



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“El papel del psicólogo como mediador para afrontar el cambio en las organizaciones”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A

AVI CRUZ GUTIERREZ

Director: Lic. Alejandro Gaona Figueroa

Dictaminadores: Lic. Guillermo Hernández Neria

Mtra. Margarita Martínez Rivera



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 Carlos y Jesús

## AGRADECIMIENTOS

A mi papá, Noé Cruz Ruperto, por enseñarme desde niña que venir a la UNAM era lo más importante y que los sueños ponen más valor en el corazón. A veces con miedo y otras con determinación pero sigo soñando. Gracias por tu apoyo moral y económico.

A mis niños, Carlos Moroni y Jesús Abraham, les amo.

A mis hermanos Noé, Obed, Alhelí, Paloma y Gilberto. Su fuerza y valor me inspiran, les amo.

A mi hermanita, Alhelí Cruz Santaella, por creer en mí, por apoyarme en todo lo que puedes y lo que no puedes también. Te quiero mucho.

Al Lic. Alejandro Gaona Figueroa, por que el día que te pregunte si querías ser mi asesor de tesina, sin más dijiste: Si. A ti mil gracias.

Al Lic. Guillermo Hernández Neria y a la Mtra. Margarita Martínez Rivera, por ayudarme en la terminación de esta meta.

Gracias a las cosas buenas y malas de la vida, porque por ellas estoy aquí.

...soñar es solo fantasía o acaso es parte del vivir, y, cuando dejas de soñar?

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL</b>	<b>14</b>
1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional	16
1.2 ¿Qué es la organización?	24
1.3 Perspectivas de la Psicología Organizacional	26
<b>2. CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	<b>32</b>
2.1 Fuerzas internas y externas	35
2.2 Importancia del cambio en las organizaciones	40
2.3 Resistencia al cambio	43
2.4 Proceso de Cambio	49
<b>3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>59</b>
3.1 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?	62
3.2 Definición del Desarrollo Organizacional	65
3.3 Características del Desarrollo Organizacional	69
3.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional	72
3.5 El proceso del Desarrollo Organizacional	75
<b>4. EXPECTATIVAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL</b>	<b>81</b>
4.1 El Psicólogo como mediador para superar los efectos del cambio	83
4.2 Expectativas del Psicólogo Organizacional	89
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>100</b>

# INTRODUCCIÓN

Según Ávila (2014), menciona que no es posible cambiar una organización, sino cambian sus integrantes. Así el factor humano es lo más importante y bajo este entendimiento el aprender nuevos conocimientos es la base para la adaptación, por medio de la constante innovación. Las organizaciones forman parte de un entorno que, al modificarse rápidamente, se requiere la implantación de cambios adecuados tanto en su estructura como en sus funciones. Es innegable el hecho de que todo en nuestro entorno está cambiando, y en las organizaciones es un hecho que no está esperando a nadie, constantemente las nuevas tecnologías se integran al ambiente laboral, generando todo tipo de comportamientos, y tampoco es innegable que las organizaciones necesitan a ese factor humano que hace posible que estas crezcan y se fortalezcan, Para Martínez (2010) en la perspectiva organizacional, se le denomina cambio a la necesidad de modificar procesos o conductas que no contribuyen a las demandas internas o externas de la organización. Dichas modificaciones o cambios generan reacciones en los individuos ya que piensan, actúan y toman decisiones para desempeñar su trabajo. Este cambio puede ser planeado o no planeado; cuando el cambio es planeado se monitorean los obstáculos de los individuos con el nuevo objetivo y generalmente logran adaptarse a los nuevos aprendizajes, sin embargo cuando el cambio es no planeado, explica Rodríguez (2014), el resultado puede ser la falta de motivación, el ausentismo, la falta de productividad, enfermedades generadas por el estrés, entre otras, manifestándose en los individuos como una serie de miedos básicos: miedo a la pérdida de las estructuras existentes y miedo al ataque en la nueva situación, proviniendo esta última de nuevas estructuras en las que el individuo se siente inseguro por carencia del nuevo aprendizaje, estos cambios precipitados a la larga pueden resultar perjudiciales para la organización. Durante este proceso de cambio se revisan y se modifican los objetivos, y se establecen otros nuevos, se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos, las personas, los productos experimentan variaciones notables, la tecnología avanza

inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas, los tiempos cambian (Chiavenato, 2011).

En la actualidad los cambios están produciendo múltiples respuestas por parte de los individuos que laboran en las organizaciones y para Martínez (2010), la inseguridad e incertidumbre son sentimientos que repercuten directamente en el desempeño del individuo. Dichos cambios, producen inestabilidad, disgregación de intereses, baja de las motivaciones y un impacto significativo en las actitudes y conductas. Los empleados, deben sostener un proceso de adaptación activa, en el cual podrán impulsar y sostener activamente el cambio, si logran movilizar sus procesos de pensar e instrumentarse para ese fin, ya que conoce y sabe plenamente de que se trata ese cambio, se traduce por tanto, en el manejo y tolerancia de los montos de ansiedad que le producen los miedos básicos y por lo tanto a una real adaptación. Sin embargo, no en todos los casos se pueden obtener estos resultados, según Rodríguez (2009), Guizar (2008), Robbins (2009), Davis y Newstrom (2011), Ovejero (2006) y De Pablo (2007), mencionan que, todos los cambios tienden a tener algún costo. Por ejemplo, cualquier cambio implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que impone en las personas mientras tratan de adecuarse a él, las presiones de tiempo, aprender nuevas competencias o la supervisión deficiente origina tensión. Sin contar con las circunstancias externas, como la familia, sociedad, entre otras. El psicólogo organizacional debe contar con la capacidad de aprender por cuenta propia, capacidad de análisis, síntesis y evaluación pensamiento crítico, creatividad y capacidad para la toma de decisiones. Capacidad de trabajo en equipo, capacidad de identificar y resolver problemas, así como una cultura de calidad (Rodríguez, 2009). El psicólogo de la FESI, a lo largo de la carrera, adquiere habilidades que le permiten insertarse en cualquier área laboral, lo que le posibilita un mayor campo de acción, estas habilidades genéricas son: Detección: diagnóstico de necesidades, definidas en términos de carencias de formas de comportamiento socialmente deseables. Evaluación: consiste en promover cambios a nivel individual o de grupos para facilitar la aparición de comportamientos aceptables

que cubran los objetivos individuales o grupales. Prevención: identificación de variables que participan en un fenómeno determinado. Intervención: solución de casos concretos haciendo uso de las habilidades con que se cuenta y del respaldo teórico, e Investigación: elaboración de instrumentos de medida, el diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades multidisciplinarias en diferentes áreas (Trujillo, 2008).

Un ejemplo del cambio, lo presenta Valencia (2006), al plantear un modelo de cambio para el ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, dicho modelo consistió en tres pasos: el primero, fue recolección y análisis de la información. El segundo, diagnóstico y planeación y el tercero, ejecución. En cuanto a la resistencia al cambio, utilizaron un plan de sensibilización con la finalidad de demostrar a los empleados que los cambios son positivos y que ayudaran a tener un mejor desempeño y ambiente laboral. Los resultados de dicho trabajo de cambio fueron los siguientes: mejoraron las relaciones interpersonales y de grupo, las personas que laboran en esta organización están satisfechas y orgullosas de pertenecer a ella ya que se les considera y valora, se adoptó una nueva cultura organizacional que se enfoca a la excelencia de las actividades y de los servicios que proporcionan las áreas del ayuntamiento, la actitud de los trabajadores se vio fortalecida al ser tomadas en cuenta sus aportaciones, las funciones de cada uno del personal del ayuntamiento quedaron bien definidas para evitar duplicidades, se mejoró el desempeño laboral, logrando con ello alcanzar las metas establecidas, se obtuvo un mayor control administrativo y operativo de las actividades realizadas, mayor responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores, se eliminaron las barreras que limitaban la comunicación entre los miembros de la organización, la calidad del servicio proporcionado en las áreas del ayuntamiento fueron óptimos, el ambiente laboral se tornó cordial y agradable, se realizó una mejor supervisión y se aprovecha al máximo cada uno de los recursos.

Otro caso de cambio organizacional es el que ofrece, Sánchez (2016) al aplicar un modelo de cambio en una empresa aduanal, dicho cambio consistió en tres partes: primero, recolección y análisis de la información. Segundo, diagnóstico



y planeación y tercero, ejecución. Este modelo fue utilizado por las ventajas que representaba, por ser sencillo de aplicar debido a su claridad y precisión, facilita el cambio tanto en las estructuras como en la tecnología y logra que las personas se integren a la organización, fomenta el trabajo en equipo, propone alternativas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales, mejora la productividad y mejora la calidad de vida de las personas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: aumento en la calidad del servicio, cambio de actitud de los empleados en la toma de decisiones, toma de decisiones grupales, se impulso el trabajo en equipo, los valores de la empresa y una nueva cultura laboral en donde se respeta la integridad de los individuos y satisfacción de sus necesidades, aumentando la eficiencia de los mismos y su disposición a trabajar por los objetivos de la organización.

Los modelos de cambio descritos demuestran que es indispensable realizar una recolección de datos para conocer la situación de la organización y realizar un diagnostico efectivo que permita tener un plan de acción y saber exactamente hacia donde se dirige la organización y que cambios hay que propiciar y por último la ejecución del plan, sin olvidar, seguir realizando evaluaciones posteriores para reforzar las conductas nuevas y mantener el cambio. Estos estudios también demostraron que con la participación del psicólogo, se pudieron aminorar los efectos de la resistencia al cambio. Es importante mencionar que estos estudios demuestran la tendencia actual de actuar por el bienestar tanto de la organización como la de los individuos ya que son estos quienes se reestructuran y se adaptan a los nuevos cambios, enfatizan el utilizar métodos de cambio que beneficien su desarrollo e integridad profesional como personal.

Ahora, según Sánchez (2009) para lograr adaptarse a un cambio se utiliza un conjunto de estrategias sistematizadas para realizarlo, en otras palabras se utiliza un modelo de Desarrollo Organizacional. Es aquí donde el psicólogo ha encontrado su nuevo rol dentro de las organizaciones, anteriormente ocupaba lugares en selección de personal, capacitación, descripción de puestos, entre otros. Para Robbins (2009) el psicólogo ha ocupado nuevos roles en su

desempeño dentro de las organizaciones en la forma en cómo los individuos perciben su medio ambiente, en la motivación, en nuevos valores y actitudes, nuevos aprendizajes y por lo tanto nuevas habilidades. Así para Davis y Newstrom (2011), el desarrollo organizacional comprende el uso de los principios y procedimientos de la ciencia conductual, los cuales sirven a los empleados para mejorar su rendimiento interactuar con los compañeros de trabajo de manera más efectiva, algunas de las técnicas utilizadas son: impartir cursos, en los que se enseñe a los empleados a utilizar nuevas formas de comunicarse u obtener nuevos aprendizajes o bien dirigir sesiones de grupo en las cuales los miembros de la organización planean cambios que mejoran el funcionamiento de esta, en dichos casos el psicólogo puede actuar como mediador o moderador.

El Desarrollo Organizacional funciona como un proceso planeado y negociado de cambio organizacional. El concepto de cambio, en estos proceso de D.O. se basan en el concepto de Lewin (1947), el cambio es un proceso de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Y ya que el desarrollo organizacional surge con el interés por los individuos; por sus sentimientos, frustraciones, motivaciones, productividad, eficacia, desarrollo profesional y personal, ya que estos merman en muchas ocasiones su eficacia y productividad. Así también se hizo indispensable un profesional como el Psicólogo, para que fungiera como agente de cambio, que no solo se interesara en la organización, y en que los individuos produjeran mas y mas rápido, sino, que supiera de la importancia de los procesos psicológicos que atraviesan y que tomara acciones de cambio para el beneficio de la organización y de los individuos que laboran en ella. Uno de los desempeños más importantes consiste en: ayudar a los individuos a sobreponerse a la resistencia al cambio, planteando estrategias que permitan que estos adquieran las nuevas habilidades que se requieren para adaptarse adecuadamente al nuevo cambio.

Un ejemplo de la participación del psicólogo en el desarrollo organizacional es el que describe Loera (2010), quien presenta una propuesta llamada: *Modelo estratégico de desarrollo organizacional* para la evaluación y mejora del clima

organizacional en la administración pública federal. El trabajo evidencia la necesidad de realizar una propuesta para mejorar la forma de evaluar el clima y proponer acciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la administración pública federal, específicamente en el departamento de CONAGUA. Se realizaron evaluaciones para determinar el clima que prevalecía. Primero se realizó una encuesta para determinar el diagnóstico, se elaboró un instrumento de medición para conocer con exactitud el ambiente laboral, acto seguido se presentó la metodología a seguir y esta fue: Guía metodológica de autorregulación de procesos y sistemas, guía metodológica de mejora de procesos psicosociales y guía metodológica de creación de procesos, estas guías pretendían modificar los siguientes rubros: motivación y satisfacción, desarrollo de equipos de trabajo, planeación de vida y carrera, recompensas y reconocimiento, efectividad personal y organizacional. Se utilizó la capacitación y la sensibilización para implementar el nuevo modelo. Al final, se determinó las áreas de mejora en donde era necesario seguir trabajando, estas eran: la falta de recompensas y reconocimientos a los empleados, no existe una adecuada evaluación del clima organizacional, no se establecen metas y objetivos concretos, una mala definición de los análisis de puestos, exceso de normatividad y falta de capacitación.

