para alcanzar el éxito

Al iniciar actividades para implementar un programa de desarrollo organizacional se debe tomar en cuenta las condiciones mínimas para alcanzar el éxito como pueden ser el descongelamiento inicial adecuado, compromiso de alta gerencia, objetivos medibles, experiencias con éxitos tempranos, una estructura conceptual científica, el uso de entrenamiento a equipos de trabajo, un plan flexible, control de la línea, confianza y

franqueza, un agente de cambio externo y una velocidad de cambio apropiada. También es importante considerar que los programas siguen una progresión lógica en los acontecimientos y que un buen programa se ejecuta correctamente cada una de dichas fases. (Gonzalez, 2007)

2.23 Obstáculos

Existen muchos obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en la pequeña y mediana empresa, Guizar (2004) menciona seis importantes:

- 1) La escasez de capital de trabajo para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.
- 2) Carencia de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
- 3) Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.
- 4) Deficiente preparación de los cuadros técnicos.
- 5) Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
- 6) Resistencia al cambio. Resolver este obstáculo que muchas veces es de la alta dirección de la empresa es un cambio de actitud hacia la modernidad.

De acuerdo con estudios realizados por Nafinsa y Conacyt, organismos de financiamiento y becas a empresas mencionan que “la solución de los problemas de productividad y

competitividad de las empresas pequeñas y medianas no estriba tanto en las finanzas como en el adecuado aprovechamiento del potencial de todos los recursos”.

3. TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. El sistema es el objetivo para el cambio, no los individuos, aunque los individuos son los instrumentos del cambio. Las organizaciones son sistemas abiertos, sistemas en interacción de su entorno, a medida que cambia el entorno, la organización se deben adaptar. (French & Bell, 1996)

El cambio es un fenómeno que envuelve la vida y actividades del ser humano, se puede encontrar en todas partes y ha estado presente desde los primeros tiempos del universo. Teniendo que enfrentarlo de manera reiterada y buscando siempre la evolución y adaptación. Por lo tanto, todos los humanos crecemos familiarizados al cambio y la adaptación, cada día los seres humanos despiertan con la enorme y enriquecedora posibilidad de ser mejores y por consiguiente más dichosos. Las organizaciones igual que los seres humanos encaminan siempre sus esfuerzos para alcanzar el equilibrio en su estructura y funcionamiento. Los integrantes establecen relaciones con el ambiente, cuando se presenta un cambio, debe buscarse un nuevo equilibrio. Por lo que el objetivo de los responsables de la administración del cambio es restablecer el equilibrio organizacional y los ajustes personales que han sido alterados por el cambio. (Gonzalez, 2007 & Zepeda, 1999)

El mundo ha experimentado grandes cambios en el último año como los roles de la industria privada, el gobierno, las organizaciones no gubernamentales; la energía ha pasado a ocupar su lugar en la línea detrás de los aspectos ambientales, la pobreza mundial; el enfoque en la tecnología de la información ha sido reemplazado por la administración de la

información, a su vez, la administración de los recursos humanos ha incrementado su relevancia y centralismo a medida que se incrementa la tecnología y la administración del cambio que había sido una responsabilidad de recursos humanos y practicantes del DO es ahora una responsabilidad prioritaria de la alta administración. Los supuestos que guiaban a las organizaciones en el pasado fueron que podían controlar los propios destinos y que operaban en un ambiente relativamente estable y predecible, ahora la supremacía competitiva es una función no solo del incremento en las utilidades y el desempeño, sino de la capacidad de la organización de innovar, aprender, responder rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para atender las demandas y de tener máximo control sobre su propio destino. Los cambios en México significan un nuevo marco para el desarrollo de las empresas, que por sus características va a las raíces, a la esencia misma del como ser y como hacer. El proteccionismo ha sido sustituido por la competencia, el control por la liberalización, el estatismo por la privatización y se avanza aceleradamente en un proceso de democratización. (Zepeda, 1999)

Como lo externa Gonzalez (2004), en múltiples ocasiones se acepta el cambio como “un mal necesario”, el cual se presenta de improvisto, al que cómodamente se puede rechazar, pero para “no ser menos que los demás” se implanta, pero sin tener conciencia de lo que dicho cambio implica. Para conseguir la mejora en algo es necesaria la conciencia de lo que se quiere y como lograrlo, así como de las consecuencias que provocara la transformación. Los cambios surgen de la inconformidad y de la insatisfacción. Generar cambios requiere de una base científica y técnica, de herramientas adecuadas para diagnosticar con precisión los momentos y los fenómenos que conviene modificar, además

de tecnología y conocimiento de las mejores formas de diseñar, conducir y evaluar las transformaciones (Zepeda, 1999).

3.1 Aproximación conceptual.

Alrededor de 1990 se formó un movimiento denominado “Transformación Organizacional” (TO) que buscaba dotar a los gerentes con las herramientas necesarias para sortear los retos de la época y superar de esta forma las propuestas del DO y que se quedaban cortas frente al nuevo entorno complejo.

Kilmann y Covin junto con otros autores son considerados por Calderón, Cuartas & Álvarez (2009) pioneros de este “nuevo movimiento”, ellos publicaron un artículo en 1988 en el que definen la transformación como “un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios”; para ellos la transformación se caracteriza por ser un proceso no lineal que requiere un gran esfuerzo de la organización como un todo y no una simple aproximación de una de sus partes.

Child y Smith (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009) afirman que para que haya lugar a una transformación debe existir una intencionalidad bien fundamentada para crear un nuevo estado y además que ese estado deseado se convierta en realidad.

Según Barrett (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009) cuando ocurre una transformación organizacional es posible evidenciar una nueva actitud en los estados de conciencia, en la que se pasa de una preocupación por el bienestar personal a una preocupación por el bienestar organizacional, es decir se logra una conciencia organizacional.

Calderón, Cuartas & Álvarez (2009) asumen el concepto de transformación como “un fenómeno constante que afecta de forma directa a la organización como un todo y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, tales como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación”.

3.2 Definición el cambio

El cambio es cualquier modificación fácilmente perceptible dentro de un contexto específico, es decir, cambiar es actuar de manera distinta para provocar resultados diferentes, con base a esto, el cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. (Gonzalez, 2007 & Zepeda, 1999)

El cambio es la capacidad que tiene la persona de renovarse a sí misma para lograr obtener de ella siempre los mejores recursos que le permitan mejorar su eficacia (Zepeda, 1999).

Una definición bastante completa es la que Audirac, León, Domínguez, López y Puerta mencionan en su libro publicado en el 2006:

Es una situación donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

3.3 Cambio vs transformación.

Existen varios autores que definen la TO a partir del cambio, Calderón, Cuartas & Álvarez, (2009) recopilan algunas de estas definiciones:

Newman (2000) entiende por transformación organizacional el “cambio intraorganizacional que deja a la organización con mayor disposición para competir efectivamente en su entorno”. Desde la perspectiva de Blumenthal y Haspeslagh (1994) “para calificar una transformación corporativa, una mayoría de individuos en la organización debe cambiar su comportamiento” por tanto una transformación exitosa es aquella que logra institucionalizar los cambios comportamentales requeridos para alcanzar el éxito financiero en el largo plazo.

Para Edgar Morin (Miquilena, 2006), la idea de transformación significa cambio de forma; la forma en su sentido más amplio simboliza una totalidad, gestalt o designa la globalidad de un sistema y de un ser; este contexto impulsa las transformaciones en las que ocurren creaciones, novedades, innovaciones y reorganizaciones de un sistema o ser, tendientes a desarrollar recursividades debido al caos y el desorden presentes en la organización, producto de las incertidumbres y las irregularidades que la circundan.

Miquilena (2006) menciona que cambio y transformación son conceptos polisémicos que tienen una larga lista de sinónimos para designar de manera equivalente, los procesos que se efectúan en el redimensionamiento de uno o un conjunto de aspectos de una entidad. Se considera el cambio y la transformación como procesos dinámicos que implican movimiento, modificación o mutación de alguna o de todas las variables de la organización, que se constituyen en procesos de creación, reorganización, reapertura o recreación de la misma.

Según Calderón, Cuartas & Álvarez, (2009) mencionan una serie de diferencias que Ulrich señaló, entre ellas está que: el cambio se centra en los resultados, la transformación

se centra en la actitud mental; los cambios se centran en las actividades a corto plazo que afectan el balance mientras que la transformación se centra en las conductas de largo plazo que afectan los procesos mentales acerca de la forma como se aborda el trabajo; los cambios ponen el énfasis en ganar, la transformación apunta a saber por qué se gana; así como los cambios pueden ser episodios singulares, las transformaciones suelen ser procesos continuos.

En este sentido lograr diferencia en la conducta de las personas a largo plazo es lo que constituye la principal diferencia entre transformación y cambio.

El cambio se define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional; mientras que la transformación organizacional es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje a tono con las características y las situaciones que se requieran y presenten como resultado o impacto de las relaciones internas y externas. (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009)

Otra diferencia que se podría mencionar es reconocer a la transformación como proceso, el cual implica que esta no debe confundirse con modificaciones tangenciales ni con la aplicación de un programa que se emplea por una vez, como lo sería el cambio. Los esfuerzos aislados que realiza la dirección son insuficientes para generar transformaciones, ya que una vez que la organización ha detectado la necesidad de cambiar, puede intentar el uso de medidas fragmentarias derivadas de los aciertos en el pasado (implantar cambios) o

puede iniciar un proceso de transformación para ajustarse a un modelo totalmente nuevo. (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009)

Desde esta perspectiva el cambio puede entenderse como la adaptación al contexto y la transformación como un proceso profundo que implica variaciones sustanciales en la esencia de quienes lo llevan a cabo.

Vecino (2007) también menciona que es importante diferenciar los conceptos de cambio y transformación, el primero hace referencia a la sustitución de estrategias, técnicas, metodología e incluso personal, el segundo es un concepto que se orienta más a la evolución gradual de cada uno de estos componentes.

Para Anderson y Ackerman (2001) la transformación es un tipo de cambio, que se diferencia de los demás (cambios de crecimiento y cambios de transición) por su profundidad y complejidad. En su opinión, las transformaciones modifican profundamente las maneras de pensar, las creencias, las estrategias, los sentimientos, los valores y todo aquello que inconscientemente se tiene asumido como bueno y verdadero. Por su parte, Ulrich menciona que la transformación conduce a un cambio profundo que es aquel en el que valores, creencias y supuestos muy enraizados, resultan cuestionados y modificados. (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009)

Existen diferentes conceptos que se pueden confundir fácilmente con la transformación y el cambio. Por su parte Palací (2008) se refiere a la innovación y al cambio como casi sinónimos, mencionando que es difícil la distinción entre ellos. Los define como la alteración de algún elemento de la organización o de la organización entera. La diferenciación que hace es que la innovación es considerada como algo nuevo que lleva

al cambio, mientras que el cambio no siempre es visto como una innovación ya que no siempre implica nuevas ideas o no siempre lleva a la mejora en una organización. Incluso Bergson (Miquilena, 2006) señala que transformismo y evolucionismo tienen hoy la misma significación.