Otro estudio realizado en donde utilizaron la estrategia de D.O. es el presentado por Vázquez (2010), quien visualizó el análisis de puestos como una herramienta de Desarrollo Organizacional, ya que es indispensable para el adecuado funcionamiento de la organización de acuerdo a las competencias que requieran los puestos o cargos que tengan la misma, enfatiza la importancia de realizar descripciones de puestos bien preparados lo que ayudara a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

Otro estudio en donde se ve la capacitación como una herramienta del Desarrollo Organizacional lo describe Spector (2002), hace referencia al trabajo del psicólogo en una empresa australiana, que al recortar personal, notaron que

nuevas conductas se manifestaron en los individuos que se quedaron en la empresa. El trabajo de D.O. del psicólogo consistió en realizar un diagnóstico con la finalidad de determinar cuáles eran las causas de dichas conductas, la evaluación determinó que los sentimientos de preocupación, indefensión, incertidumbre y miedo acerca de su permanencia en el trabajo eran las mayores preocupaciones del personal. El plan de trabajo del psicólogo consistió en elaborar planes de sensibilización entre el personal, capacitar en las nuevas habilidades, fortalecer el vínculo de comunicación entre las gerencias y el personal, empoderar a los individuos en la toma de decisiones y contribuir a la solución de problemas, todo esto tuvo como resultado una mejor adaptación a la nueva estructura organizacional, a mejorar la productividad y nula rotación de personal

Estos ejemplos demuestran que el Desarrollo Organizacional, es una herramienta útil en cualquier área de una organización y que el psicólogo cuenta con las habilidades para recopilar datos, realizar un diagnóstico, elaborar instrumentos de medición confiables y llevar a cabo un procedimiento de mejora, para instalar el nuevo cambio y los nuevos aprendizajes de la nueva estructura organizacional. Además de contar con instrumentos de evaluación, para determinar las áreas que aun necesitan fortalecerse o simplemente para fortalecer el cambio ya efectuado. El D.O. se presenta como una herramienta adaptable en cualquier organización, ya sea empresarial, gobierno, educación, entre otras.

Es importante mencionar el trabajo del Desarrollo Organizacional en México, según Colín (2016) y Guizar (2008), las empresas mexicanas que han aplicado exitosamente D.O. son: Santander Serfin, BBVA Bancomer, Banamex, Calanese Mexicana, Reyco de México, Industrias Resistol, Pedro Domeq, Nacional de Cobre, Novum Corporativo Industrial, Grupo industrial Bimbo, Seguros la Comercial, Condumex, S.A., Telmex, Unión Carbide, Uniroyal, S.A., Vitro, Urbi, S.A., Tecnor, S.A., Distribuidora KAY, Derivados Acrílicos, entre otras

Siempre es un tanto difícil hablar sobre la historia de algo, pues se convierte en un desafío dividir la evolución histórica de una disciplina en unidades de

tiempo, en algunos casos son eventos importantes los que sirven como punto de referencia. Tal es el caso de la psicología organizacional, para Muchinsky (2007) y Trujillo (2008), las dos guerras mundiales han sido los catalizadores para cambiar la disciplina, que en sus comienzos no tenía siquiera este nombre, impulsada por dos eventos importantes; el primero de ellos, aproximadamente para el año de 1900 los psicólogos eran estrictamente científicos y se negaban a extender su campo de acción a otras que no fueran dentro de los límites de la investigación pura. Sin embargo Bryan (1904, en: Muchinsky, 2007) se refirió a que los psicólogos deberían estudiar funciones y actividades concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana. Fueron tres individuos quienes permanecen como los padres de la Psicología industrial/organizacional, aunque trabajaron independientemente, sus contribuciones fueron el parte aguas para la psicología organizacional como disciplina indispensable en las organizaciones. El primero, Scott (1903, en: Muchinsky, 2007), su trabajo consistió en dar una charla a hombres de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios, su charla fue muy bien recibida y esto lo llevó a escribir varios libros sobre estos temas, en 1903 publica "Teoría de la Publicidad" y en 1908, "La Psicología en la Publicidad". Taylor, (1911, en: Muchinsky, 2007), fue uno de los primeros en diseñar científicamente métodos de trabajo, seleccionar los mejores trabajadores y entrenarlos en nuevos métodos, desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores y compartirla responsabilidad del diseño y conducción de trabajo entre la gestión y el trabajador. El más renombrado de sus trabajos fue cuando demostró que los trabajadores que manejaban pesados lingotes de hierro podían ser más productivos mediante la utilización de los momentos de descanso. Entrenó a los empleados en cuando trabajar y cuando descansar, como resultado obtuvo un aumento en la productividad, con menor agotamiento, provocó un aumento en los sueldos y la rentabilidad de la compañía también aumentó al reducirse drásticamente los costos de operación. Fue muy criticado, se le acusó de explotar inhumanamente a los trabajadores por un jornal más alto y que gran número de trabajadores iban a quedar desempleados por qué no se necesitaría tanta mano de obra. Taylor (1911), explicó que aumentar la

eficacia conduce a una mayor prosperidad, y que si los trabajadores no eran contratados para un trabajo podrían serlo en otros más adecuados a sus potencialidades. El problema nunca se resolvió pues estallo la Primera Guerra Mundial y las controversias cesaron. Finalmente, Munsterberg (1913, en: Muchinsky, 2007), aplico los métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales concretos. Aplicó los conocimientos de psicología a escenarios concretos de la vida laboral. Uno de sus más renombrados estudios determino que hace que un conductor de tranvía sea seguro. Estudio sistemáticamente todos los aspectos del trabajo y desarrollo una ingeniosa simulación de laboratorio. Algunos escritores lo consideran como el padre de la psicología industrial/organizacional. Al estallar la Primera Guerra Mundial, apoya la causa alemana, por esta razón fue marginado y la tensión emocional que le produjo contribuyo a su muerte en 1916.

Para este lapso de tiempo la Psicología industrial como se le conocía se centro en los beneficios económicos que podrían resultar de aplicar las ideas y los métodos de la psicología a los problemas de la industria. Los propietarios de compañías comenzaron a contratar a psicólogos industriales. Al estallar la Primera Guerra Mundial esta influyo positivamente en la respetabilidad de la psicología, los psicólogos ofrecieron sus servicios al ejercito trabajando en aéreas de selección de oficiales, preparación de grupos especiales de reclutas, entre otras, aunque el impacto de la psicología en la guerra no fue grande, el proceso de reconocer la autoridad de los psicólogos dio un gran ímpetu a la profesión. Los psicólogos se vieron capaces de hacer contribuciones valiosas a la sociedad y de proporcionar a una organización prosperidad. La Primera Guerra Mundial ayudo a dar forma a la profesión y aceptación social.

En la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales se encontraban mejor preparados, se desarrollaron pruebas para clasificar a los nuevos reclutas en base a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de los soldados, también desarrollaron pruebas sobre estrés. En esta ocasión, las actividades de la psicología industrial también se usaron en la vida civil a la par con el ejercito. La Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las

técnicas industriales y las habilidades de la psicología aplicada. En las décadas de 1950 y 1960 creció el interés por el estudio de las organizaciones, los investigadores atendieron más a las influencias sociales en el comportamiento de las mismas, palabras como desarrollo de la organización aparecían regularmente en la literatura. Y no fue sino hasta la década de 1970 que se escuchó formalmente el término Psicología Organizacional.

La Psicología Organizacional según Muchinsky, (2007 en: Izquierdo, 2008) se dio paso a través del tiempo, convenciendo al área laboral de su valiosa aportación y lo que inicio como el interés de aplicar la ciencia de la conducta a los sectores productivos, se convirtió en una disciplina cada vez mas organizada, que ha ido creciendo conforme se manifiestan los cambios. En la actualidad los psicólogos organizacionales estudian temas como ocio, apoyo emocional, como tratar la tensión del trabajo al hogar, se ocupa por la vida laboral de la gente y dado que dichas vidas cambian, también lo hace la psicología organizacional. Según Robbins (2009), la organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Así también, Rodríguez (2014), explica que las organizaciones necesitan cambiar para mejorar la consecución de sus objetivos y adaptarse a su entorno, en un mundo cada vez demandante de cambios, en donde los individuos deben aprender a adaptarse a ellos, y así ajustarse a las nuevas tendencias que florecen dentro de su sociedad, una de ellas es el ámbito laboral. En este ambiente organizacional en donde el psicólogo tiene una amplia participación ya que cuenta con el recurso indispensable para desarrollar sus habilidades.

Anteriormente, según Ávila (2014), el trabajo del psicólogo en las organizaciones estaba limitado al reclutamiento y selección de personal, capacitación, descripción de puestos, entre otras. En este medio ambiente tan cambiante, en donde las tecnologías están desplazando a los individuos, estos deben enfrentar el cambio de manera drástica y rápida y no siempre tienen la capacidad de asimilar, entender, aceptar y aprender un nuevo modelo de

interactuar, a este fenómeno se le llama resistencia al cambio. Según Robbins (2009) en los últimos años muchas organizaciones, se han visto obligadas a reducir su tamaño, debido a las nuevas tecnologías, eso puede ser una experiencia muy difícil para los empleados, prevalece la incertidumbre y la angustia de no saber qué lugar tendrá en la organización después de estos cambios. Para lograr la armonía entre los cambios y el factor humano es necesario según Ávila (2014) y Rodríguez (2014) planear un proceso de cambio el cual debe lograrse adoptando un modelo de Desarrollo Organizacional, el que agrupa un conjunto de estrategias para la realización del cambio, con la idea de modificar el comportamiento, creencias, valores, entre otros, utilizando equipos de trabajo comprometidos con la transformación de la organización, acordes a las necesidades del entorno, la retroalimentación por encuesta, la administración por objetivos, terapia de grupo, etc. Según Robbins (2009) y Audirac (2011), estas técnicas se concentran en hacer que las personas expresen mutuamente sus intereses, en que trabajen juntos en la solución de problemas comunes y en lograr que manifiesten sus aspiraciones y metas en la organización.

Ha sido el Desarrollo Organizacional el proceso de integrar a las organizaciones con su factor humano. Para Pinto (2012), el objetivo del D.O. es hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no solo aprenden de los nuevos cambios, sino que se aprovecha su creatividad y así también logren la superación personal y de la organización. Coordinando los objetivos individuales y organizacionales, es posible enseñar a los empleados a aprender los nuevos conocimientos y reglas. Los individuos que se adaptan a los nuevos cambios logran un ambiente laboral en donde los aspectos como las normas, los valores, las actitudes y las creencias compartidas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento. En la organización, los empleados dicen, hacen, y piensan dentro de una situación organizacional, asimismo, implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta.



¿Por qué es importante analizar e intervenir el cambio en las organizaciones?

**Objetivo:** El siguiente trabajo consistió en analizar algunas consideraciones sobre el cambio organizacional que debe tomar en cuenta el papel profesional del psicólogo.

# 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Para hablar de la Psicología Organizacional siempre es necesario referirnos a los inicios de la psicología industrial, cómo fue que la Psicología paso de ser la ciencia que estudiaba al individuo dentro de los laboratorios a una ciencia aplicada al área industrial. Como muchas otras ciencias tuvo un inicio difícil, al convencer a los empresarios que la aplicación de la Psicología podría beneficiarlos, tratar de demostrar que al utilizar un método para reclutar personal podría aminorar el ausentismo y evitar pérdidas económicas, o aplicar el método científico a la publicidad y mejorar las ventas, plantearlo en conferencias era una cosa, pero aplicarlo al campo represento otra, también veremos, como es que este largo proceso de aceptación en las organizaciones ha tenido sus logros como ciencia de la conducta y que cada vez más es requerido y necesario el trabajo del Psicólogo dentro de las organizaciones. La historia nos muestra que esta evolución de la Psicología industrial y/o organizacional ha tenido mayor desarrollo en los países industrializados o los llamados de primer mundo, es ahí donde nacieron y se desarrollaron los nuevos términos y en donde encontraremos el mayor bagaje en cuanto al crecimiento de la psicología organizacional. Sin embargo, cabe mencionar que en México, la Psicología Organizacional ha tenido un auge en las últimas décadas, y han sido las instituciones educativas las que han tenido un aporte decisivo con este crecimiento, en la actualidad podemos ver que existe la carrera de Psicología Industrial y/o organizacional en las universidades, siendo las particulares las que más auge le han otorgado, sin embargo el psicólogo, a través de estos años ha demostrado que sus habilidades son requeridas e indispensables en el área organizacional.

Para dar inicio es necesario definir que es la Psicología, para Dunnette y Kirchner (2007), se define como la ciencia de la conducta humana. La psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos. No trabaja en el reino de la fantasía acerca de la conducta humana, trabaja con hechos y con todos los hechos. A su vez, Siegel y Lane (1980, en Izquierdo, 2008), definen a la

Psicología como el estudio científico de la conducta humana que trata de forma sistemática de comprender cómo y acerca del porqué las personas actúan como lo hacen. Según Carpintero (1988, en Izquierdo, 2008), la Psicología y como hoy es concebida, es una ciencia, en parte natural, en parte social, Dicha ciencia versa sobre los fenómenos del comportamiento y sobre las estructuras mentales que originan éste.

Para Gross, (2013), la Psicología trata la conducta, los procesos mentales humanos y las relaciones que establecen los individuos y se pretende halla un entendimiento generalizado, es decir, que sea aplicable a cada uno de los miembros de la especie humana. De acuerdo con Rodríguez (2009), la psicología se caracteriza por utilizar una definición tópica y ampliamente aceptada, como el estudio de la conducta y se considera una ciencia por que los psicólogos utilizan los métodos rigurosos que suelen usarse en la investigación. El campo de la psicología es tan amplio y tan complejo que podemos encontrarnos con problemas de índole básicamente biológica o de carácter esencialmente social. En este fértil campo, trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, pero bajo un denominador común, crear un mayor bienestar y calidad de vida para los individuos.