3.4 Necesidad de crear cambio

Existen dos factores influyentes que crean la necesidad de llevar un cambio: las fuentes externas del cambio, son todos los elementos externos a la organización que influyen y afectan su supervivencia y crecimiento; y las fuerzas internas del cambio, son las que existen dentro de la organización y sirven o no de apoyo a la respuesta requerida y que necesitan ser manejadas. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y crecer deberán responder a estos factores, desarrollando estrategias adecuadas para responder a estos retos. Aunque Adair (Muchinsky, 200) menciona que la razón precisa para el cambio en el comportamiento no siempre queda clara, a veces el cambio en la conducta se debe tan solo a un cambio en el ambiente y no al efecto de alguna variable manipulada en forma experimental.

3.5 Cambio organizacional

Los diferentes enfoques señalan diversos puntos de vista acerca del cambio organizacional, desde las perspectivas culturales, pasando por las conservadoras, tradicionales, modernas y las que hoy se denominan postmodernas. Para algunos autores, factores muy puntuales pueden favorecer los cambios y las transformaciones en una organización, como los nuevos paradigmas científicos, tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales y educacionales; los cuales son opuestos a las mejoras paulatinas y

acumulativas que se realizan al interior de la organización y que no representan cambios radicales o amenazas para ella a la hora de asumir una tarea, proceso o procedimiento. (Miquilena, 2006)

EL cambio organizacional puede presentarse de diferentes maneras, puede ser accidental o planeado, puede abarcar toda una empresa o solo una parte de ella, puede provocar una transformación radical o solamente algunos aspectos. (Gonzalez, 2007) Se centran predominantemente en la gestión de cambios formalmente planificados, especialmente de cambios en la forma en que la organización se relaciona con su ambiente y en que las diferentes partes de la organización se relacionan entre ellas (Palací, 2008).

3.6 Cambio planeado

Porras, Robbins, Weick y Quinn entre otros mencionados por Miquilena (2006), Romero, Matamoros y Campo (2013) así como Carlos y Acosta (2002) tipifican los cambios en primer lugar como:

1. Planificado, que consiste en la toma de decisiones conscientes y deliberadas para mejorar la organización y
2. No planificado, que responde a cambios externos a la organización no anticipados y obligan a dar respuestas adaptativas y a menudo espontáneas al entorno.

En segundo lugar, como cambios de:

- Primer orden: que pretenden mejoras continuas en el desarrollo organizacional. Cuando es lineal y continuo, en el cual no se producen cambios fundamentales en

las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización.

- Segundo orden: que buscan cambios profundos en las estructuras de una organización, esta forma del cambio es multidimensional, multinivel, discontinuo, radical, se dirige a la transformación total de la organización y si involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan.

El cambio planeado es un cambio puesto en marcha intencionalmente y que se dirige al cumplimiento de las metas organizacionales, se logra a través de la comprensión del funcionamiento de la organización, auxiliándose de la capacitación para aprender nuevas formas de hacer mejor las cosas, por lo tanto es una implementación de una decisión específica a fin de superar una necesidad o problema; responde a la discrepancia entre la realidad y lo que se desea que sea; este se debe relacionar con factores medibles así como observables. (Gonzalez, 2007)

Más puntualmente Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006) mencionan que el cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

3.6.1 Necesidad de hacer un cambio planeado

Las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar

las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben (Acosta & Carlos, 2002). Estos autores comentan que las organizaciones cambian para:

- Consolidarse como unidades satisfactoras de las necesidades de sus consumidores.
- Proyectarse hacia el futuro con la máxima claridad posible en un ambiente lleno de incertidumbre.
- Fortalecerse frente a la competencia.
- Aprovechar oportunidades del mercado, en términos de oferta y demanda.
- Incorporar las nuevas tendencias culturales.

Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006) mencionan una serie de razones por las que se debe hacer un cambio planificado:

- Cuando existen cambios rápidos y radicales en el entorno.
- Para lograr que los efectos del cambio perduren.
- Para obtener un cambio participativo.
- Para aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Para aplicar las herramientas adecuadas a la organización.
- Para establecer metas deseadas.
- Para poder predecir los efectos del cambio.
- Para determinar las posibles unidades de cambio.
- Para manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Para alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.

Estas razones se complementan con las tres que Guizar (2004) indica que son:

- Para resolver problemas actuales.
- Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios.
- Para impulsar futuros cambios.

Calderón, Cuartas y Álvarez (2009) mencionan que entre los retos que puede ayudar a afrontar una transformación están:

- ✓ El hecho de que los consumidores incrementan cada vez más sus demandas, el mejoramiento de la rentabilidad en el mediano y largo plazo.
- ✓ El mejoramiento de la productividad y la eficiencia.
- ✓ El manejo asertivo de las amenazas y la incertidumbre.
- ✓ La necesidad de que todos los integrantes de la organización estén alineados con su estrategia y objetivos corporativos.

En cuanto al enfoque de cambio aplicado a las organizaciones, McGuire y Hutchings (2006) proponen cuatro elementos que permiten o no el cambio: 1) causas directrices, 2) inhibidoras, 3) impulsores e 4) intervención organizacional. Tsoukas (2005) recoge la evolución del tema de cambio en las organizaciones proponiendo tres enfoques en el tiempo: el basado en procesos y estructuras, el cognitivo y el del análisis del discurso. (Romero, Matamoros & Campo, 2013).

Para Marín (2005) un primer factor que motiva a las organizaciones a transformarse es una concienciación colectiva de la crisis organizacional que surge cuando se genera una ruptura del equilibrio dinámico que la organización sostiene con su entorno (grupos de interés) y la obliga a buscar nuevas perspectivas –a través de nuevos comportamientos y conocimientos. En el contexto latinoamericano, es posible encontrar además de los factores

previamente mencionados, hechos como: la presión de los mercados y de la competencia, las medidas y políticas gubernamentales, los efectos de la globalización sobre la identidad cultural, la identificación de cuellos de botella que entorpecen los procesos, las necesidades de mejoramiento de los ciclos de producción y de flexibilidad como herramienta para la competitividad, los cambios tecnológicos y el establecimiento de nuevas políticas corporativas (Suarez y Oliva, 2002). (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009)

3.6.2 Objetivos del cambio planeado

Los objetivos son buscar incrementar la capacidad de la organización para responder adecuadamente y adaptarse a las modificaciones del entorno y de igual manera transformar la conducta de los miembros de la organización. (Guizar, 2004)

3.7 Adaptación al cambio

Gonzalez (2007) menciona que cuando existe un cambio en una organización los miembros se encuentran con un nuevo ambiente, diferente, que deben enfrentar y por lo que deberán aprender nuevas conductas. Para la permanencia de las organizaciones es importante desarrollar la capacidad de percibir y entender los cambios y su influencia sobre los seres humanos y las organizaciones, de poder adaptarse a las exigencias de los mismos y las posibilidades de anticiparse a ellos.

En la adaptación al cambio, son los miembros quienes reaccionan de manera condicionada a los sentimientos que se desarrollan hacia el cambio, este es interpretado por un individuo, lo que este pensó (causa de la historia personal) se verá reflejado en su reacción ante tal y aunque esta interpretación es individual, por lo general acaba subordinándose en el grupo una reacción común. Lo anterior sugerido por Gonzalez (2007),

es consecuente con los planteamientos de Schein, quien afirma que existen mecanismos de adaptabilidad interna y externa determinantes para iniciar éstos procesos; los primeros pueden entenderse como los mecanismos de socialización de los rituales productivos que sirven para ajustar las conductas individuales dentro del colectivo organizacional, mientras que los segundos buscan ajustar la conducta de un grupo funcional a la de otros grupos, de hecho para este autor la relación entre ambos mecanismos es la que promueve la dinámica de cambio (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009).

3.8 Donde se generan cambios

El cambio puede ser orientado hacia cualquier subsistema de la organización, ya sea estructural, humano-social, administrativo o tecnológico, lo que cabe destacar es que ningún cambio es un fenómeno aislado, este ocurre en relación con otros acontecimientos y otros sectores; las modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples en vez de ser efectos aislados y simples (Audirac, León, Domínguez, López & Puerta, 2006). Robbins agrega que los cambios se producen no solo en la estructura y la tecnología, sino también en la ubicación física y la gente. (Acosta & Carlos, 2002)

Hubert Saint-Orange (Zepeda, 1999) considera que cualquier cambio organizacional implica cuatro niveles de acción: el del aprendizaje individual, el aprendizaje de equipo, el aprendizaje organizacional y el aprendizaje de los clientes, la organización y los proveedores. El mismo Zepeda (1999) aporta que la psicología de las organizaciones puede contribuir de manera significativa en tres niveles: 1) a nivel individuo, 2) a nivel de los equipos de trabajo y 3) a nivel de las organizaciones. Palací (2008) por su parte, menciona un cuarto más que es la sociedad. En cada uno de estos se han formulado diversas

cuestiones, pero no deben considerarse de forma rígida pues es necesario integrar diversos niveles de análisis.

De la revisión bibliográfica que hacen Acosta y Carlos (2002) concluyen que los cambios se producen en las áreas funcionales, en las unidades de negocios, en algunos procesos específicos como también se producen en la totalidad de la organización. Y no es que sean muy distintos estos cambios, sino que cada propuesta ve la organización desde un enfoque diferente. Por eso se puede comenzar diciendo que el cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, las áreas o las dimensiones. Se puede decir que la organización es un sistema abierto, en tal sentido, el cambio organizacional es (1) una respuesta a los cambios externos y (2) un acomodamiento interno. Así pues no se trata de una acción aislada sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades de tal sistema. Que el cambio puede ocurrir a nivel superficial como también afectar las estructuras profundas de la organización. También, se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Con lo anterior, ya es posible localizar los énfasis, esto es, los focos de acción del cambio organizacional, en donde cada uno de estos factores el cambio tiene sus especificidades:

1. la infraestructura
2. la estructura formal de la organización
3. la tecnología
4. los procesos
5. los productos y servicios

6. la cultura organizacional
7. el comportamiento humano

Los procesos de transformación organizacional, dada su profundidad, tienen la característica de causar un efecto dominó en el resto de la organización. Es decir, que aunque el proceso de transformación como tal se enfoque en un solo aspecto, éste causará de una manera directa o indirecta, variaciones sobre diversos aspectos organizacionales tales como la estructura, la estrategia, las directivas, la cultura, el ambiente, los valores, las políticas y la tecnología. Blumenthal y Haspeslagh (1994) consideran que si bien el principal impacto que se espera o que determina el éxito de un proceso de transformación es la mejora del desempeño organizacional, los procesos de transformación deben buscar impactar los comportamientos de la organización, sus capacidades (relativas a la calidad, al mejoramiento continuo, a la innovación, al aprendizaje y al trabajo en redes) y, principalmente, lograr cambios en la naturaleza del trabajo de gerentes y empleados no simplemente en la estructura formal. Para los mencionados autores, diversos aspectos de la organización se impactan según el modo en que se aborde el proceso de transformación; desde la perspectiva del mejoramiento de operaciones, puede esperarse que dicho proceso tenga impactos sobre los costos, la calidad y el servicio, así como sobre la concepción del manejo del tiempo; si en cambio, el proceso se aborda como una transformación estratégica, podrá entonces esperarse un impacto en aspectos como el logro de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la firma, un mayor impacto y coherencia de los objetivos del negocio, realineación de las aptitudes de los integrantes de la organización y un mayor aprovechamiento de las capacidades organizacionales y –finalmente- si el proceso de transformación se asume como una autorenovación corporativa, sus impactos se

verán reflejados en la forma como la organización percibe los negocios (ampliando su visión frente a los negocios potenciales) y la visión prospectiva con respecto a su entorno – puesto que será capaz de inducir cambios en este. (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009)

3.9 Cuando se generan los cambios

Acosta y Carlos (2002) consideran que es cuando llega en el momento en que las organizaciones están en el límite de no poder continuar su progreso y está en riesgo su propia sobrevivencia. Las organizaciones se ven obligadas a cambiar, cuando por causas internas o externas, sea inminente por lo menos una de las siguientes circunstancias:

- El cumplimiento de la misión se está volviendo inefectivo: 1) ineficiente porque el uso de los recursos está excediendo las cantidades establecidas para sus capacidades, a tal punto que no puede ejecutar los procedimientos propios de su naturaleza y 2) ineficaz porque la organización ha llegado a altos niveles de incumplimiento de las metas propuestas en la misión organizacional.
- La presión proveniente de los factores del entorno (económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos o científicos, ecológicos) haya debilitado los procesos componentes, las áreas de la organización o el cumplimiento de su misión.
- Cuando las relaciones (internas y externas) estén desequilibradas y actúen en detrimento de la organización.
- Cuando el desarrollo científico y tecnológico ofrece al menos una oportunidad.

Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006) aportan que una condición que favorece el cambio, en otras palabras cuando se debe producir un cambio es cuando el sistema se encuentra en una situación que le provoca malestar, experimenta sensaciones desagradables

que en un momento dado saturan su nivel de tolerancia; esto lo lleva a sentir un fuerte deseo de cambio para evitar la situación actual, liberando así energía que se encamina a utilizar los recursos que son factibles de satisfacer la necesidad y alcanzar la situación deseada, que de antemano se tiene clara.

3.10 Teorías

La teoría del cambio planeado describe diferentes etapas por las cuales el cambio planeado es introducido en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de métodos para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio (Guizar, 2004). Según Gonzalez (2004) indica, para llevar a cabo de manera efectiva la planificación del cambio, se requiere un esquema teórico-conceptual que le sirva de fundamento.

3.10.1 El Modelo de cambio de Kurt Lewin

Lewin llamo “fuerzas impulsoras” a las fuerzas que ayudan a la realización del cambio, a las contrarias al cambio, “fuerzas restrictivas” y al equilibrio de la acción conjunta de estas fuerzas le denomino “equilibrio cuasi-estacionario”. El cambio aparece cuando ocurre un desequilibrio en la suma de las fuerzas restrictivas y las impulsoras por lo que se proponen tres estrategias para lograr un cambio: las fuerzas impulsoras pueden ser aumentadas, las fuerzas restrictivas pueden ser disminuidas o establecer la combinación de las dos anteriores. (Acosta & Carlos, 2002; Gonzalez, 2007 & Guizar, 2004)

Gonzales (2007) agrega que al presentarse un cambio, el grupo elabora una serie de respuestas que tienden a mantener o recobrar el equilibrio perdido, regresando a una situación considerada como adecuada. A cada fuerza activa se opone una fuerza reactiva, creándose un mecanismo de autocorrección, mismo que genera energía suficiente para

volver a la situación inicial cada vez que sea necesario hacerlo. Toda organización es un equilibrio dinámico de fuerzas que pueden apoyar o limitar su crecimiento, así, mientras es dinámico el ambiente, más cambios se darán y si es un ambiente estable, dependerá menos de los cambios. Respecto a esto, Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006), así como Zepeda (1999) y Guizar (2004) refieren tres etapas esenciales y secuenciales del proceso de cambio en los sistemas, basadas en las descritas por Lewin. A continuación se menciona cada etapa con el estado al que pertenecen, una pequeña descripción, las sensaciones provocadas y la necesidad de acción.

- a) Descongelamiento → el estado que actualmente guardan las situaciones → esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento → sensación de desequilibrio, insatisfacción, toma de conciencia de la situación, elementos que obstaculizan de la adaptación como los procedimientos, hábitos, costumbres, y actitudes, ansiedad, así como dudas del propio modo de conducirse → se necesita identificar las estructuras sujetas a cambio, satisfacer nuevas necesidades, equilibrio y lograr la situación deseada.
- b) Movimiento → consiste en desplazarse hacia un nuevo estado dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, ámbitos, conductas y actitudes → el estado de transición → sensación de desequilibrio, inestructura, inestabilidad, inseguridad e incertidumbre → generar información, buscar alternativas, seleccionar alternativas, abandonar viejas estructuras o esquemas, mayor adaptación y adoptar nuevos esquemas y estructuras.

- c) Recongelamiento → se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio → el nuevo estado hacia el que cambiaron dichas situaciones → estado homeostático, claridad de la situación, equilibrio y mayor adaptabilidad → integrar nuevos sistemas, establecer contacto genuino con la opción elegida, considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas y la duración del cambio.

Lewin (Guizar, 2004) sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr sí: se determina el problema en primer lugar, se identifica su situación actual, se identifica la meta por alcanzar, después las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él y finalmente se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Dionne y Reig (Zepeda, 1999) hacen una analogía con el salto del trapecio a través de los siguientes pasos: 1) reto, motivación e intención de brincar (cambiar), 2) salida, entendimiento (de las circunstancias internas y externas) y aceptación (de la necesidad del cambio), 3) transición, 4) llegada, 5) terminación y 6) nuevo reto, listo para el próximo brinco.

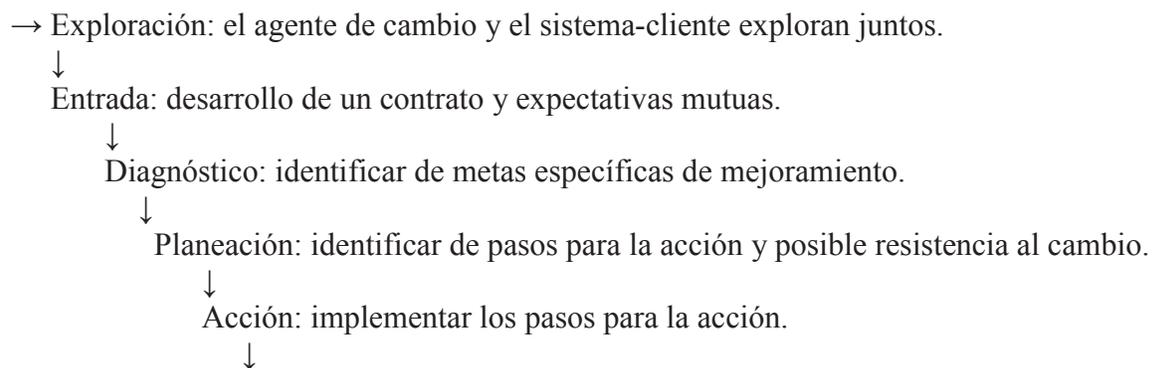
Un aspecto importante a considerar es el hecho de que en muchas ocasiones el cambio es seguido por una reacción que tiende a volver a la antigua estructura, debido a esto las organizaciones enfrentan el problema de cómo mantener un cambio deseable. Sobre la base de Lewin (Gonzalez, 2007), se formulan algunos principios de estrategia:

- ✓ Para cambiar un sistema o subsistema, deben cambiarse también aspectos pertinentes del medio ambiente.

- ✓ Para cambiar la conducta, es necesario lograr cambios complementarios y refuerzo en los niveles superiores e inferiores al mismo.
- ✓ El cambio deberá comenzar donde hay cierta tensión.
- ✓ Si es necesario cambiar completamente una estructura jerárquica, estos deben comenzarse con el organismo que elabora las políticas.
- ✓ Deben tomarse en cuenta tanto la organización formal como la informal.
- ✓ La efectividad está relacionada con que los integrantes forman parte de la búsqueda de datos, en el diagnóstico de necesidades de cambio, formulación y ensayo de metas como en los programas de cambio.

3.10.2 Modelo de planeación

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio; esta información es útil si se puede convertir en planes de acción. Gonzalez (2004) sugiere que la aparentemente simple secuencia para lograr el cambio de transformar, mover y estabilizar nuevamente las cosas, puede ampliarse a otra serie, más compleja de fases. Guizar (2004) propone que este plan de acción lleva siete pasos, los cuales raramente son llevados a la práctica de forma literal, pues el modelo depende de las necesidades de cada organización:



Estabilización y evaluación: evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.



Terminación: dejar el sistema o suspender un proyecto.

A diferencia de Gonzalez (2007), quien menciona que estos siete pasos son:

- ↓ Diagnosticar el problema del sistema-cliente.
- ↓ Evaluación de la motivación y capacidad del sistema-cliente para cambiarse a sí mismo.
- ↓ Evaluación de las motivaciones y recursos del agente de cambio.
- ↓ Establecer y mantener una relación efectiva con el sistema-cliente.
- ↓ Escoger el papel adecuado.
- ↓ Brindar apoyo y estímulo al cambio de la conducta, brindar oportunidades para practicar la nueva conducta, eliminar las recompensas a antiguas actitudes.
- ↓ Término o nueva oportunidad de la relación de ayuda.

3.10.3 Modelo de investigación-acción.

Este modelo, según Guizar (2004) considera un cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los agentes de cambio.

- ↓ Percepción de problemas por parte de los administradores clave.
- ↓ Consultas con expertos en ciencias del comportamiento.
- ↓ Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.
- ↓ Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores).
- ↓ Diagnóstico conjunto del o los problemas.
- ↓ Planeación y acción conjunta

- ↓ Acción.
- ↓ Recopilación de datos después de la acción.
- ↓ Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor.
- ↓ Rediagnostico y planeación de la acción entre el cliente y el consultor.
- ↓ Nueva acción.
- ↓ Nueva recopilación de datos como resultado de la acción.
- ↓ Rediagnostico de la situación.
- ↓ Y así sucesivamente.

Guizar (2004) hace una comparación de los tres modelos mencionados anteriormente y concluye que el modelo de Lewin difiere de los otros dos, ya que se enfoca en el proceso general de cambio planeado más que en las actividades específicas del DO, además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación y de investigación-acción son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin. El modelo de planeación y de investigación-acción utiliza como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que pueda afectar a la empresa. Aun así, el modelo de investigación-acción hace hincapié en la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado. A pesar de que estos modelos describen de manera clara una serie de procesos o actividades para el DO, ello no es garantía de que sea apropiadamente utilizado.

3.10.4 Modelo del cambio planeado de Archilles de Faria Mello

Archilles de Faria (1991) presenta un modelo de cambio planeado que divide en las

siguientes etapas de consultoría:

- Contacto. Exploración consultor-cliente. Reconocimiento de la situación, sondeo.
- Contrato. Especificando: objetivo, plan (esbozo), expectativas y compromisos.
- Entrada. Sistema-meta: ¿Dónde y cómo comenzar?
- Recolección de datos.
- Diagnóstico.
- Planeación de intervenciones. Definir estrategias, puntos de acción, apoyo.
- Acción.
 - Institucionalización del cambio planeado continuo.
- Acompañamiento y evaluación.
- Termina.

3.10.5 Modelo de innovación.

Palací (2008) menciona que diversos autores han propuesto modelos describiendo la secuencia de eventos en el proceso de innovación, estos modelos tienen tres características en común. En primer lugar, están basados en gran parte o únicamente en la especulación teórica, además son normativos, intentando describir como ocurre normalmente la innovación y tres, describen el proceso como una secuencia de fases de desarrollo, cada una de las cuales debe atravesarse. King y Anderson (Palací, 2008) describen el proceso de innovación en dos fases las cuales a su vez se dividen en cinco subetapas:

a) Iniciación.

1. Conciencia de conocimiento. La organización toma conciencia de la innovación que tiene la oportunidad de utilizar.

2. Formación de actitudes. Los miembros forman y exhiben sus actitudes a la innovación propuesta.
 3. Decisión. La innovación potencial es evaluada y la decisión para seguir adelante o abandonar la idea se toma.
- b) Implementación.
4. Implementación inicial. Se realizan los primeros intentos de utilizar a la innovación, a menudo con fase de prueba.
 5. Implementación continuada-sostenida. La innovación llega a convertirse en una rutina dentro de la vida organizacional.

Por su parte Ahmed (Palací, 2008) señala que la innovación puede ser vista como formada por tres fases bastante distintas, las cuales a menudo se piensa que son secuenciales pero en realidad son reiterativas y ocurren al mismo tiempo: Fase de generación de ideas, fase de metodología estructurada, y fase de comercialización. Kalkthoff (Palací, 2008) diferencia estas tres fases y reclama una visión diferente de la innovación aportando sus propias tres fases: creación, elaboración y orientación.

3.10.6 Modelo de contingencia

La perspectiva de contingencia no reconoce un enfoque único y aislado del cambio, sino que mantiene que ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias, esta teoría conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales. Antes de cambiar algo en forma efectiva, hace falta comprenderlo. Vecino (2007) así como López, Restrepo de Ocampo y López (2013) mencionan los siguientes pasos en un proceso de transformación organizacional:

1. Reconocer la visión. Visualizar el final del cambio, es decir el punto de llegada, donde se quiere estar como organización.
2. Identificación de competencias. Identificar cuáles son las competencias que se requieren en la organización y cuáles son las actuales.
3. Alineación estratégica. Correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace, desde la asignación de los presupuestos hasta las acciones comerciales y de desarrollo que se ejecutan.
4. Disponibilidad de recursos. Capacidad y capital de trabajo disponible para poner en marcha las nuevas iniciativas.
5. Operacionalización de la estrategia. Convertir en acciones y tareas las estrategias identificadas.

3.11 Requisitos

Gonzalez (2007) indica que todo cambio que se planee y pretenda ser eficaz, debe cumplir siete requisitos indispensables; tres de estos se refieren al contacto que tiene la organización con la realidad, mientras que los otros cuatro establecen las condiciones requeridas para asegurar que el cambio va a darse.

a) Requisitos de contacto con la realidad:

1. Identidad. La formación de la autoimagen de la propia organización.
2. Orientación. Determina los objetivos y dirección.
3. Sensibilidad realista. La capacidad de percibir las transformaciones que se presentan en el ámbito interno y en el externo.

b) Requisitos para asegurar el cambio:

4. Creatividad. El espíritu innovador.
5. Flexibilidad. Grado de disponibilidad, variedad y versatilidad al aceptar los cambios.
6. Integración. Coordinación y convergencia de esfuerzos entre los individuos.
7. Recursos. Obtención de los recursos en la cantidad y calidad necesarias.

3.12 Factores que lo impulsan y bloquean

Una organización se convierte en una maestra del cambio, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas de su entorno, solamente si logra convertirse en una organización de aprendizaje. Esto se logra a través de cinco disciplinas: el pensamiento sistémico, el dominio personal, trabajar con modelos mentales, construir una visión compartida y el trabajo en equipo. Y con la ayuda de los agentes de cambio quienes son todos en la organización. (Zepeda, 1999)

3.13 Agente de cambio

Zepeda (1999) considera que los verdaderos agentes de cambio son todos lo que pertenecen a la organización, por ello los directivos deben ser los primeros colaboradores, después de ellos la coordinación operativa de los proyectos de transformación a individuos aislados, estos coordinadores frecuentemente se apoyan en líderes naturales. Aunado con lo que Guizar (2004) menciona de que el programa no debería sustentarse en el talento de un experto, o como lo llama él, de un “gurú”, sino de algo mucho más sólido y permanente que es el talento de los líderes de la empresa, con lo cual se logra una clara sinergia organizacional y sobre todo, un compromiso claro con las soluciones.

Muchinsky (2002) menciona que entre las habilidades destacadas que deben poseer los trabajadores en la actualidad para permanecer competitivos en el lugar de trabajo, está la disposición y capacidad para enfrentar de manera efectiva el cambio.

4. RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio debe ser entendida como una reacción en contra del cambio intentado, de manera que los empleados adoptan actitudes y comportamientos disfuncionales con el propósito de obstaculizarlo, por lo que se puede referir a ella como una fuerza organizativa poderosa. (García, Álamo, García, 2011)

La resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio, adoptando así diversas formas. Robbins (1999), señala que puede ser abierta: se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje, o encubierta: demoras, ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores. En este sentido se expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar. (López, Restrepo de Ocampo & López, 2013)

4.1 Antecedentes teóricos

La literatura analiza preferentemente la aceptación/resistencia del individuo ante un cambio concreto, mientras que los trabajos que analizan la respuesta generalizada del individuo ante el cambio, independientemente del contexto y del tipo de cambio, esto es, la resistencia como rasgo de personalidad, son más escasos. Por otra parte, la existencia de distintas perspectivas sobre el constructo ha derivado en una carencia de consenso respecto a cómo definir y medir la resistencia. (García, Álamo, García, 2011)

Tomando como referente la literatura publicada, Piderit (2000) distingue tres formas de resistencia: estado cognitivo, estado emocional y comportamiento. Estas tres formas de resistencia pueden, en ocasiones, no coincidir completamente para una misma persona. Como resultado de esta revisión García, Álamo, García (2011) destacan dos apreciaciones: a) la preferencia de los investigadores por estudiar la resistencia como un comportamiento, y b) la aparición reciente de un conjunto de trabajos que contemplan la resistencia como un constructo multidimensional incorporando el estudio de los tres enfoques.

En primer lugar, La resistencia como comportamiento, es entendida como el ejercicio de poder por parte del empleado contra alguna otra fuente de poder superior, admitiéndose que habitualmente, la resistencia se produce entre los ejes verticales de la relación organizativa. En este sentido, se justifica la resistencia sobre la base del conflicto que tiene lugar entre la dirección, que decide el cambio, y los actores que tienen la responsabilidad de llevarlo a cabo. Young (2000) destaca que esta resistencia puede adoptar diversas formas: pasiva como dificultades para aprender, hacer solo lo que se le ordena; encubierta, manipular en contra del cambio de forma oculta; y activa o explícita, al cometer errores, sabotaje deliberado. Según otro autor, estos comportamientos resistentes representan una escala de niveles de resistencia, desde las cotas mínimas, cuando hay una expresión de argumentos en contra del cambio, hasta las cotas máximas en los casos extremos de sabotaje. (García, Álamo, García, 2011)

En segundo lugar, el análisis de la resistencia como un constructo multidimensional se sostiene en el hecho de que los tres enfoques permiten establecer distinciones entre la intención de resistirse (nivel cognitivo) y la protesta factual mediante un comportamiento específico (Piderit, 2000). Oreg (2006) ha incorporado en su investigación escalas de

medida y desarrollos teóricos diferenciados para cada una de las tres facetas de la resistencia, mientras que Van Dam et al. (2008) analizan estas tres facetas en un mismo constructo; en opinión de Piderit (2000), estas facetas pueden incluso solaparse en cierta medida. Algunos autores señalan que el comportamiento resistente es precedido por un estado cognitivo al que ellos se refieren como “disposición” (pensamientos y emociones). Las tres formas de resistencia siguen una secuencia, de manera que solo cuando se desarrolla una disposición negativa hacia el cambio se produce posteriormente el comportamiento resistente. (García, Álamo, García, 2011)

García, Álamo, García (2011) mencionan que es lógico que la mayor parte de los investigadores se centren en el estudio de la resistencia como comportamiento, debido a dos razones: a) la adopción de un comportamiento resistente permite suponer la existencia previa de pensamientos y emociones contrarios al cambio y b) es el comportamiento resistente, más que la mera opinión o el sentimiento, el que obstaculiza de una forma evidente y tangible la implantación del cambio.

4.2 Concepto

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por lo tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. (Audirac, León, Domínguez, López & Puerta, 2006)

4.3 Definición

Acosta y Carlos (2002), así como Gonzalez (2007) indican que la resistencia al

cambio no necesariamente es negativa pues, permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio, si no existiera se caería en lo denominado “aleatoriedad caótica”, o aceptación permanente de cualquier propuesta de cambio que vaya surgiendo, sin el beneficio de la duda sobre su utilidad; de esta manera se puede retroinformar a los directivos acerca de sus propuestas de cambio, identificar áreas en las que un cambio puede provocar problemas y obtener información sobre sentimientos, emociones y formas de pensar de la gente con relación al cambio. La resistencia al cambio, según su forma de expresión puede ser de dos tipos:

1. Es abierta (o franca) e inmediata, la cual ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas.
2. Es implícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima al momento del cambio; genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con el evento de cambio, produce pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia.

De una manera menos general Gonzalez (2007), así como Acosta y Carlos (2002) consideran que la resistencia al cambio puede manifestarse de tres maneras:

1. Resistencia al cambio mismo. Si las personas consideran que el propio cambio no vale la pena como para invertir su tiempo, atención y esfuerzo.
2. Resistencia a la estrategia al cambio. Las personas pueden estar de acuerdo con el cambio pero no con la manera en que se quiere hacer ese cambio.
3. Resistencia hacia quien promueve el cambio. Por ello la importancia de que el agente de cambio no sea una persona egocéntrica o que se aísle de los demás.

Davis y Newstrom describen tres tipos de resistencia, aunque ninguno de ellos se presenta separado de los demás, todos se presentan combinadamente y producen distintas actitudes hacia el cambio en cada uno de los integrantes de la organización (Gonzalez, 2007). Estas son:

- a) Resistencia lógica. Su fundamento esta en el pensamiento racional y científico; surge del tiempo, esfuerzo y aprendizaje que requiere el cambio.
- b) Resistencia psicológica. Es producto de emociones, sentimientos y actitudes individuales.
- c) Resistencia sociológica. Es importante tomar en cuenta los valores y principios sociales.

4.3.1 Resistencia social

Audirac, León, Domínguez, López & Puerta (2006) consideran que existen dos razones principales por las que existe la resistencia social: la conformidad con las normas, siendo que las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos en un grupo; la segunda es la cultura organizacional, siendo que la cultura da unidad e identidad a la vida de estos.

Acosta y Carlos (2002) por su parte dividen dos fuentes de resistencia al cambio:

1. Las fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal.
2. Las fuentes organizacionales incluyen:

- ✓ La inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.
- ✓ Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización.
- ✓ Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no-formales de los grupos.
- ✓ Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados.
- ✓ Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos de poder.
- ✓ Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.