Es importante mencionar que la definición de psicología cambiara en cuanto a la corriente psicológica que el autor domine, sin embargo, algo en lo que todos ellos coinciden, es que la psicología es una ciencia fundamentada en bases científicas y metodológicas que tienen como objetivo estudiar al ser humano y su conducta. Así para que algo se llame ciencia, debe cubrir ciertos criterios que establecen los siguientes términos: primero es tener un objeto de estudio y una pregunta de investigación; el segundo, es tener una construcción teórica y pruebas de hipótesis; el tercero se deben de utilizar métodos empíricos de investigación, es decir, la observación, la medición y otras maneras objetivas de reunir información y por último, la ciencia deberá intentar el descubrimiento de leyes o principios generales que gobiernan dicho campo de estudio.

Y tratándose del estudio del ser humano, la psicología como una de las principales ciencias que tratan la conducta humana está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana (Dunnette y Kirchner, 2007). Es por tal motivo que la psicología ha adquirido tal madurez que aplica en todas las áreas en donde el ser humano se desenvuelva, es decir, en las escuelas, la familia, la sociedad, las clínicas, las comunidades, los laboratorios de investigación, en la publicidad y obviamente en las organizaciones. Ahora se hará referencia a los datos históricos que permitieron el desarrollo de la Psicología Industrial hasta convertirse en lo que hoy se conoce como Psicología Organizacional.

### **1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional**

Siempre es un tanto difícil escribir la historia sobre algo, pues se convierte en un desafío dividir la evolución histórica de una disciplina en unidades de tiempo, en algunos casos es el tiempo el que marca una división (como las décadas o siglos) y en otros casos son eventos importantes los que sirven como punto de referencia. Para Landy y Conte (2005), la psicología industrial tiene sus inicios con Wilhem Wunt (1876), quien fundó uno de los primeros laboratorios de psicología en Leipzig, Alemania, haciendo notables avances dentro de la psicología experimental, él esperaba poner a la psicología científica al nivel de las ciencias exactas como la química, la biología y la física. A mediados de 1800 entreno a dos psicólogos que tendrían gran influencia en la naciente psicología industrial: Hugo Munsterberg (1913) y James Mckeen Cattell (en: Landy y Conte, 2005), sus aportaciones marcaron la diferencia entre el estudio de la conducta humana en el laboratorio y la aplicación de la psicología en el mundo laboral o de las industrias. Cattell (1890), es reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta, es en 1900 que desarrolla el primer test mental.

Aunque para Muchinsky (2007), fueron tres individuos quienes permanecen como los padres de la Psicología Industrial/organizacional, estos trabajaron

independientemente, sus contribuciones fueron el parte aguas para que la psicología industrial se consolidara como disciplina indispensable en las organizaciones. El primero de ellos, Walter Dill Scott (1903), (en: Muchinsky, 2007), su trabajo consistió en dar una charla a hombres de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios, su charla fue muy bien recibida y esto le llevo a escribir varios libros, entre estos, en 1903 publica Teoría de la Publicidad y en 1908, La Psicología en la Publicidad. El segundo, Frederick Wislow Taylor (1911, en: Muchinsky, 2007), considerado el fundador de la administración científica, quien en sus primeros estudios tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la Revolución Industrial. Su trabajo consistió en diseñar científicamente métodos de trabajo, seleccionar los mejores trabajadores y entrenarles en nuevos métodos, desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores y compartir la responsabilidad del diseño y conducción de trabajo entre la gestión y el trabajador.

El más renombrado de sus estudios fue cuando demostró que los trabajadores que manejaban pesados lingotes de hierro podían ser más productivos mediante la utilización de los momentos de descanso. Entreno a los empleados en cuando trabajar y cuando descansar, como resultado obtuvo un aumento en la productividad, con menor agotamiento, provoco un aumento en los sueldos y la rentabilidad de la compañía también aumento al reducirse drásticamente los costos de operación. Taylor sugería lo siguiente: Cada puesto ha de realizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea. Se debe seleccionar a los empleados de acuerdo a las características relacionadas al desempeño del puesto. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos. Y que es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto. La visión de Taylor sigue aún presente en nuestros días, pues sus aportaciones estaban dirigidas a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales, ya que él pensaba que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores manera para que las personas realizarán sus tareas (Muchinsky, 2007). Fue muy criticado, se le

acusado de explotar inhumanamente a los trabajadores por un jornal más alto y que gran número de trabajadores iban a quedar desempleados por qué no se necesitaría tanta mano de obra. Taylor explicó que aumentar la eficacia conduce a una mayor prosperidad, y que si los trabajadores no eran contratados para un trabajo podrían serlo en otros más adecuados a sus potencialidades. El problema nunca se resolvió pues estalló la Primera Guerra Mundial y las controversias cesaron. Siendo Taylor un ingeniero, su teoría olvidó factores que influyen en los trabajadores como son: la naturaleza humana, la naturaleza de la organización y el ambiente social, puntos que fueron retomados por los psicólogos de su época. Sin embargo, sus estudios han sido considerados como una aportación valiosa para la psicología industrial.

Y tercero, Munsterberg, (1913, en: Muchinsky, 2007), aplicó los métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales concretos. Aplicó los conocimientos de psicología a escenarios concretos de la vida laboral. Uno de sus más renombrados estudios determinó que hace que un conductor de tranvía sea seguro. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del trabajo y desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio. Algunos escritores lo consideran como el padre de la psicología industrial/organizacional. Al estallar la primera guerra mundial, apoyó la causa alemana, por esta razón fue marginado y la tensión emocional que le produjo contribuyó a su muerte en 1916, no hubo nadie más que siguiera con sus estudios. En Landy y Conte (2005) se menciona que Munsterberg (1913) fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, además en su práctica diaria, aplicó estadística rudimentaria para analizar los resultados de sus estudios, tradujo el primer texto de psicología industrial del alemán al inglés en 1913. En conjunto con su investigación sobre la eficiencia en las industrias, destinó esfuerzos para persuadir a los líderes del gobierno y a la industria de Estados Unidos de que la psicología industrial era una contribución clave para el desarrollo económico de la nación. En 1913 escribe *Psicología de la actividad Industrial*, en donde intenta explicar que la psicología ocupa un lugar primordial en la industria, por lo que en sus escritos los temas más relevantes van dirigidos al aprendizaje, el ajuste a las

condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, las compras y las ventas aplicando así los métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales concretos García (2002, en: Izquierdo, 2008).

Para este lapso de tiempo la psicología industrial como se le conocía se centró en los beneficios económicos que podrían resultar de aplicar las ideas y los métodos de la psicología a los problemas de la industria. Los propietarios de compañías comenzaron a contratar a psicólogos industriales. Al estallar la Primera Guerra Mundial esta influyo positivamente en la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos ofrecieron sus servicios al ejército trabajando en áreas de selección de oficiales, preparan grupos especiales de reclutas, entre otras. Aunque el impacto de la psicología en la guerra no fue grande, el proceso de reconocer la autoridad de los psicólogos dio un gran ímpetu a la profesión. Los psicólogos se vieron capaces de hacer contribuciones, valiosas a la sociedad y de proporcionar a una organización prosperidad. La Primera Guerra Mundial ayudo a dar forma a la profesión y aceptación social. Este fue un tiempo de oportunidad para los psicólogos industriales como Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham (1917, en: Landy y Conte, 2005), que trabajaron en el Carnegie Institute, desarrollando métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas. Cuando Estados Unidos entro a la Primera Guerra Mundial en 1917, Scott y Bingham (1917) de forma voluntaria ayudaron a probar y a ubicar a más de un millón de reclutas, junto con otros psicólogos adoptaron una conocida prueba de inteligencia (el test de Satanford-Binet, diseñado para evaluación individual) que adaptaron para su aplicación masiva. Cuando la guerra termino, su uso se estableció en la industria privada para emular la exitosa forma de probar al personal del ejército en donde se aplicaron pruebas colectivas a los reclutas, ejemplos de estas son la Army Alfa para alfabetos y la Army Beta para analfabetos y así la evaluación de las capacidades mentales ocupo un lugar obligatorio en el escenario laboral (Prado, 2010).

Según Trujillo (2008), la Primera Guerra Mundial marco el nacimiento de la psicología industrial como disciplina de suma importancia y utilidad para

seleccionar y clasificar reclutas y oficiales del ejército norteamericano. Esta experiencia sentó las bases de una dinámica de las actividades de la psicología industrial, ya no solo en la industria de la guerra, sino también en los negocios, en los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección pues se dieron cuenta de la utilidad de los test y de inmediato solicitaron técnicas más variadas para aplicarlas. Gracias a esta movilidad de los psicólogos industriales en tiempos aparentemente difíciles es que se realizaron estudios significativos que dieron un avance increíble a la psicología industrial y a su mayor aceptación en el área laboral. Como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, los años siguientes a la Primera Guerra Mundial fueron testigos del primer desarrollo de la aplicación de la psicología a los problemas de la industria en la organizaciones (Izquierdo, 2008).

Surgen personalidades como Elton Mayo (1880-1949) psicólogo australiano que llegó a Estados Unidos en 1924, y de inmediato empezó a estudiar no la eficiencia de los trabajadores, sino sus emociones. Estaba muy interesado en la posibilidad de que el trabajo “causara” que los trabajadores actuaran de forma patológica. Propuso la existencia de un estado mental conocido como “obsesión fantasmagórica”, resultado de un adormecimiento mental y del trabajo difícil y repetitivo que caracterizaba a las fábricas de esos días. Mayo argumentó que ya que a los trabajadores no se les requería usar el intelecto sino solo el esfuerzo físico, su mente inevitablemente vagaría y surgirían entonces pensamientos paranoides. Como resultado serían infelices, propensos a resistirse a los intentos de la administración para incrementar la productividad y a unirse a los sindicatos. Es interesante hacer notar, que los estudios y trabajos basados en la aplicación de pruebas para obtener el mejor personal tanto para la milicia como para las empresas, dio como resultado una baja en el interés por la psicología industrial, pues trataba más el asunto de mejorar las ganancias y evitar las pérdidas económicas, Muchinsky, (2001, en: Rodríguez, 2014). Es por tal motivo que los estudios de Elton Mayo dan una nueva perspectiva al crecimiento y credibilidad de la psicología industrial, los estudios Hawthorne, se iniciaron como un simple intento para incrementar la productividad mediante la manipulación de la



iluminación, los periodos de descanso y los horarios laborales. Los resultados fueron engañosos y Mayo tuvo que entrevistar a los trabajadores para ver que estaba sucediendo, esto lo llevo al dramático descubrimiento de que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel en la productividad. Los resultados de los estudios Hawthorne anunciaron un movimiento radical conocido como el “movimiento de las relaciones humanas”. Dicho estudio motivo a mas investigadores a interesarse por las teorías de la motivación así como un nuevo mundo emocional del trabajador (Landy y Conte, 2005). Así pues, la aplicación de los conocimientos psicológicos a la industria vinieron a cubrir las lagunas que otros profesionales habían dejado en los campos de la selección y de la formación y a mejorar los aspectos relacionados con el funcionamiento psicológico humano (Rodríguez, 2014).

Para Muchinsky (2007), en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales/organizacionales se encontraban mejor preparados, habían estudiado los problemas de colocación y selección de empleados, se desarrollaron pruebas para clasificar a los nuevos reclutas en base a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de los soldados, también desarrollaron pruebas sobre estrés, en esta ocasión, las actividades de la psicología industrial/organizacional también se usaron en la vida civil a la par con el ejército. La Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas psicológicas industriales y las habilidades de la psicología aplicada. En esta ocasión fue el gobierno de Estados Unidos quien solicito el trabajo de los psicólogos industriales, destacándose ellos en la aplicación de una prueba que permitiese clasificar a los nuevos reclutas en base a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y uso de pruebas sobre el estrés.

La primera Guerra Mundial ayudo a dar forma a la profesión y aceptación social. Y la Segunda Guerra Mundial ayudo a desarrollarla y refinarla (Muchinsky, 2007). De tal manera que durante este periodo se registró un desarrollo y una expansión considerables de los instrumentos y métodos que podían ser utilizados

como ayuda de las organizaciones para la consecución de sus fines. Se elaboraron pruebas para seleccionar y clasificar modelos diferentes de formación especializada. Los métodos de formación se desarrollaron con la ayuda de los descubrimientos conseguidos en los laboratorios de psicología. Se comenzaron a incorporar los resultados de las investigaciones sobre factores sociales y motivacionales del rendimiento de la formación de líderes, bajo el influjo de los estudios Hawthorne, (Korman 1978, en Izquierdo, 2008).

Así también Salinas (2003; en: Prado 2010) y Muchinsky (2002, en: Rodríguez, 2014), enfatiza que la segunda Guerra Mundial tuvo un efecto importante en el desarrollo del área, los psicólogos trabajaban en la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipo de trabajo. Al igual que en la primera guerra mundial, se realizaron diversas pruebas enfocadas a seleccionar y clasificar a los reclutas del ejército y capacitarlos. Para esta época los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empelados y habían refinado sus técnicas considerablemente, como la nación necesitaba una fuerza de trabajo productiva se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral. La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, en suma, las técnicas desarrolladas durante la guerra podían aplicarse a la industria y a los negocios en tiempo de paz, la Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas de la psicología industrial y afinar las habilidades de los psicólogos aplicados. Al término de la Segunda Guerra Mundial se produjeron, tres aspectos en el desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos. Primero, sacó al psicólogo de su estereotipado papel y demostró que podría ser un buen científico de la conducta en la vida real. Segundo, muchos psicólogos de renombre se interesaron por los problemas aplicados, lo que hizo "más aceptable" el estudio de esos problemas. Tercero gran parte del interés despertado en el estudio de la conducta de grupo se gestó en los problemas de la guerra (Rodríguez, 2014 y Gilmer, 1973, en: Izquierdo, 2008).