Para poder abordar de una mejor manera, adoptando las reacciones y condiciones que disminuyan y facilitan el cambio es necesario ver la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial. (Audirac, León, Domínguez, López & Puerta, 2006)

4.4 De qué habla la resistencia

La resistencia al cambio proporciona información sobre el sistema u organización en tres niveles: habla de la importancia que el sistema concede al cambio, informa sobre el grado de apertura que la organización tiene y facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente. (Audirac, León, Domínguez, López & Puerta, 2006)

La resistencia al cambio representa un estado psicológico crítico de los empleados que afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo la capacidad de socavar. La resistencia al cambio representa un estado psicológico crítico de los empleados que afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo la capacidad de socavar. (García, Álamo, García, 2011)

4.5 Identificación

Audirac, León, Domínguez, López & Puerta (2006) mencionan que existen muchas maneras en las que se pueden identificar la resistencia al cambio, pues no siempre se expresan de una manera hostil; entre las más frecuentes están:

- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarrearía el cambio.
- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Dar largas a las innovaciones.

- Convertir el proyecto de cambio en la excusa de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- Sobrestimar la actual situación,

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

4.6 Razones de resistencia

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural y se opone a la introducción de cambios en las organizaciones (Carlos & Acosta, 2002; López, Restrepo de Ocampo & López, 2013), como lo menciona Zepeda (1999) surge del temor de ser desplazado, a resultar perjudicado de alguna manera, a ser humillado, a perder ventajas, prestigio o poder. La decisión final del empleado de resistirse o aceptar el cambio propuesto se sostiene en las reflexiones que este realiza, que le provocan emociones hacia dicho cambio y le conducen a actuar en consecuencia (García, Álamo, García, 2011).

A partir de Gordon (Acosta & Carlos, 2002), hay que tener en cuenta que la resistencia puede producirse por factores como:

1. El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización.

2. La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio.
3. La falta de percepción sobre la necesidad de cambio.
4. La generación de actitudes de enemistad como de “ellos contra nosotros”.
5. La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral.
6. La estimulación de una burocracia demasiado rígida.
7. La estimulación del temor a lo desconocido.

Gonzalez (2007) menciona que las razones por las que los individuos se resisten al cambio son:

1. Mecanismos de defensa de negación de la realidad.
2. Costumbres.
3. Desconfianza.
4. Seguridad.
5. Recelo hacia la pérdida de las cosas buenas actuales.
6. Factores económicos.
7. Necesidad de evitar la ansiedad.
8. Miedo a lo desconocido.
9. Dependencia.
10. Procesamiento selectivo de la información.
11. Conflicto de selección.

López, Restrepo de Ocampo y López (2013) mencionan que la resistencia al cambio se basa en ignorancia, esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales
- Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requerida por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. (López, Restrepo de Ocampo y López, 2013)

Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos

- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar. En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad.

Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo.
- La incertidumbre.
- La pérdida de identidad.
- La necesidad de trabajar más.

Al profundizar en las razones que llevan al empleado a resistirse al cambio, los miembros de la organización en ocasiones se resisten más que al cambio en sí mismo, a las consecuencias de este. (García, Álamo, García, 2011)

4.6.1 Variables psicológicas

Audirac, León, Domínguez, López & Puerta (2006) consideran que las variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio pueden ser:

- a) Percepción. Proceso por el cual los estímulos se organizan y agrupan de manera que sean significativos para la persona, el individuo percibe a través de un filtro

psicológico propio (clase social, educación, experiencias, sueños, necesidades, etc.), lo cual da origen a mecanismos referentes a la información que se selecciona como la clasificación por estereotipos, la selectividad de la percepción o efectos de un rasgo individual.

- b) Los hábitos. Constituyen un gran obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza, al utilizarlos se evita reflexionar en cada situación y esto hace que un cambio implique un esfuerzo adicional.
- c) Miedo a lo desconocido. Muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, por lo que optan por permanecer en donde se encuentran.
- d) Apego a lo conocido. Una vez que se vive el éxito obtenido por alguna acción, se convierte en hábito y se instala en los modelos típicos de comportamiento.
- e) Tendencias a conservar la estabilidad. Mientras más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio.
- f) Apego a lo elaborado por el individuo mismo. Cuando el sujeto es el autor de alguna acción, el cambio se puede interpretar como desprestigio o poca valoración de su esfuerzo.

4.7 Proceso de cambio

De acuerdo con lo que expresa William Bridges (López, Retrepo de Ocampo & López, 2013), uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes.

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo".
- El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.
- El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

4.7.1 La finalización

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen percibir que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:

- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible, crear y comunicar una visión, eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- Generar sentido de urgencia.
- Crear un equipo de dirección fuerte desde el primer momento, formar un grupo que sustente el cambio, incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio.
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible.
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.

Las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloqueos" en la comprensión integral del cambio, se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Bridges (López, Retrepo de Ocampo & López, 2013) Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:

- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

4.7.2 La zona neutral

López, Retrepo de Ocampo & López (2013) enlistan fenómenos que consideran muy particulares de esta etapa.

Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante: 1) proporcionar el marco de

referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible; 2) brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.

Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hace sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones.
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad.
- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos.
- Usar equipos de trabajo como implementados del cambio. Verdaderos action teams.
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y qué no. Ser indulgente.

Se pierde foco

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones.

- Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento.
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de feedback.

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

4.7.3 El nuevo inicio

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que siguen Bridges (López, Retrepo de Ocampo & López, 2013).

Los nuevos conceptos no están totalmente definidos.

Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría.
- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias.
- Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio.
- Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras.

En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de

nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de qué.
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder.
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos.
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites.
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo.
Mostrar firmeza y decisión.

5. TRABAJO DEL PSICÓLOGO.

El dominio de la psicología organizacional va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, ya que muchos de los factores que influyen en la conducta laboral no siempre se encuentran en dicho escenario; por ejemplo, uno de los factores con gran influencia en la conducta laboral es la personalidad. Por lo tanto los psicólogos organizacionales terminaron envueltos en una serie de actividades pero hablando específicamente de sus roles puede ser vista como la ciencia de psicología o la profesión de psicología, el psicólogo se ocupa del efecto de las conductas de trabajo y también de no trabajo, es el impacto reciproco del trabajo en la vida y de la vida en el trabajo. (Landy & Conte, 2005; McCormick, 1974)

De acuerdo con el nivel de desarrollo de las empresas, existen posibilidades de acción para el profesional que desea utilizar la psicología organizacional. En las empresas que son modelo de desarrollo, el campo está más definido y amplio, sin embargo, en todas es factible encontrar importantes alternativas de acción y de enriquecimiento del trabajo de las personas, independientemente de si han logrado colocarse en una organización modelo o si se está lejos de lograrlo, aún se poseen necesidades y expectativas que se desean ser atendidas. (Zepeda, 1999)

Los psicólogos organizacionales deben estar interesados en el comportamiento en las situaciones laborales, aunque Snijders menciona que puede haber practica sin teoría y teoría sin practica McCormick (1974) asegura que debe enfatizarse que la profesión de psicología necesita tener sus raíces en la investigación psicológica, por lo que la psicología organizacional como menciona Muchinsky (2002) tiene dos facetas; la científica y la

práctica. La científica está comprometida con el avance del conocimiento sobre las personas en el trabajo y la práctica en la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral.

Los psicólogos bien capacitados comprenden que la aplicación efectiva del conocimiento, solo puede venir del conocimiento sólido y por tanto pueden contribuir a él y aplicarlo. La psicología organizacional es una subdisciplina aplicada y el valor agregado de la disciplina esta en poner en acción nuestras teóricas y hallazgos de investigación, así los psicólogos organizacionales deben estar pensando en las formas de poner la investigación en práctica. (Landy & Conte, 2005; Muchinsky, 2002)

McCormick considera que la psicología como profesión está interesada en la aplicación del conocimiento de algún problema práctico, en la industria esto puede incluir consultoría, desarrollo de programas y evaluaciones individuales. En esta área, las funciones psicológicas son más como clínicas en la evaluación de las potencialidades de los individuos para puestos específicos, promociones o asesoramiento individual como tal.

Por su parte Landy & Conte (2005) quienes coinciden con Muchinsky (2002) señalan que las actividades profesionales o las áreas de concentración de los psicólogos organizacionales pueden agruparse en seis campos: *selección y ubicación*: desarrollo y validación de pruebas, análisis de puestos, identificación del potencial gerencia, defensa de las pruebas como demandas legales; *capacitación y desarrollo*: determinación de necesidades de capacitación y desarrollo, diseño e implementación de programas técnicos y administrativos de capacitación, evaluación de capacitación, planeación de carrera; *desarrollo organizacional*: análisis de la estructura organizacional, maximizar la

satisfacción y efectividad de los empleados, facilitación del cambio organizacional; *evaluación del desempeño*: desarrollo de medidas de desempeño, medición de los beneficios económicos del desempeño, introducción de sistemas de evaluación del desempeño; *calidad de vida en el trabajo*: identificación de factores asociados con la satisfacción laboral, reducción del estrés en el ambiente laboral, rediseño de puestos para hacerlos más significativos; e *ingeniería psicológica o ergonomía*: diseño de ambientes laborales, optimización de la efectividad persona-maquina, diseño de ambientes seguros.

Los psicólogos organizacionales reconocen la interdependencia de individuos, organizaciones y sociedad, así como el impacto de factores tales como las influencias gubernamentales, la conciencia de los consumidores, la escasez de habilidades y naturaleza cambiante de la fuerza laboral. Los psicólogos facilitan las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo, sirviendo como consultores y catalizadores en las organizaciones de negocios, industriales, sociales, públicas, académicas, comunitarias y de salud. Los psicólogos son científicos, consultores, psicólogos del personal, investigadores y profesores. (Landy & Conte, 2005)

French y Bell (1996) mencionan que los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad, su papel es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Son coaprendices, así como colaboradores. El consultor enseña a los clientes las habilidades y el conocimiento claves requeridos para la autosuperación.

Para que la organización pueda afrontar un proceso de transformación de forma holística, se hace necesario replantear los procesos típicos llevados a cabo por gestión

humana, de modo que éstos logren constituir un proceso integrado conducente al desarrollo organizacional que le agregue valor a la organización y que se refleje claramente en su eficiencia. Nicholson junto con otros autores, argumentan que gestión humana debe jugar un papel importante como facilitador de la innovación, lo cual puede lograr al descentralizar la gerencia y permitirle a los empleados descubrir y emplear el conocimiento, animar el trabajo en equipo de modo que permita incrementar el aprendizaje a través de conocimientos multidisciplinarios y dar a ese conocimiento un buen uso (Laursen, 2002). Gestión humana debe ayudar a la organización a adoptar ambientes en los cuales el pensamiento innovador tenga lugar y procurar la generación de espacios que lleven a consensos con el equipo gerencial. Desde la perspectiva de “socio estratégico” (más allá de lograr resultados) se espera una gran capacidad propositiva con respecto a los cambios que debe emprender la organización, por lo que es necesario que esta entienda profundamente el negocio, tenga la habilidad para influenciar las inversiones a nivel interno y posea una plataforma sobre la cual pueda recomendar a la organización la adopción de nuevas políticas y procedimientos que ayuden al negocio a alcanzar metas, pero sobre todo, a crear una cultura de éxito que minimice la resistencia al cambio y favorezca los procesos de transformación organizacional. Además de esto, es indispensable que gestión humana se caracterice como un agente generador de valor a través de liderar el aprendizaje continuo, animar a la alta gerencia a abordar iniciativas que le permitan a la organización evolucionar y madurar, consolidarse como consultor de la propia organización y proyectarse como “oficina de cambio”; al mismo tiempo que externaliza las actividades que, a pesar de ser necesarias, no agregan valor (Bahner y Stroh, 2004). Ulrich (1997) propone que para aportar a los procesos de transformación gestión humana debe: prever las necesidades de la empresa y tratar de definir y crear aquello que realmente agrega valor al desempeño

organizacional, encargarse de realizar un diagnóstico organizacional, priorizar las iniciativas, rediseñar procesos, garantizar la eficiencia en los recursos humanos, dar apoyo visible, estar al tanto de las necesidades de los empleados y aportarles recursos e identificar y hacerles continuo seguimiento a los factores clave de éxito que permitan transformar el deseo de cambio, en capacidad (reconociendo los obstáculos que enfrenta el cambio para llegar a buen fin, creando planes y modelos de cambio para afrontarlos y diseñando la arquitectura y las acciones conducentes a una nueva cultura). (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009)

De ahí resulta la pregunta: ¿quién gobierna el cambio organizacional? Por su parte Acosta y Carlos (2002) mencionan que en cuanto a los agentes de cambio, los autores dicen que aquellos tienen la función de catalizar mediante la estimulación, la facilitación y la coordinación; en otras palabras, gobiernan el cambio. Según su origen, los agentes son internos y externos, y según el tipo de participación son generadores, implementadores y adoptadores del cambio (Los consultores los llaman stakeholders). No obstante la eficacia del agente de cambio tiene que ver con que hay en el escenario del cambio un cruce de fuerzas que resultan gobernándolo, estas fuerzas se localizan principalmente en los agentes de cambio, los otros líderes internos y las fuentes externas de poder.