Sin embargo aún se tenía la idea de la utilización de la psicología industrial como un medio de control y manipulación de los empleados, situación que tenía preocupados a los psicólogos, deseaban dejar de ser catalogados como simples instrumentos de los empresarios o empleadores, para la mejor y mayor explotación de los individuos, Dicho cambio tuvo sus décadas para gestarse y finalmente es en los 50's cuando la aportación de la psicología fue muy importante, puesto que se desarrollaron test más complejos y diversos estudios sobre ausentismo, factores sociales, motivacionales y actitudes de fatiga, moral, satisfacción, eficacia y accidentabilidad laboral (Prado, 2010). Para las décadas de los 60's y 70's los temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas, debido a que comenzaron a observarse mayores avances en el desarrollo tecnológico, incremento de la influencia sindical y estatal sobre la vida de las organizaciones, incremento del tamaño, complejidad de estas, análisis de procesos, rediseño de estructuras, desarrollo de competencias, evaluación del personal, roles y desempeño de roles, estrés y salud, influencia de grupos, toma de decisiones, comunicación, programas para la mejora continua, etc. (Prado, 2010). Todos estos avances ya habían abonado el camino para la conceptualización de las organizaciones desde una posición sistémica.

Así la psicología de las organizaciones daba inicio a la elaboración de técnicas y métodos para mejorar la eficacia del potencial humano, utilizado en las modernas organizaciones, tanto desde el punto de vista del individuo como el de la empresa (Rodríguez, 2014). Así creció el interés por el estudio de las organizaciones, los investigadores atendieron más a las influencias sociales en el comportamiento de las organizaciones, palabras como desarrollo de la organización aparecían regularmente en la literatura. Y no fue sino hasta la década de 1970 que se escuchó formalmente el término Psicología Organizacional (Muchinsky, 2007).

## 1.2. ¿Qué es la Organización?

Para hablar de la organización es necesario que se establezcan varias definiciones: Existen muchas definiciones de lo que es una organización, la definición que nos brinda el diccionario de la lengua Española nos dice que las organizaciones son asociaciones de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines. En otro concepto, la organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982, en: Trujillo, 2008).

La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Las empresas de servicios y las de fabricación reúnen los requisitos de esa definición, lo mismo que las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas minoristas, departamentos de policía, organismo del gobierno federal, estatal y municipal (Robbins, 2009). La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente. Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado, Dado que su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera (Chiavenato, 2011).

Bennis (1972, en: Chiavenato, 2011), hace énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (característicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del DO): Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. La definición anterior está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones: Una organización siempre incluye personas, estas personas están involucradas unas con otras de

alguna manera, es decir, interactúan, estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura, toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales (Audirac, 2011). La organización debe ser el medio para la realización personal y humana. Y esta realización personal y humana debe ser medio para la supervivencia y desarrollo de la organización (De Faria, 2004). Es importante enfatizar que estas definiciones tienen diferente estructura teórica, sin embargo todas ellas coinciden en algunos puntos y son: que la organización es un grupo de personas, que interactúan entre si y que buscan un fin común, comparten objetivos y metas las cuales los llevan a lograr un beneficio personal, grupal y organizacional.

Y como todo lugar donde interactúan personas se observan distintos comportamientos, para Robbins (2009), este comportamiento organizacional se ocupa de lo que hacen las personas en las empresas y de la manera en que este comportamiento afecta el desempeño de dichas personas y en el logro de sus metas u objetivos. Por lo tanto al haber individuos interactuando por un fin común dentro de una organización es posible observar un comportamiento organizacional, es decir que estos mismos individuos se manifiestan con pensamientos, objetivos, metas, acciones, todos diferentes entre sí, y sin embargo, trabajando juntos para alcanzar un fin común. Las organizaciones, por otra parte, pueden considerarse como instrumentos facilitadores del progreso y del desarrollo humano y social. Y según Rodríguez (2009), en la actual dinámica económica que está sacudiendo las estructuras de nuestras empresas en sus diferentes niveles se produce ante la entrada en competencia en unos mercados y espacios económicos abiertos, que requiere una nueva mentalidad y unas nuevas claves culturales que nos hagan sintonizar e integrarnos en esta nueva realidad.

Sin duda, una de las palancas que puede dinamizar y situarnos en el marco adecuado de la competencia y del progreso en este tipo de sociedad es la Psicología Organizacional, pues sin la capacitación y desarrollo del potencial humano difícilmente podrán nuestras organizaciones mantenerse y sobrevivir. Por ello, desde la Psicología Organizacional se trata de conocer mejor cómo acceden las personas a las organizaciones, en qué estructura se insertan, a través de qué procesos psicológicos y sociales desarrollan sus actividades, en qué medida se adecuan tales procesos a las necesidades de la organización y a las de los individuos, en qué medida colaboran al logro de las metas, y cuál es el grado de satisfacción y de crecimiento personal que obtienen con ello, cuál es el grado de implicación y de compromiso para con sus intereses y aspiraciones con las metas de la organización y con el mejoramiento de nuestra sociedad.

### **1.3. Perspectivas de la Psicología Organizacional**

Es en este contexto organizacional, en donde los individuos son factor humano indispensable e insustituible, y la interacción de dichos individuos y su conducta dentro de la organizacional es que podemos hablar de la Psicología Organizacional. Está definida por Rodríguez (2014), como el estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto. O dicho de otra forma como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existentes en el contexto industrial y de los negocios. Así pues, la Psicología del Trabajo y de las organizaciones estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

Por tanto según Rodríguez (2009), la diferencia entre Psicología y Psicología de las organizaciones radica, en el objeto de estudio, mientras que la Psicología se ocupa del estudio de la conducta individual en general, la Psicología

Organizacional se orienta a una categoría específica de conducta, la conducta de trabajo que, en la mayoría de los casos, tiene lugar en el marco de una organización, es decir, que la actividad desarrollada por los psicólogos organizacionales está orientada hacia el bienestar de los individuos. Y ya que, es el individuo el objeto de estudio en la Psicología, es necesario mencionar que la organización representa un fenómeno social, que va a ser estudiada desde esa perspectiva científica.

Por su parte, Furnham (2006) define la Psicología Organizacional como el estudio del individuo en la organización, pero que también se encarga de estudiar a grupos, ya sean pequeños o grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización. Otra definición de la Psicología Organizacional fue elaborada por Rodríguez (2004, en: Cruz, 2009) que explicaba que la psicología de las organizaciones se puede definir como una disciplina desde la que se pretende arrojar luz sobre las peculiaridades y características del comportamiento que las personas desarrollan en uno de los ámbitos sociales más característicos y representativos de la sociedad contemporánea: la organización.

Por otro lado, la aportación psicológica en las organizaciones, va más allá de la concepción económica del trabajador. Ya Munsterberg (1917) (considerado como uno de los legítimos fundadores de la Psicología Industrial) habla de los diversos campos de aplicación al ámbito industrial/organizacional, entre los que se encuentra la selección, la formación, los efectos psicológicos de la monotonía y la motivación laboral, entre otros, es así, que la Psicología Organizacional busca comprender el comportamiento interpersonal en el contexto de las organizaciones, así como, el funcionamiento de las propias organizaciones como resultado de las interacciones sociales entre los miembros que las componen (Rodríguez, 2004, en: Cruz 2009).

Así también, para Cruz (2009), la psicología organizacional tiene como objeto fundamental el describir y comprender los fenómenos psicosociales que se dan en los contextos laborales, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que se pueden presentar, en pocas palabras, su finalidad es mejorar la calidad de la vida laboral, la productividad y su eficacia. A su vez, Spector (2002), menciona que la psicología organizacional es un campo de la psicología aplicada, que se refiere al desarrollo y aplicación de principios en el lugar de trabajo. Se puede considerar como 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.

Zepeda (1999, en: Trujillo, 2008), menciona que los fenómenos psicológicos son aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona, y del proceso de desarrollo pero, siempre en el contexto de una organización, en cuanto a los procesos de las organizaciones se consideran la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, entre otras. El objetivo principal del estudio de la Psicología Organizacional, según Herrera (2002, en: Izquierdo 2008) es crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la organización. En general la razón de ser de la psicología organizacional, es la existencia de problemas de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, y su objeto es proporcionar las bases para resolver estos problemas o para minimizarlos.

En otra aproximación Rodríguez (2014), menciona que en las últimas décadas se han producido profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones como consecuencia de los grandes cambios acaecidos en el entorno en el que estas operan (creciente complejidad de la económica, interdependencia de los mercados, altos niveles de competitividad, incorporación a nuevas tecnologías, etc.). En este marco observamos que los recursos humanos empiezan a convertirse en un factor determinante de la posición que la organización puede



alcanzar realmente en el mercado y en un elemento diferenciador, debido a su incidencia del trabajador en la mayor o menor capacidad innovadora que la empresa consiga en la gestión o en la calidad de los servicios que presta. Continúa Rodríguez diciendo que el argumento central sobre el que se apoya esta aproximación es que los recursos humanos son la principal, quizá la única, fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. Es decir, se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía son difícilmente imitables por los competidores y, además insustituibles para la propia organización. Actualmente ya no se concibe a la persona como un coste, sino como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar. Este cambio de concepción con respecto al trabajador explica la tendencia que existe actualmente a centrar la investigación en la búsqueda e identificación de la mejor manera de dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización y del individuo.

La Psicología Organizacional se abrió paso a través del tiempo, convenciendo al área laboral de su valiosa aportación y lo que inicio como el interés de aplicar la ciencia de la conducta a los sectores productivos, se convirtió paso a paso en una disciplina cada vez más organizada, que ha ido creciendo conforme se manifiestan los cambios, en la actualidad los psicólogos organizacionales estudian temas como ocio, apoyo emocional, como tratar la tensión del trabajo al hogar, se ocupa por la vida laboral de la gente y dado que dichas vidas cambian, también lo hace la psicología organizacional, porque a diferencia de otras ciencias la Psicología se transforma conforme los individuos cambian y se transforman (Muchinsky, 2007). Así también, Rodríguez (2009) explica que las organizaciones necesitan cambiar para mejorar la consecución de sus objetivos y adaptarse a su entorno. En un mundo cada vez demandante de cambios, en donde los individuos deben aprender a adaptarse a ellos, y así ajustarse a las nuevas tendencias que florecen dentro de su sociedad, una de ellas, es el ámbito laboral, es decir, que gran parte de su tiempo lo emplean en una organización.

Es en este ambiente organizacional en donde el psicólogo tiene una amplia participación ya que cuenta con el recurso indispensable para desarrollar sus habilidades que es el factor humano, individuos interactuando juntos en un mismo lugar, con la finalidad de alcanzar las metas que la organización requiere para su crecimiento o para su permanencia en el mercado. Y hablando de sus perspectivas es Rodríguez (2014), quien menciona que la psicología organizacional tiene como objeto de estudio “las conductas y experiencias del ser humano, desde una perspectiva individual, social y grupal, en contextos relacionados con el trabajo... su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral, la productividad y la eficacia laboral”.

Las organizaciones, por otra parte, pueden considerarse como instrumentos facilitadores del progreso y del desarrollo humano y social. Así es, según Rodríguez (2009), que en la actual dinámica económica que está sacudiendo las estructuras de nuestras empresas en sus diferentes niveles se produce ante la entrada en competencia en unos mercados y espacios económicos abiertos, que requiere una nueva mentalidad y unas nuevas claves culturales que nos hagan sintonizar e integrarnos en esta nueva realidad. Sin duda, una de las palancas que puede dinamizar y situarnos en el marco adecuado de la competencia y del progreso en este tipo de sociedad es la Psicología Organizacional, pues sin la capacitación y desarrollo del potencial humano difícilmente podrán nuestras organizaciones mantenerse y sobrevivir. Por ello, desde la Psicología Organizacional se trata de conocer mejor cómo acceden las personas a las organizaciones, en qué estructura se insertan, a través de qué procesos psicológicos y sociales desarrollan sus actividades, en qué medida se adecuan tales procesos a las necesidades de la organización y a las de los individuos, en qué medida colaboran al logro de las metas, y cuál es el grado de satisfacción y de crecimiento personal que obtienen con ello, cuál es el grado de implicación y de compromiso para con sus intereses y aspiraciones con las metas de la organización y con el mejoramiento de nuestra sociedad.

La Psicología Organizacional y del Trabajo ofrece pautas de comportamiento desde el nivel individual, orientadas a la eficacia y a la eficiencia, entendidas ambas en un sentido ético; es decir, con la finalidad de crear un modelo de organización más participativo, más ágil, más transparente y comprensible, tanto para los propios empleados como para los ciudadanos en general (Rodríguez, 2009). Atrás quedó el tiempo en que los psicólogos trataron de introducirse y ganarse la confianza del sector empresarial, inicios en donde se fabricaron pruebas para clasificar a los mejores soldados para la guerra, se realizaron estudios para mejorar la productividad y evitar accidentes, y para comprobar que mejores condiciones de trabajo permitirían empleados más satisfechos y más productivos, fueron abriendo camino en cada fenómeno psicosocial en el que el individuo se desarrollara en la organización. Ahora el campo de acción de la Psicología Organizacional es tan vasto como lo es el comportamiento, pensamientos y sentimientos de los individuos. Y el psicólogo ha demostrado que su participación e influencia en el área organizacional es necesaria e indispensable para el desarrollo y excelente funcionamiento de la organización. Sus capacidades, entrenamiento y competencias, lo hacen el profesional adecuado para el trabajo del desarrollo del personal.

## 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

El mundo actual se caracteriza por un constante y acelerado cambio en todos los aspectos de la vida en los que se desenvuelven los individuos, ya sea en su hogar, la comunidad, el trabajo, entre otros. Y es necesario tener la capacidad de adaptarse positivamente a estos cambios, ya que esto garantiza que la calidad de vida sea la adecuada para la supervivencia en este mundo tan cambiante. Según Mejías, (2009) nos dice que la humanidad, que tardó 10.000 años para pasar de la agricultura a la industria y otros 200 para llegar al periodo postindustrial, se encuentra frente a un nuevo paso. Las formas de trabajo adquieren nuevos aspectos y las relaciones laborales pasan por redefiniciones profundas. El empleo no murió, pero aun en el mejor de los casos ha dejado de ser sinónimo de seguridad. Las relaciones ya no son duraderas. El empleo para toda la vida no existe más. La empresa ya no es una gran familia, sino el lugar donde profesionales actúan para producir bienes y prestar servicios.