Por su parte Gonzalez (2007) hace una descripción y una serie de puntos que se deben tomar en cuenta. En primera menciona que el psicólogo será el consultor externo del sistema-cliente y actuara siempre como facilitador e inspirador de las acciones de cambio dentro de las organizaciones.

5.1 Habilidades

Para cumplir con sus funciones deberá desarrollar ciertas habilidades como:

- a) Evaluación de sus motivaciones personales y de su relación con el individuo afectado con el cambio.
- b) Ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear consciencia de la necesidad de cambiar y de los procesos de diagnóstico.
- c) Diagnóstico conjunto de la situación, conducta, comprensión, sentimiento o desempeño que debe modificarse.

Siguiendo con algunas otras habilidades que Gonzalez (2007) enlista son:

- a) Saber escuchar.
- b) Ser empático.
- c) Ser flexible.
- d) Inspirar confianza.
- e) Ser objetivo.
- f) Practicar la mutualidad.
- g) Desarrollar soportes.
- h) Ser oportuno.
- i) Capacidad de integración.

5.2 Funciones

Hablando de sus funciones en particular, se pueden indicar los siguientes:

- 1) Ayuda a generar datos e información validos y útiles para conocer la realidad y verdad organizacionales.
- 2) Crea condiciones para que los miembros del sistema-cliente hagan selecciones bien informadas y libres.
- 3) Ayuda a los miembros del sistema-cliente a asumir las responsabilidades surgidas de la selección llevada a cabo.
- 4) Ayuda a los miembros del sistema-cliente a desarrollar sus potencialidades y recursos para alcanzar de la mejor forma posible los objetivos que se hayan establecido.

5.3 Requisitos

Continuando con la referencia del mismo autor, menciona que para cumplir satisfactoriamente con sus funciones y actividades, deberá cubrir ciertos requisitos. Primeramente se llevara a cabo en el nivel de proceso y en el de contenido que son diferentes pero complementarios, debiendo de haber conseguido el liderazgo en las dimensiones de tarea, así como clima y dinámica psicosocial; haciendo posible que los integrantes del sistema-cliente desarrollen el sistema en las áreas de tecno-estructural-administrativo y en las áreas de comportamiento humano.

5.4 Consideraciones de la conducta

De la misma manera, la eficacia del psicólogo puede estar calificada si tiene altos los rubros como: autoconocimiento, comprensión de la organización, competencia interpersonal y flexibilidad de acción. Así como deben prestar atención en algunas consideraciones directamente en su conducta y acciones:

- Posee una teoría acerca de los grupos y de quienes lo forman, así como del porqué actúan como lo hacen.
- Deberá desarrollar un alto sentido personal de sus propios principios, valorar sus metas particulares y sus motivaciones para influir sobre los demás.
- Al iniciar su actuación analizará los factores dinámicos de los cambios y de oposición a ellos.
- Debe capacitarse y desarrollar su aptitud para responder creativa y satisfactoriamente a los requerimientos de cualquier diagnóstico.
- Requiere trabajar en colaboración estrecha y total con los representantes de cada uno de los subsistemas, manteniendo siempre abiertos los canales de comunicación en todos los componentes del sistema.
- Debe ser capaz de reconocer cuándo asumir el papel de capacitador y cuando el de consultor.
- Fomentará en los integrantes del sistema-cliente la idea de continuar llevando a cabo los cambios.

5.5 Ética

Es importante recalcar una frase que Gonzalez (2007) menciona: “El agente solo podrá ser considerado como modelo cuando sus palabras y hechos sean congruentes”. Este mismo no debe implementar una técnica de intervención solo por ser su favorita o de su preferencia, habiéndole permitido obtener resultados positivos si no responde a los requerimientos de la situación actual.

Pero al mismo tiempo no deberá actuar como un experto porque su objetivo es ayudar al sistema-cliente a desarrollar sus propios recursos, no hacerlos él y si asume el papel de experto deberá irrevocablemente defender sus recomendaciones, por lo que debe mostrar solo el grado de confianza para proyectarlo, además de que las expectativas que pueden surgir en el sistema-cliente.

French y Bell (1996) establecen cinco aspectos que se deben tomar en cuenta al establecer un contacto con el sistema-cliente:

1. Exposición falsa de las habilidades del consultor.
2. Mal empleo de los datos.
3. Connivencia.
4. Coerción.
5. Prometer resultados que no son realistas.

5.6 Grado de profundidad de la intervención

El grado de profundidad de la intervención de un psicólogo, Gonzalez (2007) lo define a través de la aplicación de los criterios de:

- a) Accesibilidad. Grado en que públicamente se maneja la información, así como la facilidad para adquirir y manejar las habilidades necesarias para una adecuada intervención.
- b) Individualidad. Grado en que se llega a comprender y percibir la personalidad de cada miembro del sistema-cliente, así como el grado en que se dan los efectos de una intervención sobre el individuo más que sobre la organización.

Este no debe dejarse absorber por la cultura de la organización participando incluso de su patología, ya que esto neutralizará la efectividad de sus intervenciones. Así como la relación que se creó con el sistema-cliente, deberá terminar cuando este haya llegado a su madurez; el psicólogo lentamente reducirá sus intervenciones, dejando finalmente que los integrantes vayan por su cuenta.

5.7 Facilitación de cambio

Se deben prever las consecuencias de las reacciones ante el cambio, aun cuando parezcan inicialmente irracionales, para saber cómo evitar o reducirlas, ya que quienes trabajan promoviendo procesos de cambio han aprendido que, siempre que se alteran las condiciones de trabajo, los procedimientos, el entorno físico, o las costumbres laborales, las personas se comportan con suspicacia, esto significa que muestran un comportamiento resistente.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el management de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas. La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al

conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes. Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio. (López, Restrepo de Ocampo & López, 2013)

Zepeda(1999) considera que las acciones que ayudan a enfrentar la resistencia pueden considerarse en dos grandes grupos:

1. Acciones preventivas. Consisten en involucrar a todos aquellos que puedan contribuir con ideas y conocimientos, a todos aquellos refiriéndose a los que resultarán afectados en caso de que los cambios se lleven a cao; en mantenerlos informados de todo el proceso de diseño e implantación; escuchar atentamente sus preocupaciones, temores y sugerencias; en invitarlos a participar con voz, voto y posibilidad de veto en la toma de decisiones concerniente a los cambios.
2. Acciones de atención a la resistencia. En las que es necesario escuchar objeciones, sugerencias, planes alternativos, quejas, o lo que se quiera decir; solicitar propuestas sobre la forma en que se pueden llevar a cabo los cambios sin provocar las consecuencias ante las cuales se expresan los temores; atender con honestidad a los afectados por los cambios, evitando la desinformación, la ambigüedad, las verdades a medias y los regaños; así como garantizar en lo posible, los actuales niveles de poder, interacción, prestigio y otros.

Cuando las primeras acciones se ejecutan adecuadamente, se vuelven innecesarias las acciones de atención a la resistencia, ya que desde un principio cualquier objeción o temor se encaró, comprendió y mejoro directamente en la implementación. El convencimiento de todas las personas también facilita llevar a cabo todos los cambios por desarrollar.

Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006) mencionan que en primer lugar es indispensable hacer un análisis de la situación y las razones que provocan las fuerzas restrictivas, Acosta y Carlos (2002) agregan igualmente designar un agente de cambio. Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia según los primeros autores mencionados son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información de hecho, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio las características de la organización.
- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- No combatir la resistencia pues es solo un síntoma. Buscar la raíz.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el dialogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- Crear un compromiso común.

- Plantear el costo-beneficio del cambio.

Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006) aconsejan que si un individuo u organización se resiste al cambio porque “no sabe”, a acción correctiva es clarificar, informar y educar; si es porque “no puede”, entonces proporcionar las herramientas y habilitar; si es porque “no cree”, las acciones serán involucramiento y participación; pero si es porque “no quiere”, entonces no se podrá lograr un cambio.

El modelo de los ocho factores

Este modelo comprende ocho factores que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional. (López, Restrepo de Ocampo & López, 2013)

1. Necesidad sentida. La existencia de tensión o malestar internos es una condición previa para el cambio de sistemas humanos a cualquier nivel de análisis (intrapersonal, interpersonal, organizacional). Cuando no existe malestar, no hay problema; donde no hay problema, no hay acción. Resulta claro que el tiempo óptimo para intervenir en un entorno organizacional es cuando existe tensión suficiente en el sistema para motivar a los miembros a buscar métodos o soluciones opcionales. Ante la ausencia de una necesidad sentida, los miembros de la organización deben ser informados acerca de los problemas existentes, y deben hacerse resaltar los costos de no cambiar. Además, si es posible, se puede ejercer mayor presión para el cambio partiendo de fuentes externas. Inicialmente, los cambios deben centrarse en torno de problemas y deficiencias visibles, las que son evidentes para casi todos los que participan en la organización. Es importante que la

necesidad sentida se extienda a aquellos directivos que deben autorizar la utilización de los recursos requeridos para emprender el programa de cambio.

2. Apoyo visible de la alta dirección. Pocas ideas son aceptadas tan ampliamente como la noción de que el apoyo visible de la dirección general es fundamental para la consecución exitosa del cambio planeado. El apoyo de una dirección general respetada y confiable aumenta la confianza de los miembros de la organización en que un cambio propuesto será exitoso. El apoyo visible de la dirección general es necesario para vencer la inercia y el miedo de fracasar que cunde en los mandos medios de muchas organizaciones. Los mandos medios reciben a menudo los cambios propuestos con precaución, pasividad y escepticismo. La dirección general debe proporcionar el apoyo entusiasta y el compromiso necesario para nutrir un esfuerzo incipiente de cambio. Para que un programa de cambio sea efectivo es muy importante que la dirección general manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con hechos. Un programa de cambio necesita como patrocinadores a los gerentes de aquellos departamentos que se vean más directamente afectados.
3. Clarificación gradual. Los cambios organizacionales amenazan la naturaleza, y aun la existencia, de un intercambio del empleado con la organización. En consecuencia, al oír hablar de un cambio inminente, es probable que la persona considere en qué forma afectará dicho cambio a su situación laboral (y no laboral). La cuestión fundamental para los miembros de la organización es "¿Qué significa esto para mí? ¿Me irá mejor?". Por supuesto, es probable que venga a la mente de la persona un número casi ilimitado de preguntas específicas: si se necesitarán nuevas capacidades y, de ser así, qué cantidad de tiempo y energía se precisará para adquirirlas; si

afectará el cambio las perspectivas de ascenso del supervisor; si se verá alterada la influencia o la composición del grupo de trabajo de la persona; y así sucesivamente. En vista de los numerosos interrogantes que los empleados desearán que se les resuelvan, los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, la misma debe ir aclarando gradualmente las características específicas del cambio.