El cambio es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones. De hecho, el cambio es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos, en las estaciones, en el ambiente social, en sus mismos procesos biológicos. Comenzando con los primeros momentos de su existencia, la persona aprende a enfrentarse al cambio adaptándose a él. La primera respiración de un ser vivo depende de la capacidad que tenga para adaptarse de un medio a otro (Davis y Newstrom, 2011). El cambio está aquí, es parte ya de nuestras vidas, no se puede mantener al margen de esta necesidad, la sociedad, la familia, el trabajo, cada uno de los ámbitos de nuestras vidas en donde nos desarrollemos, no podremos mantenernos estáticos o en un lugar de confort, el cambio es lo que nos mantiene vivos.

Para iniciar se tratarán algunas definiciones en cuanto al cambio: Según Chiavenato (2011), afirma que el mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente, El ambiente general que rodea las organizaciones es

dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. Ya para Robbins (2009), el cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. Así también Chiavenato (2009), dice que el cambio es un aspecto de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales. El cambio está en todas partes; en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos o servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio es la principal característica de los tiempos modernos.

También Davis y Newstrom (2011) afirman que el cambio en el trabajo se refiere a cualquier alteración que ocurre en dicho ambiente. Dicha alteración afecta inmediatamente el desarrollo, desempeño e incluso los pensamientos y sentimientos de los empleados. A su vez, Muchinsky (2007) menciona que los cambios rápidos, (los tecnológicos, sociales, políticos y otros), que se producen en el ambiente o el medio en el que existe la organización. En otro texto, Audirac (2011), menciona que el cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable, Es decir, es una situación en 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.

De acuerdo con De Faria (2004), El cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. También para Mejías (2009), describe lo que estamos viviendo, y que nos produce tanto estrés es lo que suele llamarse un cambio de paradigma. Expresado de otra manera, un paradigma no es más que un conjunto de creencias que tenemos sobre el mundo y algunos de sus aspectos básicos. Estas creencias

nos ayudan a explicar nuestras experiencias y a entender por qué las cosas funcionan como funcionan. Cuando se produce un cambio de paradigma comenzamos a mirar el mundo en forma diferente. Esto puede llevarnos, bien a encontrar nuevas soluciones o, de lo contrario, a quedar congelados y absortos frente a un cambio que no logramos entender. Todos los días nos vemos ante cambios que, nos guste o no, nos llevan a transiciones personales; es decir, a procesos de cambio en nosotros mismos y en nuestra forma de vida para estar a la altura de los tiempos.

Según Martínez (2010), el cambio es la necesidad de modificar procesos o conductas que no contribuyen a las demandas –sean internas o externas-, a partir de la necesidad de dar cuenta de las exigencias del contexto o adecuaciones con el propósito de mantener la cohesión interna. En otro texto Chiavenato (2009), menciona que cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones. La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Todo cambio implica algo diferente. Rompe el estado de equilibrio de la situación anterior y lo sustituye por un estado provisional, incomodo y de tensión. De acuerdo con Gil (2008), el cambio es, por una parte, y de manera genérica, la alteración de lo establecido, Por otra, es también aquello que aparece entre dos situaciones relativamente estables: algo existe de manera más o menos inalterable, se introduce el cambio y se pasa a otra realidad nuevamente inalterable. En cualquier caso el cambio trastoca de manera profunda la realidad existente. Esto explica que conlleve con frecuencia en su interior la semilla del miedo, sobre todo para aquellos a quienes la realidad actual les resulta favorable. En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante.

A su vez, Chiavenato (2009), hace una pregunta interesante y es: ¿Qué cambiar?, la respuesta a esta pregunta según el autor es que las opciones son muchas y que el repertorio de cambio en las organizaciones puede incluir los siguientes: Cambio del objetivo de la organización. Significa modificar la misión y

la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales. Cambio de productos o servicios. Desarrollar y crear nuevos productos para el mercado. Cambio tecnológico. Implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas. A inicios del siglo XX, la administración científica de Taylor implanto cambios basados en estudios sobre los tiempos y los movimientos, lo que aumento sustantivamente la eficiencia de la producción. En la actualidad, los principales cambios tecnológicos implican la introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, así como la automatización y la información. Cambio en la estrategia organizacional. Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales. Cambio de estructura organizacional. Significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura. Cambiar el diseño organizacional significa modificar puestos, relaciones y el contenido del trabajo. Cambio de la cultura organizacional. Los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sea en relación con la organización, con los asociados internos, y sobre todo, con los externos. Cambio de tareas o procesos internos. Involucra principalmente el contenido del trabajo y la manera de ejecutarlo. Cambio de personas. Cambiar al personal se refiere a modificar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados.

## **2.1 Fuerzas Internas y Externas**

Las fuerzas o los motivos que propician el cambio se pueden encontrar dentro de la organización, son las llamadas fuerzas internas y también se encuentran fuera de la organización en todo su entorno, estas son las llamadas fuerzas externas que mueven el cambio hacia dentro de las organizaciones. Ambas fuerzas aceleran los cambios y obligan en muchas ocasiones a realizar cambios inmediatos y estas organizaciones deben aprender a adaptarse a este nuevo entorno de trabajo y de convivencia.

## **-Fuerzas Internas**

Y tratando de las fuerza internas que motivan el cambio, Chiavenato (2009), menciona que las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben mejorar y desarrollar productos y servicios, y perfeccionar estrategias. Pero el logro más importante en este cambio interno que se da en el factor humano, de nada sirve hacer cambios organizacionales o culturales sin antes preparar a las personas para que los apliquen en su conducta diaria. Los verdaderos cambios solo ocurren si interviene la gente. Para modificar la organización el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y prepararlas. Es imprescindible crear el ambiente psicológico adecuado para el cambio y propiciar que las personas aprendan a aprender y a innovar constantemente.

Para Ivancevich (2006), las fuerzas internas para el cambio que surgen dentro de la organización se pueden rastrear con frecuencia a problemas de proceso y de comportamiento. Los problemas de proceso abarcan las fallas en la toma de decisiones y las comunicaciones inadecuadas o inexistentes, no se llena la hoja de pedido del cliente, no se procesa una queja, o no se archiva una factura y no se paga el proveedor. Los conflictos interpersonales e interdepartamentales reflejan fallas en los procesos organizacionales. La moral baja y los altos niveles de ausentismo y de rotación de personal son síntomas de problemas de comportamiento que se deben observar y tratar con cuidado.

A su vez Muchinsky (2007), enfatiza que la composición cambiante de la fuerza de trabajo, es decir, que el tipo de personas que realizan los trabajos está cambiando con gran rapidez. En la actualidad, los miembros de la fuerza de trabajo están mejor preparados y esperan o quieren más de sus trabajos, esto significa, que cada vez se encuentran capacitándose en diferentes áreas, de manera que puedan desempeñarse efectivamente en cualquier lugar de la organización donde se les coloque. Según Kinicki (2005), las fuerzas internas del cambio son las que provienen del interior de la organización. Pueden ser



imperceptibles, como la poca satisfacción en el trabajo. O manifestarse con signos francos, como la baja productividad o el aumento de la rotación de personal y conflictos. Las fuerzas internas de cambio derivan de problemas con recursos humanos. Para Chiavenato (2011), las fuerzas internas crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

### **-Fuerzas Externas**

Según Chiavenato (2009), las fuerzas externas que propician el cambio es que los clientes cambian de preferencias y hábitos de compra, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas; los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo; los competidores cambian de estrategia; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones y el gobierno reforma leyes, entre muchas otras. En otro texto Chiavenato (2011), menciona que las fuerzas externas que motivan al cambio son las nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

Así también para Muchinsky (2007), las fuerzas externas tienen un antecedente, pues durante siglos, la cantidad de conocimientos se mantuvo a un nivel casi constante. Sin embargo entre los años 1600 a 1800, esta cantidad se doblo, y para 1900 se ha vuelto a doblar. Como cultura, doblamos nuestros conocimientos con mucha más frecuencia (aproximadamente cada 50 años) debido a los tremendos avances en medicina, comunicación, tecnología, y así sucesivamente. Como resultado de esto los conocimientos pronto quedan obsoletos, al igual que les sucede a las organizaciones que dependen de ellos. Los productos pronto quedan anticuados. A medida que se adquieren los nuevos conocimientos, los antiguos y los productos pronto quedan obsoletos. Dado el

énfasis creciente en la investigación y el desarrollo, los productos se sustituyen o reemplazan rápidamente por nuevas versiones o modelos. Solo las organizaciones que sean flexibles tienen la probabilidad de competir con éxito en un mercado tan dinámico y continuar proporcionando empleos a sus trabajadores. Considerando las presiones ejercidas por la legislación, la competencia extranjera, la economía doméstica y las preocupaciones sociales, existe la necesidad creciente de que las organizaciones aprendan a cambiar. La incapacidad para el cambio puede tener consecuencias graves.

A su vez, Ivancevich (2006) menciona que las organizaciones rara vez emprenden un cambio significativo si no hay una fuerte conmoción en su ambiente. El ambiente externo abarca muchas fuerzas económicas, tecnológicas y sociales o políticas que pueden desencadenar el proceso de cambio. Las fuerzas económicas tienen que ver con que los competidores presentan nuevos productos, aumentan su publicidad, bajan sus precios o incrementan su servicio al cliente. La segunda fuente de fuerzas ambientales de cambio es la tecnología, la explosión del conocimiento ha introducido nueva tecnología para casi toda función de negocios. Las computadoras posibilitan el procesamiento de datos a alta velocidad y la solución a complejos problemas de producción. La tecnología y automatización de la computadora afecta no solo las condiciones técnicas del trabajo, sino las condiciones sociales, se crean nuevas ocupaciones y otras desaparecen. La tercera fuente de fuerzas ambientales de cambio son los cambios social y político, las empresas tienen que sintonizarse con los movimientos sobre los cuales no tienen control, las comunicaciones masivas avanzadas y los mercados crean el potencial para los negocios y es necesario entender lo que pasa, para adaptarse al nuevo medio ambiente social cada vez más cambiante.

Para Mejías (2009), las fuerzas externas del cambio son: Las tecnologías de computación que han modificado nuestras vidas: junto con las inmensas posibilidades que ponen a nuestro alcance, han transformado casi por completo la manera de hacer y de pensar las cosas, y también las habilidades que se esperan de nosotros. El ritmo de nuestras vidas se ha acelerado drásticamente por las

tecnologías comunicativas y digitales: aquello que antes demoraba días, ahora toma apenas fracciones de segundo. Por la enorme competencia global, los estándares de eficiencia son cada vez más altos y exigentes: ya no basta estar a la altura de los acontecimientos, es necesario anticiparse a ellos.

Según Kinicki (2005), las fuerzas externas de cambio se originan fuera de la organización. Puesto que tienen efectos globales, pueden hacer que la organización se cuestione la esencia de cuáles son sus negocios y el proceso con el que genera sus productos y servicios. Son cuatro las fuerzas externas de cambio clave: características demográficas, adelantos tecnológicos, cambios del mercado y presiones sociopolíticas. Características demográficas: las organizaciones necesitan administrar de manera efectiva la diversidad para lograr contribuciones y compromisos máximos de sus empleados. Adelantos tecnológicos: el desarrollo y uso de la tecnología de la información probablemente sea una de las fuerzas de cambio más importantes. Todas las organizaciones, grandes y pequeñas, privadas y públicas, lucrativas y no lucrativas, deben adaptarse al uso de una gama de tecnologías de la información. Cambios del mercado: el surgimiento de una economía globalizada está haciendo que las compañías deben cambiar su forma de hacer negocios. Además los fenómenos políticos pueden generar cambios importantes, ya sea que las organizaciones modifiquen su forma de comercializar o expandir a nuevos mercados.

Para Gil (2008), son muchas y diversas las situaciones que justifican el cambio y como fuerzas externas menciona al desarrollo tecnológico y la introducción de nuevas tecnologías, la aparición de nuevas normativas legales, la mejora de la calidad, el lanzamiento de nuevos productos, la introducción de nuevos sistemas de trabajo, el aumento de la competitividad, la instauración en la sociedad de nuevos valores culturales (preocupación por el ambiente, por ejemplo), la globalización de la economía, la reducción de plantillas, la agrupación de tareas, las fusiones de empresas, las presiones externas y tantas otras.

## 2.2 Importancia del Cambio en las organizaciones

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos. Además el proceso de cambio es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo este muere. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es transcendencia de estado (De Faria, 2004).

Toffler (1970, en: De Faria, 2004), llama la atención sobre el proceso de aceleración de los cambios en un corto periodo y anticipa algunas conclusiones: La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones. Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, ya sea en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios. Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general para en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día, la duración de las relaciones organizacionales se corta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos y recibir nuevas responsabilidades.

En otro texto Chiavenato (2009), menciona que los cambios están produciendo efectos nunca antes vistos: Primero estamos viviendo en una era de discontinuidad. Significa que antes el pasado era una base aceptable para prever como sería el futuro, el mañana era una proyección y una extrapolación de las tendencias de ayer. Bastaba conocer datos históricos para prever el futuro. La continuidad de las relaciones causa efecto, que caracterizo la era industrial, ya no

existe en la era del conocimiento. Los grandes cambios en la economía mundial han provocado daños inesperados en los mercados globales, desde entonces ha resultado imposible prever el futuro con certeza. La era de la estabilidad y la predictibilidad ya paso y no volverá. Segundo, la tecnología está modificando profundamente el trabajo en las organizaciones. Los sistemas de información están sustituyendo la supervisión directa y ello ha permitido recortar los niveles jerárquicos de la organización. La tecnología de la información ha dado lugar a organizaciones más ágiles y flexibles que pueden desarrollar, producir y distribuir sus productos en una fracción del tiempo que requerían antes. Ahora se reorganiza el trabajo continuamente, los equipos de trabajo multifuncionales sustituyen a personas que antes ejecutaban tareas especializadas y rutinarias y los trabajadores participan en las decisiones del grupo. Tercero, la competencia también está cambiando, vivimos en una economía globalizada donde los competidores pueden estar al otro lado de la calle o del mundo. Las organizaciones exitosas serán aquellas que cambien para responder con rapidez a la competencia, su tamaño no importa, tendrán que ser ágiles y flexibles, desarrollar productos y servicios y ofrecerlos enseguida en el mercado, antes que sus competidores. Para ello deberán contar con procesos de producción más cortos y eficientes, ciclos de actividad más breves, y ofrecer novedades en todo momento. Sus estructuras deberán ser simples y eficaces, formadas por personas ágiles y flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios. En un entorno caracterizado por la inestabilidad, el cambio se convierte en una cuestión de vida o muerte, es una especie de darwinismo organizacional. Hoy es cuestión de habilidad, capacidad de adaptación y modificaciones continuas.

Según Chiavenato (2011), el mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. A consecuencia de la globalización, nuevas tecnologías, movimientos demográficos, aparición de nuevos mercados y nuevas alianzas, las organizaciones se tienen que adaptar con gran rapidez para sobrevivir. El personal tiene ahora que cambiar y adaptarse para

impulsar sus carreras, mejorar su productividad y desempeñar funciones diversas. De igual manera, las organizaciones tienen que ser flexibles, creativas y reactivas para seguir distinguiéndose, retener su participación de mercado y generar nuevos negocios, estrategias y oportunidades. Las organizaciones que no planean, prevén y se adaptan con precisión al cambio no tienen probabilidades de sobrevivir. La rapidez es ahora un término significativo, necesario cuando se prepara el cambio y se responde a él (Ivancevich, 2006). El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones: Estructurales: Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema. Tecnológicos: Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios. De productos o servicios: Afectan los resultados o las salidas de la organización. Culturales: Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades. Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador (Chiavenato, 2011).

Todos los autores anteriores coinciden en que las organizaciones necesitan y deben cambiar, para seguir en el mercado y garantizar su supervivencia, sin embargo hemos de retomar que dichas organizaciones cuentan con el factor humano que le permite adaptarse para realizar dichos cambios. Los individuos deben adaptarse a su nuevo entorno cambiante, aprender las nuevas competencias que su ambiente exige, realizar nuevas actividades que posiblemente antes no realizaba, colaborar en equipo para la solución de problemas. El cambio puede presentarse como algo catastrófico que amenace la

estabilidad económica, social y emocional de los individuos, sin embargo, puede ser un trampolín para adaptarse a la nueva realidad, todo dependerá de la actitud con la cual se afronten dichos cambios, que como podemos ver, son inevitables y necesarios. Y ya que el factor humano sigue siendo necesario e indispensable, es importante mencionar que, existe un fenómeno que se presenta cuando se intenta implantar un cambio y es la llamada “resistencia al cambio”.

### **2.3 Resistencia al Cambio**

Es importante mencionar el fenómeno de la resistencia al cambio, ya que es aquí, en donde los individuos que trabajan, conviven y desempeñan sus actividades dentro de la organización se manifiestan, exponen sus inconformidades, hacen o dejan de hacer sus actividades y en donde se expresa su capacidad de adaptación a la nueva forma de trabajar o al nuevo rumbo que la organización tomara. Según Audirac (2011), 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 tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio. ¿Por qué se resiste el individuo al cambio?: La 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 que se conforma por: clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, sueños, aspiraciones, temores, herencia, entre otros, lo cual de origen a algunos mecanismos referentes a la información que se selecciona (clasificación por estereotipos) es decir la tendencia a percibir en función de lo aprendido o conocido con anterioridad. (Selectividad de la percepción) que consiste en percibir aquellos elementos que confirmen las impresiones y rechazar los que amenacen. (Efectos de rasgo individual), consiste en pasar a conclusiones o generalizaciones a partir

de una característica. Los hábitos: estos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y por que resultan una medida de economía, ya que al aplicarlos nos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de habito implica mayor inversión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional. Miedo a lo desconocido: el mañana no está aquí, por lo tanto resulta un misterio, una fantasía; de tal modo que muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean estas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy. Apego a lo conocido: más vale malo por conocido que bueno por conocer. Una vez evidenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento. Tendencia a conservar la estabilidad: existe una gran tendencia a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro, aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar; sin embargo, se puede afirmar que entre más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio. Apego a lo elaborado por el individuo mismo: cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poca valoración a su esfuerzo. A nivel organizacional existen dos razones principales por la cual se da la resistencia al cambio y son: La conformidad con la normas. Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo; por lo tanto, en el momento en que es necesario llevar a cabo un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad. Cultura en la organización: la cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de estos; por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio. Aun mas, entre más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

En otro contexto Martínez (2010), menciona que en toda situación de cambio coexisten dos miedos denominados: miedo a la perdida: a lo conocido, a lo que el sujeto siente que va a perder en ese cambio, a la sensación de pérdida de seguridad que dan el lugar, rol ya asumido y por la posibilidad de que en el cambio



el que pierda o se transforme. Miedo al ataque: de lo nuevo, de esa situación, trabajo, objeto o persona que generará cambios al sujeto, aun sin proponérselo o desearlo; sensación de indefensión. No es posible desprenderse de estos sentimientos, pero si es posible direccionarlos. Para Robbins (2009), la gente tiende a resistirse al cambio por una de las dos razones siguientes: pérdida de lo conocido o trillado o preocupación por una pérdida personal. La resistencia es el miedo a la pérdida personal de algo que ya se posee. El cambio amenaza lo conquistado en el status quo (situación actual). Cuanto más haya uno invertido en el sistema actual, mayor resistencia mostrara ante el cambio. Porque teme perder el estatus, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal y otras ventajas.

Según De Faria (2004), existen diferentes maneras de reaccionar a los hechos nuevos del medio que rodea a las personas y organizaciones, en el cual están insertas como sistemas abiertos, a saber: Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo. Resistencia (pasiva o activa): resistir al nuevo hecho, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho. Acomodación inercial: acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran. Subversión o revolución: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir solo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz.

A su vez, Davis y Newstrom (2011) y Chiavenato (2009), afirman que la resistencia al cambio se divide en tres clases generales, estas funcionan en combinación, dando origen a la actitud general de cada empleado en conexión con el cambio. Las tres clases se dividen en las siguientes: Objeciones lógicas y racionales: tiempo requerido para adecuarse, esfuerzo adicional para reaprender, posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad a menos nivel, costos económicos del cambio y factibilidad técnica del cambio puesta en duda. Actitudes psicológicas y emocionales: temor a lo desconocido, escasa tolerancia al cambio, desagrado hacia la gerencia y otro agente de cambio, falta de confianza en otros y necesidad de seguridad, búsqueda de status quo.

Factores sociológicos; intereses de grupo: coaliciones políticas, valores de grupo de oposición, criterio anticuado y estrecho, intereses establecidos y deseo de conservar amistades existentes.

Para manejar la resistencia al cambio, Audirac (2011), menciona que es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas. Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son: Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía. General información de hecho, necesidades, objetivos y efectos del cambio. Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización. Reducir incertidumbre e inseguridad. Buscar apoyo que fomenten la credibilidad. No combatir la resistencia, es solo un síntoma... hay que 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.

Para Landy y Conte (2005), las barreras al cambio organizacional son sustanciales y residen tanto en los individuos como en las organizaciones. Desde el individuo, estas barreras incluirán: Temor económico: el cambio puede amenazar la seguridad laboral. Miedo a lo desconocido: teniendo que hacer cambios en patrones establecidos de conducta organizacional y de tareas. Miedo a alterar las relaciones sociales: la posibilidad de cambiar de compañeros de trabajo. Esfuerzos anteriores de cambio sin éxito: las organizaciones que han experimentado fracasos ante el cambio encontraran muy precavidos a los miembros de la organización respecto a las nuevas iniciativas de cambio.

En otro texto Chiavenato (2009), menciona que la resistencia al cambio puede ser superada, pero que no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio. En el trabajo de Kotter y Schlesinger (1996, en: Chiavenato, 2009), aconsejan seis estrategias: Comunicación y educación. La resistencia se puede superar o

disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio. El proceso de comunicación puede incluir reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, informes y memorandos. Si la fuente de la resistencia es la falta de comunicación o la información precaria, deberán aclararse todas las dudas para acabar con la resistencia. Segundo, participación e involucramiento. Las personas deben estar inmersas en el proceso de cambio antes de que este ocurra. Una persona difícilmente se resistirá a un cambio si ha participado en las decisiones. Aquellos que emprenden el cambio deben involucrar a quienes se resisten en alguna parte del proyecto y de su aplicación, y escuchar con atención las sugerencias. La participación en el esfuerzo de cambio neutraliza la resistencia. Tercero, facilidades y apoyo. La resistencia puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio. Esta estrategia puede incluir asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación. Cuarto, negociación y acuerdo. Otra manera de lidiar con la resistencia consiste en ofrecer algo de valor por aceptar el cambio. La organización ofrece a los resistentes, activos o potenciales, ciertos incentivos para compensarlos por el cambio. La negociación y el acuerdo son una forma de intercambio que resulta indicada cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativo. Quinto, manipulación y cooptación. Manipular significa utilizar información y hechos en forma selectiva y consciente. Es dar a las personas clave funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio. Estas se utilizan cuando las personas tienen poder para resistirse al cambio, las otras estrategias de cambio no funcionan bien o cuando las estrategias de cambio tienen un costo muy elevado. Por último, coacción. La resistencia puede atacarse mediante tácticas de coacción, como las amenazas explícitas o implícitas, los despidos y las transferencias de personal. Cuando la rapidez es esencial y los cambios no son populares, la coacción puede ser la única opción. Es muy arriesgado usarla, porque las personas quedan profundamente heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar.

Por otro lado Ivancevich (2006), menciona que algunos de los factores para superar la resistencia al cambio son los siguientes: Los individuos y las organizaciones deben tener una razón para cambiar. Es decir que tiene que haber una motivación para el cambio. Cuanto más participen las persona de todos los niveles de la jerarquía en la planeación, instrumentación e inspección del cambio, mayor será la probabilidad de éxito. Es probable que los cambios que se imponen a los empleados con poco aviso enfrenten resistencia. La comunicación es un factor en acción constante y no algo de una sola vez en los programas de cambio exitosos. Siempre hay necesidad de más y más comunicación en los programas de cambio mayor. La comunicación educa y prepara a los empleados para que se reduzcan temores, ansiedades y resistencias. Una organización que emprende el cambio necesita identificar y guiar a los defensores o sustentadores del cambio. Es importante contar con el respaldo de personas poderosas e influyentes, ellas pueden servir de portavoces y modelos de función para facilitar el cambio. La creación de una organización de aprendizaje o que tenga la capacidad elasticidad y ductilidad para cambiar. Dichas organizaciones poseen ciertas características: discusiones abiertas y accesibilidad a información y datos, visión clara expresada en todos los niveles, fuerte énfasis en la interdependencia, valía e importancia de cada persona y unidad, metas y concepto claros de las expectativas de desempeño, compromiso con el aprendizaje, mejora y crecimiento personales, disposición a probar nuevos métodos, a experimentar y a acepta el fracaso, entre otras.

Sin embargo, el error más común de las organizaciones es utilizar solo una de estas estrategias o un conjunto muy limitado de ellas, otro error muy común es emprender el cambio de manera desarticulada y desligada de la estrategia que se pretende seguir. Los cambios organizacionales exitosos aplican con inteligencia algunas de esas estrategias en forma integral o usando diferentes combinaciones.

## 2.4 Proceso de Cambio

Según Kinicki (2005), Chiavenato (2009), Gil (2008), Chiavenato (2009), Muchinsky (2007), Ivancevich (2006) y Davis y Newstrom (2011) concuerdan que para entender mejor como se producen los cambios en las personas se deben seguir principios apropiados de aprendizaje. En la actualidad existen muchas teorías del cambio organizacional, pero la mayoría de ellas se originaron en el trabajo del eminente psicólogo social Kurt Lewin (1947), quien marco un parte aguas en cuanto al proceso del cambio en las organizaciones. Dicho cambio significa pasar de un estado a otro diferente; transición de una situación a otra. El cambio implica y constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Primero el descongelamiento: fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desaprenden las viejas ideas y prácticas. Representa el abandono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo. Si no hubiese descongelamiento, la tendencia se dirigiría a retornar al estándar habitual de comportamiento. El descongelamiento significa percepción de la necesidad de cambio. En seguida el cambio: etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos: la identificación (proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internalización (proceso mediante el cual las personas desarrollan nuevas actitudes y comportamientos como arte del estándar normal de comportamiento). Cambio es la fase en que se aprenden nuevas ideas y prácticas, de manera que las personas piensan y actúan de una nueva manera. En esta etapa se implementa el cambio. Y finalmente recongelamiento: etapa final en que las nuevas ideas y practicas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar de comportamiento que se convierte en la nueva norma. El recongelamiento indica que el estándar aprendido se incorporo a la práctica actual y se convierte en el nuevo comportamiento de las personas. El recongelamiento requiere de dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (practica

provechosa que asegura el éxito del cambio) esta es la etapa de la estabilización del cambio.