4. Instrumentación y apoyo. Un paso que minimiza la resistencia al cambio es ayudar a los empleados a adquirir las nuevas habilidades requeridas. Para ello es esencial proporcionar instrucción o capacitación formal, conjuntamente con tiempo y energía equivalente; así se le suministrará más tiempo e indulgencia al tiempo que aprende y se amolda a los nuevos requerimientos. Los directivos también pueden proporcionar apoyo emocional escuchando con empatía, reconociendo los sentimientos de un empleado, y siendo paciente. Tales acciones permiten que algunos problemas aparentemente grandes se disipen con el paso del tiempo. La introducción gradual de los cambios contribuye a facilitar la aceptación. "Cambio masivo, ansiedad masiva, resistencia masiva". Por lo tanto, los directivos deben intentar introducir los cambios por etapas, maximizando la estabilidad en torno a cada fase temporal del proceso de cambio.
5. Modificación de los subsistemas componentes. Las organizaciones son sistemas que tienden al equilibrio. Los mecanismos de adaptación y conservación tienden a producir que se "borren" los pequeños cambios, produciendo un estado constante. Más aún, la inercia suele persistir aun si las prácticas del pasado no han demostrado ser particularmente exitosas. Algunas veces las organizaciones se ven atrapadas en

sistemas de creencias y prácticas que ya no son soluciones adecuadas a los problemas; irónicamente, las soluciones inefectivas son las seguidas más estrechamente en tiempo de adversidad. En otras palabras, las organizaciones se comportan con frecuencia en forma neurótica. Se deduce conceptualmente, que es más probable que los cambios que se intentan en las organizaciones prosperen si comprenden varios subsistemas relevantes en lugar de uno sólo. De tal modo, en la medida en que ocurran los cambios apropiados en cuanto a las características organizacionales, laborales e individuales, es más probable que los cambios demuestren ser efectivos. En un sentido más amplio, los programas de cambio que modifican sólo características estructurales (organizacionales) o sólo características tecnológicas (laborales) son generalmente menos efectivos que los que modifican tanto la estructura como la tecnología.

6. Aumento de la autoestima. Las reacciones ante el cambio, y la efectividad de los esfuerzos de cambio, tienden a ser favorables en la medida que los cambios eleven el sentido de autoestima de los empleados. Puede afectarse la autoestima de los empleados por la forma en que se introduce el cambio.
7. Participación. La participación de los empleados en el proceso de cambio mejora las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado. La participación en las decisiones aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones. El proceso de participación afecta las actitudes solamente de aquellos que son consultados activamente; los que quedan fuera del proceso aparentemente no son influenciados.
8. Presentación de los beneficios del intercambio. Los miembros de las organizaciones son muy sensibles a las posibles consecuencias adversas que provienen de los

cambios. A veces, es por tal motivo necesario que los gerentes proporcionen prestaciones adicionales a los empleados para facilitar la aceptación de los cambios pretendidos. Resulta claro que la presentación de los beneficios del intercambio es particularmente apropiada cuando vaya a haber una pérdida significativa (de cualquier clase) para los empleados como producto de un cambio y cuando los empleados tienen el poder para impedir o evitar que el cambio tenga éxito. Sin embargo, aunque el uso de "endulzadores" es una forma fácil de reducir la resistencia, puede ser sumamente costoso: "Una vez que un gerente deja ver que él negociará para evitar una resistencia mayor, él mismo se abre a la probabilidad de un chantaje".

Gonzalez (2007) menciona que para que el cambio sea apoyado y resulte efectivo, existen algunas actividades que lo facilitarán:

- Utilizar la fuerza del equipo
- Liderazgo para el cambio
- Participación
- Recompensas compartidas
- Protección a los empleados
- Comunicación

En ocasiones no basta con desarrollar estas acciones y se requiere la intervención directa del dirigente a través de una estrategia especial que convenza a la gente de la necesidad de hacer las cosas diferentes y adoptar nuevos comportamientos. Se describen tres **estrategias** más usuales que son:

- ✓ Poder-coacción. Busca imponer el cambio mediante la autoridad formal, a través del ofrecimiento de recompensas o por medio de las amenazas de castigo
- ✓ Empírico-racional. Busca implementar los cambios a través de la persuasión mediante el uso de conocimientos especiales y argumentos racionales.
- ✓ Normativo-reeducativa. Identifica y establece valores y persuasiones de que el apoyo al cambio surgirá de manera natural, pues los individuos toman parte en la planeación y ejecución del cambio, haciéndolo de manera interesada y profunda.

Por lo tanto, es importante la participación de los integrantes en todo sentido y puede ser reforzado con el conocimiento de estos acerca de lo que está haciendo la organización y que se espera en el futuro o mejor aun que descubran por si mismos cuando la organización requiere modificaciones. Gonzalez (2007) menciona que “para lograr un cambio, totalmente exitoso, es recomendable seguir fielmente los siguientes cinco **pasos**”:

- 1) Implementar solamente los cambios que sean necesarios y útiles.
- 2) Cambiar de manera gradual, no de un solo golpe.
- 3) Analizar y reconocer los posibles efectos de cambio procurando manejarlos al tiempo que se da atención a las necesidades de los individuos.
- 4) Compartir los beneficios del cambio con los involucrados.
- 5) Diagnosticar los problemas posteriores al cambio y procurar darles la atención debida.

Por su parte, Porras (Zepeda, 1999) propone que para el apoyo a cualquier cambio que deban experimentar las personas:

- Cuanto más fuerte sea el enlace entre un comportamiento en particular y un resultado deseado, mayor será la tendencia para adoptar ese comportamiento.
- Cuanto más deseable sea el resultado, más tenderemos a adoptar el comportamiento que nos llevará a él.
- Cuanta más confianza tengamos en que realmente podemos adoptar un nuevo comportamiento, será más factible que lo intentemos.

Vecino (2007) también menciona los pasos que deben seguirse para la TO:

1. Dar a conocer el proceso a toda la organización. Es la manera de incluir a todos los funcionarios en un proyecto común, hacerlo sentir parte del sueño estratégico definido y reconocer que su participación es definitiva en el logro de los resultados propuestos, se pretende entonces comenzar a reconocer los aliados del proceso de cambio y mostrar los beneficios que tendrá en el incremento de la productividad.
2. Documentar cada uno de los factores del proceso. Contar con un sistema de información gerencial y de gestión tal que permita entender el funcionamiento de cada uno de los componentes de este proceso y la participación que tiene cada uno de los equipo de trabajo que componen la organización.
3. Implementar nuevas tecnologías metodologías y acciones. Capacitar a todo el personal en el uso de las nuevas herramientas, metodologías y tecnologías requeridas para que las iniciativas de transformación funcionen y de esta manera dar inicio a la transformación cultural requerida.
4. Monitorear al proceso. Establecer un sistema de indicadores que hagan parte de la cultura organizacional y que permita la rendición de cuentas de cada uno de los

niveles de la organización de manera coherente y con relación causa efecto, de esta manera se podrá hacer seguimiento e intervención en el momento que se requiera.

Acosta y Carlos (2002) citando a Robbins mencionan que hay 6 tácticas para reducir la resistencia al cambio:

1. Educación y comunicación
2. Participación
3. Facilitación y apoyo
4. Negociación
5. Manipulación y cooptación
6. Coerción

CONCLUSIONES

Aunque la psicología organizacional sea una disciplina relativamente nueva (desde la Primera Guerra Mundial tiene sus inicios) es un campo de la psicología fundamental e importante en la vida de las personas pues no se puede hablar del hombre sin hablar de trabajo; debido a que este en proporción es la actividad humana a la que mayor tiempo y esfuerzo se le dedica.

En México por ejemplo (aunque la realidad sea diferente), se trabaja por ley un máximo de ocho horas diarias con dos días de descanso, esto implica una tercera parte del día; lo recomendable es dormir ocho horas, por lo que solo quedan ocho horas diarias para la transportación al lugar de trabajo y la satisfacción de necesidades que tiene un ser humano tanto básicas como secundarias: comida, recreación, amigos, familia, pareja, ejercicio, descanso, etc., solo por esta razón se le debe dar importancia al trabajo de las personas.

Por lo cual es difícil de procesar que no exista una definición clara y exacta tanto del concepto como de su origen y su campo de estudio; la importancia hoy en día de la psicología organizacional es vital en cualquier organización, sea fundación, empresa, ONG, gobierno, escuela, etc. pues los cambios que actualmente se están suscitando en la actualidad se van haciendo cada vez más rápidos y extremos; debido a esto la psicología organizacional también va cambiando y se va modificando dependiendo de la necesidad que se va creando de ella.

En las últimas décadas, la evolución de las organizaciones ha tenido que dar pasos enormes para acoplarse a las nuevas realidades como el crecimiento de la población que

obliga (por poner un ejemplo) los trabajos doble turno, los despidos, la rotación en las organizaciones, la ansiedad de los empleados de mantener su trabajo y con esto sufrir la explotación de la minoría; con la globalización se han tenido que estudiar nuevas situaciones como los extranjeros trabajando en otros países o la competencia que las empresas pueden tener dentro y fuera de la ciudad en la que empezaron, así como de el país en el que se formaron. La llegada de la tecnología ha obligado a las organizaciones a evolucionar con ellas. Desde la revolución industrial las herramientas que se han creado para facilitar el trabajo del humano han dado grandes giros en cosas que se creían ficción. Hace no más de unas décadas que la computadora y el internet eran parte de la imaginación de los mejores literatos. Otro ámbito en constante cambio con la que la psicología organizacional ha tenido progresar es el hecho de la especialización de la profesión, anteriormente y debido a que la población no era tan grande, la búsqueda de trabajo así como la búsqueda de empleados no era un tema constante. El hecho de que hoy en día haya tanta gente, obliga a las personas a tener un grado mayor de estudios, por lo que muchos de ellos ni siquiera logran entrar a un proceso de selección y los afortunados temen por perder en cualquier momento su trabajo sabiendo que atrás de él hay muchas personas que les gustaría estar en su lugar.

Utilizando las palabras de Muchinsky (2002), el psicólogo organizacional sería negligente si se enfocara solamente a lo que empezó a estudiar la ciencia en sus inicios, este debe evolucionar y tener la capacidad para ir acoplado a su objeto de estudio lo que la sociedad va necesitando. Como profesión es fácil encontrarse umbrales que no se habían encontrado antes, por eso la importancia de seguir estudiando e investigando los nuevos temas que se van desarrollando.