Es a partir del modelo de Lewin (1947), que otros psicólogos han fortalecido el proceso del cambio, tal es el caso de Schein (1961, en: Gil, 2008), quien establece y explica algunos fenómenos que se dan en todo proceso de cambio. Estos fenómenos son los siguientes: En todo proceso de cambio se produce el aprendizaje de algo nuevo y el des aprendizaje de algo que está funcionando de manera inadecuada. No hay cambio sin motivación para cambiar. La motivación es un elemento clave del proceso. De hecho, nada se hace si no está motivado para hacerlo. El cambio no se produce si no cambian las personas responsables de llevarlo a cabo. El énfasis en el cambio personal es clave en la teoría de Lewin (1947). Proceso de desaprender los hábitos instaurados genera temores y miedo, pues no en vano supone dejar a tras valores, actitudes y comportamientos muy arraigados. El último fenómeno se refiere a la necesidad de que se cumplan las fases para que el cambio sea una realidad.

Otro modelo de cambio planeado, se especifica en la siguiente figura, el que presento Huse (1980, en: Muchinsky, 2007), y es un fiel reflejo del modelo de Lewin (1947), el concepto básico es un proceso dinámico de siete etapas que consta de las siguientes fases: exploración, entrada, diagnóstico, planificación, acción, estabilización y evaluación y terminación. Y la noción original de Lewin (1947), de las tres etapas. Como se observa en la figura no. 1.

## Etapas de cambio planificado y etapas de cambio

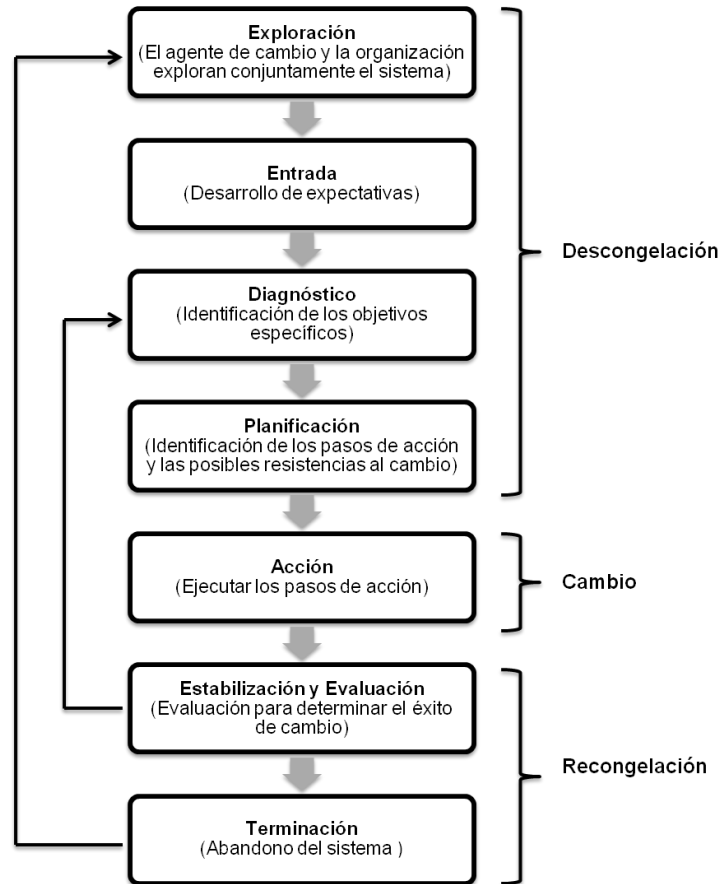


Figura no. 1. Fuente: Muchinsky (2007), modelo de Cambio Planificado y el concepto de Cambio de K. Lewin (1947).

Para Kotter (1996, en: Kinicki, 2005), el proceso de cambio planeado consta de ocho pasos sucesivos. Estos pasos también guardan correspondencia con el modelo de cambio de Lewin (1947). Los primeros cuatro corresponden a la etapa de descongelación, los pasos 5-7 a la de cambio y el paso 8 a la recongelación. El valor de los pasos de Kotter (1996), radica en que brindan recomendaciones específicas sobre el comportamiento. Estos pasos se presentan en la figura no. 2.

### Pasos para el proceso de cambio según Kotter (1996, en: Kiniki, 2005):

Paso	Descripción
1.- Establecer la sensación de urgencia	Descongelar a la organización mediante la creación de una razón convincente de la necesidad del cambio.
2.- Crear una coalición guiadora	Crear un grupo de personas de todos los niveles que tenga poder suficiente para dirigir el cambio.
3.- Desarrollar una visión y una estrategia	Crear una visión y plan estratégico que guíen el proceso del cambio.
4.- Comunicar la visión del cambio	Crear e implantar una estrategia de comunicación.
5.- Aplicar acciones de base amplia	Eliminar las barreras al cambio. Estimular solución creativa de problemas.
6.- Generar victorias de corto plazo	Planear y crear victorias o mejoras de corto plazo. Reconocer y
7.- Consolidar ganancias	Usa la credibilidad proveniente de las victorias para generar más cambios.
8.- Enraizar nuevos enfoques en la cultura	Se refuerzan los cambios al poner de relieve las conexiones de los nuevos comportamientos y procesos con el éxito organizacional.

Figura no. 2. Fuente: El desarrollo de los paso corresponde a J. P. Kotter, Leading Change (Boston Harvard business school Press, 1996).

Otro planteamiento lo hace Audirac (2011), y en el siguiente cuadro o figura no. 3, establece la relación entre proceso de cambio y cambio planeado.

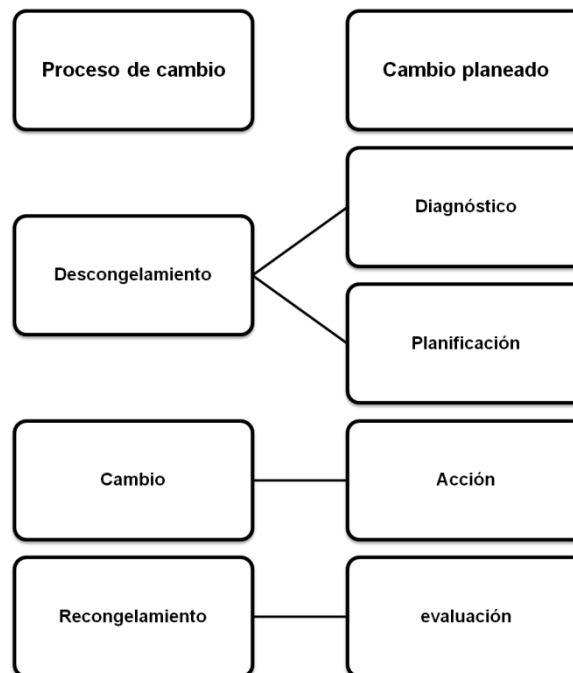


Figura no. 3. Fuente: C. A. Audirac (2011), relación proceso de cambio y proceso de cambio planeado



Otro modelo de cambio planeado es el llamado Investigación-acción, y según Chiavenato, (2009), está basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso sigue cinco etapas: Diagnóstico. Se reúne información sobre el problema y la necesidad de resolverlo. Para ello se entrevista al personal, estudia registros y escucha las preocupaciones de todos para descubrir que aflige a la organización. Análisis. Se sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y las acciones posibles. Realimentación. Se involucra a las personas en la identificación del problema y de la solución. En esta fase se comparte con el personal los descubrimientos de las dos etapas anteriores. Acción. Se realizan las acciones específicas para corregir los problemas identificados, en esta fase también se incluye a los trabajadores. Evaluación. Los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico.

Este proceso involucra profundamente a las personas en el proceso y ello permite reducir la resistencia. Cuando el personal participa en la etapa de realimentación, el proceso de cambio sigue solo, pues son los individuos y los grupos involucrados en el proceso presionan para que ocurra el cambio. Otro panorama es el que presenta Gil (2008), en la siguiente figura no, 4, plantea un modelo de cambio circular, con las fases que suelen darse en el proceso de cambio.

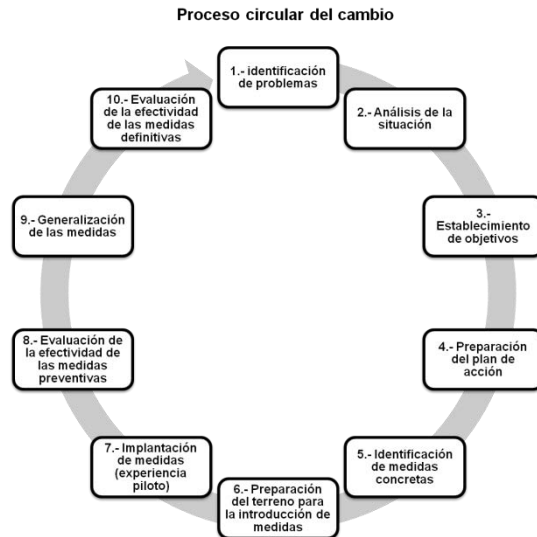


Figura no. 4. Fuente: R. F. Gil (2008), modelo circular del cambio

Para Schein (1961, en: Gil, 2008), quien se fundamenta en la teoría de Lewin (1947), para establecer y explicar los fenómenos que se dan en todo proceso de cambio. Estos fenómenos son los siguientes: En todo proceso de cambio se produce el aprendizaje de algo nuevo y el des aprendizaje de algo que está funcionando de manera inadecuada. No hay cambio sin motivación para cambiar. La motivación es un elemento clave del proceso. De hecho, nada se hace si no se está motivado para hacerlo. El cambio no se produce si no cambian las personas responsables de llevarlo a cabo. El énfasis en el cambio personal es clave en la teoría de Lewin (1947). El proceso de desaprender los hábitos instaurados genera temores y miedo, pues no en vano supone dejar atrás valores, actitudes y comportamientos muy arraigados. El último fenómeno se refiere a la necesidad de que se cumplan las fases para el cambio sea una realidad.

Estos modelos enfatizan que para aplicar el cambio planeado en las organizaciones, es necesario el uso adecuado de los recursos humanos para el éxito e instalación del cambio, y es solo, por medio de las personas que se puede lograr, y se hace el énfasis y la importancia de desarrollar, proteger, comunicar, enseñar y hacer partícipes del cambio a los empleados, pues son estos de quienes depende la supervivencia de las organizaciones. Según Davis y Newstrom (2011), aunque son los líderes de la organización los que inician el

cambio, los empleados son los que generalmente controlan su éxito final y los que realmente lo hacen operante. Por esta razón, el apoyo del empleado se convierte en una meta importante para el proceso de cambio.

Tomando en cuenta la importancia del factor humano en el proceso de cambio, Audirac (2011), menciona que el cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria. Es decir, la organización experimenta cierto desequilibrio, ya que los modelos de comportamiento hasta el momento adoptados no satisfacen sus deseos o necesidades, por lo tanto, en aras de un estado homeostático, dentro de la organización se lleva a cabo un análisis profundo de la situación que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal al que se quiere llegar. En general, existen una serie de razones que exigen la planificación del cambio: Cuando existen cambios rápidos y radicales del entorno. Para lograr que los efectos del cambio perdure. 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 las metas deseada. 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, entre otras.

Es importante mencionar que los efectos de la resistencia al cambio pueden ser prevenidos o superados si desde un inicio se plantea y se instala un cambio planeado, generalmente las organizaciones se ven en la necesidad de cambiar de manera rápida y drástica, sin embargo, las organizaciones que prevén los cambios y se anticipan a las necesidades de su medio ambiente realizan el cambio de manera planeada, de tal forma que pueden aminorarse los efectos de este en el personal de la organización. Las personas son los auténticos protagonistas de cuanto acontece en el interior de la organización, quienes, mediante su acción, hacen posible el cambio (Gil, 2008). Y la investigación demuestra que la participación de todos aumenta las probabilidades de éxito del cambio (Ivancevich,

2006). El cambio organizacional, solo está completo, si viene acompañado de la planeación, desarrollo, motivación, constancia y superación de los individuos en la organización.

El psicólogo también puede llevar a cabo entrenamientos en habilidades sociales a aquellas personas que se resisten al cambio. Una habilidad en específico en la que sería importante entrenar a las personas es en la “asertividad”, el cual el objetivo es lograr que las personas manifiesten o expresen como se sienten sin que pasen por alto sus derechos y los de otros. Mediante dicha técnica, los colaboradores que se resisten al cambio pueden expresar su sentir y pensar del cambio lo que podría solucionarse y así llegar a un acuerdo para disminuir la resistencia. Gran parte de la tarea del psicólogo ira encaminada a lograr que esa resistencia al cambio disminuya y se convierta en una aliada más que en un obstáculo.

Un ejemplo del cambio, lo presenta Valencia (2006), al plantear un modelo de cambio para el ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, dicho modelo consistió en tres pasos: el primero, fue recolección y análisis de la información. El segundo, diagnostico y planeación y el tercero, ejecución. En cuanto a la resistencia al cambio, utilizaron un plan de sensibilización con la finalidad de demostrar a los empleados que los cambios son positivos y que ayudaran a tener un mejor desempeño y ambiente laboral. Los resultados de dicho trabajo de cambio fueron los siguientes: mejoraron las relaciones interpersonales y de grupo, las personas que laboran en esta organización están satisfechas y orgullosas de pertenecer a ella ya que se les considera y valora, se adopto una nueva cultura organizacional que se enfoca a la excelencia de las actividades y de los servicios que proporcionan las áreas del ayuntamiento, la actitud de los trabajadores se vio fortalecida al ser tomadas en cuenta sus aportaciones, las funciones de cada uno del personal del ayuntamiento quedaron bien definidas para evitar duplicidades, se mejoro el desempeño laboral, logrando con ello alcanzar las metas establecidas, se obtuvo un mayor control administrativo y operativo de las actividades realizadas, mayor responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores, se

eliminaron las barreras que limitaban la comunicación entre los miembros de la organización, la calidad del servicio proporcionado en las áreas del ayuntamiento fueron óptimos, el ambiente laboral se torno cordial y agradable, se realiza una mejor supervisión y se aprovecha al máximo cada uno de los recursos.