Uno de los avances que se considera más importantes es dejar de ver a los empleados como una tuerca en una fábrica, siendo solo parte de la maquinaria, así se comienza a ver al empleado como humano y no como objeto, por lo cual el investigador de psicología organizacional tiene más objetos de estudio.

Se comparó anteriormente a la psicología organizacional como un niño y al desarrollo organizacional en pañales, siguiendo esta metáfora, los bebés así como los niños aprenden todo el tiempo y de todos lados, tienen sus sentidos abiertos y aprehenden todo lo que pueden, no es sino hasta la adolescencia que pueden confirmar quienes son (e incluso aún después), al decir esto se quiere referir que no hay que ser intolerantes con la evolución que está teniendo esta ciencia, sino comprenderla y caminar con ella, ya que está dedicada a entender nuestra misión más importante en la vida, contribuyendo a hacer de este mundo un lugar mejor en el cual vivir.

Hasta este punto es importante mencionar que en esta investigación no se explicó la teoría de sistemas por no extender más el escrito sin ser este el objetivo principal del trabajo, pero para siguientes investigaciones se considera importante que se aborde la teoría más específicamente para entender la organización como un todo y no como sus partes. La organización se debe de ver como un ente completo y de una manera multidisciplinaria pues no solo es el comportamiento organizacional quien dirige a la organización, existen otras tantas disciplinas que forman parte de la evolución y se deben tomar en cuenta para la toma de decisiones tal como es la economía, la administración, la sociología, entre otras, para evitar todos los factores que presionan a las empresas a enfrentar un cambio e impedir que sean rebasadas por la actualidad haciéndolas ineficaces e ineficientes.

Una dificultad que se tuvo en esta investigación, es el entender la diferencia entre cambio y transformación, pues muchos autores se refieren a estos cómo lo mismo. Incluso existen algunos autores que hablan de igual manera de innovación, cambio, transformación y evolución. Al recabar la bibliografía para el tercer capítulo, se encontró con la dificultad de encontrar autores que hablarán de transformación organizacional y no de cambio organizacional. Miquilena (2006) por ejemplo, habla de la transformación y el cambio como polisémicas; por la manera en que ella maneja su discurso se puede entender que se refiere a polisemia tanto a que puede significar que una palabra tiene varios significados como que ambas palabras tienen un mismo significado, pero si se recurre al origen latín de la palabra: “polys” significa muchos, “sema” que representa significado; por lo que se puede confirmar que cambio y transformación no tienen el mismo significado; esta misma autora cita a Bergson diciendo que evolución y transformación tienen hoy la misma significación. En el caso de Palací (2008) habla de que es difícil definir la diferencia entre innovación y cambio. Algunos otros autores consideran que la transformación organizacional a diferencia del cambio no solo es un programa que se lleva a cabo si no una constancia de cambios, considerando el cambio como el modelo de Lewin (congelamiento, movimiento y descongelamiento); esto puede ser un poco redundante pues existen otros autores que al explicar el proceso del cambio, mencionan que una vez terminado el cambio, nuevamente entrará en desequilibrio para volver a hacer todo el proceso.

Es importante mencionar que al hacer una selección de las referencias se tomó en cuenta que fueran lo más actual posible, pero los modelos, teorías, escuelas de pensamiento que describen en específico al cambio datan de los principios estudios que se hicieron sobre

el tema, por lo que es fácil pensar que los autores no se pueden poner de acuerdo en este sentido.

Por lo tanto y después de la revisión bibliográfica que se hizo, se puede concluir que el cambio es el hecho de hacer las cosas de una manera diferente, la innovación es un cambio para “bien”, la transformación es un conjunto de innovaciones o como se describió en esta investigación, cambios planificados que pueden incluir cambios de la naturaleza misma, se considera que la diferencia más importante entre cambio y transformación es que en la transformación organizacional existe una conciencia organizacional de lo que se está llevando a cabo mientras que el cambio organizacional simplemente se da; y la evolución es la transformación que se da con base a la naturaleza del entorno y de ella misma. Con esto se puede decir que lo que busca el desarrollo organizacional es tanto la transformación como la evolución de las organizaciones per se a sus empleados, procesos, sistemas, jerarquías, etc. Por lo mismo se considera importante para siguientes investigaciones que se haga una revisión completa para definir cada concepto y diferenciarlo uno del otro.

En general y siguiendo el tema de las nuevas investigaciones, sería entonces importante de igual manera hacer un estudio donde se genere un solo proceso de cambio, los pasos que este lleva y describiendo el porqué del cambio, así como el cuándo, el cómo, e incluso el donde; proponiendo una teoría que lo englobe todo.

Siguiendo la premisa de que el cambio es natural y sobre todo en la actualidad se encuentra en todos lados, resulta irónico que exista una resistencia a la misma. Se ha escuchado mucho la frase de “cambia o muere”, aunque puede escucharse muy drástico y salvaje, en la actualidad es una realidad. El cambio existe desde antes que el humano

existiera y gracias a esos cambios llamados evolución es que se ha logrado en la vida del hombre lo que actualmente se conoce. De igual manera se puede hablar en las organizaciones, el cambio son modificaciones que se tienen que hacer para encontrar un equilibrio nuevo. En relación con esto, Zepeda (1999) comparte una frase que podría ser discutida por la filosofía tanto como que es primero el huevo o la gallina: “lo único que permanece es el cambio”.

Los cambios pueden ser para “bien” o para “mal”, de hecho uno de los autores menciona que existe resistencia al cambio siguiendo la frase conocida de “más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer” y es importante darle a conocer al sistema-cliente que la revisión que se hace para llegar a un cambio planificado es importante para evitar que sea un cambio para “mal”. El trabajo del psicólogo justamente es junto con la organización buscar que este cambio sea lo más óptimo. La comunicación en el cambio organizacional es una de las cosas más importantes para evitar la resistencia al cambio, mientras más informados estén los usuarios y mientras más sean considerados en la toma de decisiones, menos resistencia al cambio mostrarán.

Aunque la falta de comunicación es una de las razones más fuertes que lleva a la resistencia, no es la única. El desacuerdo con los cambios planeados es una realidad, la gente no siempre estará de acuerdo con el cambio, esto se debe a varias razones, entre ellas la zona de confort pues el cambio implica un esfuerzo que se tiene que hacer y no todo el mundo está dispuesto a hacer ese esfuerzo, menos por algo del que no tiene conocimiento del futuro y le crea incertidumbre; el miedo a perder la identidad dentro de su puesto o la idea de que lo harán trabajar más e incluso los hábitos y costumbres que se tienen.

Se considera importante que se desarrolle más describir las diferencias personales que implican una resistencia. Si bien no se debe de ver a la organización como la suma de sus partes, los empleados y los agentes de cambio son uno mismo con la organización, por lo que no se puede hablar de la organización sin tomar en cuenta el perfil que tiene, así como la cultura que es creada por los mismos integrantes de la organización.

Es importante entender que la resistencia al cambio no es mala, solo es parte del proceso de movimiento para lograr nuevamente el equilibrio y se debe de ver como tal. El psicólogo no debe hacer juicios sobre la resistencia si no tomar lo mejor de ella y llevarla por el camino que la organización necesita.

El enfoque aportado por los autores invita a los investigadores a extender la investigación en materia de resistencia para incorporar el efecto de nuevas variables, pues se advierte que si se mantiene la premisa de que el individuo se resiste solo al cambio y se ignoran las consecuencias de este cambio como motivador de la resistencia, las oportunidades de entender y resolver los problemas reales de la organización que afronta un proceso de transformación pueden verse reducidas.

Por otra parte, Guizar (2004) señala a Kreacic y March, quienes intentaron implantar en México (junto con otros tres países) programas de desarrollo organizacional en vano, concluyendo que no se cuenta con las condiciones culturales para hacerlo realidad. Sería importante entonces hacer un estudio en las empresas mexicanas que han tenido éxito y la diferencia con las que se resisten al cambio, pues si existen empresas mexicanas con empleados mexicanos que han logrado no solo tener un departamento de desarrollo organizacional si no de llevarlo a cabo de una manera exitosa, significa que no es la cultura

mexicana la que impide este desarrollo, si no tal vez la manera en que se llevó ese programa.

Con esto no se quiere decir que México tenga la cultura para crear programas de desarrollo organizacional y que estas sean fáciles de implementar, pues también se sabe que este México es un país en vías de desarrollo y esto puede dificultar el proceso de transformación pero como se mencionó anteriormente, el cambio es lo único constante, por lo que no se debe descartar que la cultura es dinámica y cambiante. De hecho, sería un reto (considerando reto como un estímulo positivo) buscar que las empresas mexicanas logren tener programas de desarrollo organizacional que los lleve al éxito internacional aunque esto suene utópico, pero de una manera más realista y que se propone en este trabajo es realizar investigaciones en las que se aborde el por qué la resistencia al cambio en diferentes organizaciones en México, para entonces poder entender en donde está parado y hacia donde se puede caminar.

BIBLIOGRAFÍA

- Achilles de Faria, F. (1991) *Desarrollo organizacional*. México: Limusa
- Acosta, R. & Carlos, A. (2002) *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología. Núm. 11 Pág. 9-24
- Audirac, C.; León, V.; Domínguez, A.; López, M. & Puerta, L. (2006) *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas
- Calderón, G; Cuartas, J. & Álvarez, C.M. (2009) *Transformación organizacional y practicas innovadoras de gestión humana*. INNOVAR Revista de ciencias administrativas y sociales. Vol. 19 Núm. 35 Pág. 151-166
- French, W. & Bell, C. (1996) *Desarrollo organizacional*. México: Pearson
- FSASUA, UNAM (s.f.) *Tutorial para la asignatura psicología del trabajo*
Recuperado el 1/Noviembre/2015 de:
http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/psico_trabajo.pdf
- Furnham, A. (2001) *Psicología organizacional*. México: Oxford
- García, A. M.; Álamo, F.R.; García-Barba, F. (2011) *Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales*. Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Vol. 14 Núm. 4 Pág. 231-246
- Gonzalez, A. (2007) *Desarrollo organizacional*. México: PAC
- Guizar, R. (2004) *Desarrollo organizacional*. México: McGraw Hill
- Landy, F. & Conte, J. (2005) *Psicología industrial*. México: McGraw Hill
- López, M. E.; Restrepo de Ocampo, L. E. & López, G. L. (2013) *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Scientia et technica. Vol. 18 Núm. 1 Pág. 149-157
- McCormick, E. (1974) *Industrial psychology*. New Jersey: Prentice-Hall

- Miquilena, M. (2006) *Significación y usos de las categorías, cambio y transformación en el entorno organizacional*. Negotium. Vol. 2 Núm. 5 Pág. 5-29
- Muchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson
- Palací, F. (2008) *Psicología de la organización*. México: Pearson
- Romero, J.; Matamoros, S. & Campo, C.A. (2013) *Sobre el cambio organizacional*. Una revisión bibliográfica. INNOVAR Revista de ciencias administrativas y sociales. Vol. 23 Núm. 50 Pág. 35-52
- Serralde, A. (s.f.) *Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos*. Recuperado el 30/Octubre/2015 del Sitio web <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf>
- Vecino, J. M. (2007) *Procesos de transformación organizacional exitosos*. Recuperado el: 7/Noviembre/2015 del Sitio web <http://www.gestiopolis.com/>
- Zepeda, F. (1999) *Psicología organizacional*. México: Pearson