Otro caso de cambio organizacional es el que ofrece, Sánchez (2016) al aplicar un modelo de cambio en una empresa aduanal, dicho cambio consistió en tres partes: primero, recolección y análisis de la información. Segundo, diagnostico y planeación y tercero, ejecución. Este modelo fue utilizado por las ventajas que representaba, por ser sencillo de aplicar debido a su claridad y precisión, modelo de origen mexicano, facilita el cambio tanto en las estructuras como en la tecnología y logra que las personas se integren a la organización, fomenta el trabajo en equipo, propone alternativas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales, mejora la productividad y mejora la calidad de vida de las personas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: aumento en la calidad del servicio, cambio de actitud de los empleados en la toma de decisiones, toma de decisiones grupales, se impulso el trabajo en equipo, los valores de la empresa y una nueva cultura laboral en donde se respeta la integridad de los individuos y satisfacción de sus necesidades, aumentando la eficiencia de los mismos y su disposición a trabajar por los objetivos de la organización.

Los modelos de cambio descritos demuestran que es indispensable realizar una recolección de datos para conocer la situación de la organización y realizar un diagnostico efectivo que permita tener un plan de acción y saber exactamente hacia donde se dirige la organización y que cambios hay que propiciar y por último la ejecución del plan, sin olvidar, seguir realizando evaluaciones posteriores para reforzar las conductas nuevas y mantener el cambio. Dichos estudios también demostraron que con la participación del psicólogo, se pudieron realizar y aminorar los efectos de la resistencia al cambio. Es importante mencionar que estos estudios demuestran la tendencia actual de actuar por el bienestar tanto de la organización como la de los individuos ya que son estos quienes se

reestructuran y se adaptan a los nuevos cambios, enfatizan el utilizar métodos de cambio que beneficien su desarrollo e integridad profesional como personal.

### **3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Se revisan y se modifican objetivos, y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la tecnología avanza día a día. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación (Chiavenato, 2011). Y en respuesta a estos cambios surge el Desarrollo Organizacional, se presenta como una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo (Guizar, 2008).

El campo del Desarrollo Organizacional (D.O.) es creciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. El Desarrollo Organizacional (D.O.) puede ser entendido como un proceso lento y gradual enfocado básicamente a tener un conocimiento profundo y real de la organización para identificar que es lo que funciona y lo que no, así como analiza sus potencialidades, recursos humanos y las fortalezas con las que se cuenta, para poder elaborar una planeación adecuada y manejar con éxito las relaciones en el ambiente y en las personas que se encuentran en el (Prado, 2010).

También Colín (2016) menciona que el D.O. funciona como una aplicación conjunta para superar la resistencia al cambio, lograr una visión de conjunto, mejorar el trabajo en equipo y las negociaciones intergrupales, volver más fluidas las comunicaciones, permitir el cambio de paradigmas, entre muchas otras cuestiones que resultan fundamentales a la hora de mejorar los niveles de calidad y productividad en una empresa. El D.O. está encaminado a aplicarse en la organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma y la psicología de sus miembros. También significa que es un proceso de largo alcance enfocado en obtener la mayor efectividad y salud de los integrantes de la organización. Tiene una noción macroscópica y sistémica de la organización, es decir, engloba a todos los sistemas, las personas, las estructuras realizadas a largo plazo. El entorno en el que han de operar las organizaciones está caracterizado por el desarrollo tecnológico, el apogeo de la información, la globalización de los mercados y la rapidez vertiginosa de cambio (Gil, 2008). Sin embargo, los cambios que concentran los problemas relativos a la persona que trabaja se han intensificado, pues se pretende humanizar a las organizaciones, sin dejar de lado la productividad, la calidad y la satisfacción personal, y por tal motivo el Desarrollo Organizacional ha cobrado mayor importancia. Pretende satisfacer las demandas de la organización y de los empleados al mismo tiempo.

Así para Robbins, (2009), menciona que las intervenciones de Desarrollo Organizacional subrayan el mejoramiento de la eficacia del grupo, las relaciones entre grupos y la salud de toda la organización. Los intentos de cambiar solo el comportamiento individual tienden a captar menos la atención pese a que en ocasiones forman parte de esos programas. Significa que el D.O. es aplicable a toda la organización y sobre todo a los grupos de personas que laboran en ella, ya que es en grupo que los individuos resuelven sus problemas y realizan sus funciones. Los resultados obtenidos por el D.O. son los siguientes: Mejor eficiencia organizacional (aumento de la productividad y del espíritu de equipo, establecimiento más adecuado de metas, mejor planificación y organización, responsabilidades y metas más claras; mejor utilización de los recursos humanos; mejoramiento en la línea de fondo). Mejor administración desde la alta gerencia



hasta los niveles más bajos. Mayor compromiso y participación por parte de los miembros de la organización para hacerla más prospera. Mejoramiento del trabajo de equipo dentro de los grupos y entre ellos. Mejor conocimiento de la organización de sus fuerzas y limitaciones. Mejoramiento de las comunicaciones, la solución de problemas y habilidades en la resolución de conflictos, lo cual origina una mayor eficiencia y menos pérdida de tiempo ante las interrupciones de las comunicaciones, participación en los juegos y confrontaciones en que se pierde o se gana. Intentos por crear un ambiente de trabajo que aliente la creatividad y la apertura, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, además de premiar el comportamiento sano y responsable. Una disminución considerable de la conducta disfuncional. Mayor conocimiento personal y organizacional que mejora la capacidad de la organización para adaptarse al constante cambio del ambiente y para seguir creciendo, aprendiendo, sin dejar de ser competitiva. La capacidad de atraer y conservar a personas sanas y productivas.

Por lo tanto, según Davis (2007, en: Guizar, 2008), se puede decir que el D.O. tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí. Además de poseer valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza un agente de cambio, el cual es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional. Por otro lado se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que solo los analicen teóricamente. Por último depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

### 3.1. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Para entrar de lleno a hablar sobre el D.O. es necesario hacer una breve revisión histórica de cómo fue que llegó a considerarse como una opción viable para el crecimiento y eficacia de las organizaciones de manera global y de los individuos que laboran en ellas. Audirac (2011) y Audirac (2007), mencionan tres raíces bien diferenciadas que se identifican en el surgimiento del D.O.: 1ª. Raíz. Entrenamiento del laboratorio: estas primeras prácticas relacionadas con el D.O. se realizan en el Instituto Tecnológico de Massachussets; consisten en entrenamiento en relaciones humanas vía laboratorio de experimentación, concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y de trabajo, El pionero asociado a esta raíz histórica es Kurt Lewin (1947). La raíz de entrenamiento de laboratorio hizo que el D.O. tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea de dinámica de grupos de relaciones humanas, todo ello para agilizar o resolver los conflictos de la organización productiva. 2ª. Raíz. Rastreo de la retroalimentación: la investigación en rastreo de la retroalimentación en las organizaciones se origina en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan, en estudios aplicados a fenómenos micro y macroorganizacionales, como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, entre otros factores. El investigador asociado a esta raíz es Likier (1946). 3ª. Raíz. La organización socio técnica: esta raíz histórica inicio en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock (1948) en Londres, Inglaterra, en donde nace el sistema social técnico abierto. Fue la conclusión de que no solo deben tomarse en consideración las dimensiones humanas del trabajo, sino también las dimensiones técnicas, además deben tratarse y verse la interacción y las interrelaciones de unas con las otras. Esta raíz proporciono al D.O. los conceptos de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción dentro de la organización total.

De acuerdo con de Faria (2004, en: Guizar, 2008), sitúa los orígenes del D.O. en el año 1924, a partir del estudio hoy ya antológico de las investigaciones

de psicología aplicados al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Posteriormente la aplicación de la metodología de laboratorio (grupos T y adiestramiento de sensibilidad), de la que fue el NTL Institute for Applied Behavioral Science la gran creadora y alimentadora. La aplicación de la metodología de investigación-acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O. Quienes fueron influidos por Kurt Lewin (1947) y la teoría de sistemas abiertos; psicología organizacional por Likert (1950), Lewin y McGregor (1957), entre otros. En cuanto a la expresión de Organization Development (O.D.) y su equivalente Organizational Development, ambas traducidas como D.O., no se sabe en realidad quien la acuñó, aunque French y Bell (1973), aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton, entre (1956 y 1959).

En México también sucedieron eventos importantes que propiciaron la aceptación y florecimiento del desarrollo organizacional. Según Audirac (2011) y Guizar (2008), mencionan que los principales acontecimientos que han construido la historia del D.O. en México son:

De 1967-1968: En el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del D.O. 1969-1970: En las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N.L. Surge la primera colección de libros sobre D.O. y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de D.O. Además, se emplean como herramientas de cambio los grupos T y la formación de equipos. 1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos. 1973-1974: Se aplica de manera directa el D.O. en varias

empresas: Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITEMS, Campus Monterrey. 1975-1976: Cobra gran auge el D.O. en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en D.O. con profesorado altamente calificado proveniente de la Peperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se utilizan como herramientas de cambio los círculos de calidad. 1977: Visa de la ciudad de Monterrey, N.L., implanta la gerencia de desarrollo organizacional. 1978: Se considera un enfoque más integral del desarrollo organizacional que se incluyen más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa. 1982 a la fecha: Se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de D.O. a las organizaciones les resulta difícil diferenciar entre desarrollo organizacional, calidad total y dirección estratégica.

Para Davis y Newstrom (2011) el D.O. surgió en respuesta a necesidades específicas. Con frecuencia, los métodos convencionales de capacitación tenían un éxito limitado para desarrollar un mejor comportamiento organizacional, de modo que era necesario buscar un nuevo cambio. Existían dos causas fundamentales que hacían necesario el D.O.: En primer lugar, la estructura de recompensas en el empleo no reforzaba adecuadamente la capacitación convencional, de modo que a menudo era imposible aplicarla en la práctica. Había demasiados programas de capacitación bien diseñados que fracasaban porque el ambiente en el empleo no daba el apoyo necesario, En estas circunstancias, el siguiente paso razonable fue que trataron de cambiar la organización completa para apoyar a la capacitación: esta es exactamente el objetivo del desarrollo organizacional. La segunda causa es la celeridad misma del cambio que exige que las organizaciones sean extremadamente eficientes para sobrevivir y prosperar. El D.O. trata de desarrollar a la organización completa para que pueda responder al cambio de un modo más uniforme y más eficiente. Llega a todas las partes de la organización para lograr de toda ella una respuesta más humana.

### 3.2 Definición de Desarrollo Organizacional

A través del tiempo al D.O. se le ha considerado en evolución y por tal motivo existen definiciones todas muy similares entre ellas, y cada vez más especializadas. Existen diversas funciones del D.O., desde un enfoque psicológico se puede entender como el medio que se ocupa para detectar, modificar y mantener las conductas sean o no a fines a la empresa. En este sentido el psicólogo participa en la solución de los problemas que tengan que ver con la interacción de las personas en su medio labora, analizando el papel de las diferentes variables. Es decir, se da importancia a los aspectos psicológicos que inhiben la habilidad de los empleados para comunicarse e interactuar con otros miembros de la organización pretendiendo influir en sus sistemas de creencias, valores, actitudes (modificar la conducta) para inducir un cambio en la estructura y políticas de la organización (Dunette, 1990, en: Trujillo, 2008).

Para Guizar (2008), el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio. El desarrollo organizacional versa sobre ayudar a que los líderes de las organizaciones planeen el cambio y manejen a las personas que desarrollaran el compromiso, coordinación y competencia necesaria. Su propósito es mejorar la efectividad de las organizaciones y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planeadas en los procesos humanos, estructuras y sistemas de la organizaciones, con uso de los conocimientos de las ciencias del comportamiento y sus métodos de intervención (Kinicki, 2005).

La expresión desarrollo organizacional (D.O.) se utiliza para identificar un conjunto de medidas destinadas a introducir un plan de cambio sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado (Schein, 1969, en: Gil, 2008). El Desarrollo Organizacional es una acción orientada a la investigación más que a la teoría. Enfoque orientado a la acción que proporciona técnicas que funcionan para

ayudar a crecer o cambiar a la organización (Landy y Conte, 2005). Hodge y Gales (1998, en: Gil, 2008) consideran que el D.O. es el área del cambio organizacional que tiene como objetivo la mejora del funcionamiento social de las organizaciones. Para Robbins (2009), el desarrollo organizacional fue definido antes como un enfoque del cambio orientado a los sistemas y como una serie de actividades destinadas a dirigir el cambio. El D.O. 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. Esencialmente es una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante (Audirac, 2011).

La definición de Beckhard (1972, en: Ferrer, 2007), dice que el D.O. es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. En otro texto Audirac (2007), menciona que el D.O. es un cambio planeado que involucra todos los integrantes de la organización, dirigido y sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficacia, la productividad y la capacidad para resolver problemas y adaptarse a nuevas situaciones o demandas, mejorando al mismo tiempo el bienestar de la organización. Este esfuerzo requiere la ayuda de facilitadores del cambio, quienes utilizan las estrategias, las técnicas y las herramientas de las ciencias del comportamiento y administrativas y otras disciplinas relacionadas.

Según Chiavenato (2010), menciona que el D.O. incluye transformaciones estructurales y técnicas, pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales. Su interés está en el cambio cultural de la organización. French y Bell (1985, en: Chiavenato 2010) definen al D.O. como un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación

organizacional, en particular mediante un diagnóstico eficaz y cooperativo de la administración de la cultura organizacional. Para Pinto (2012), el D.O. se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno. Señala que el D.O. es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecua a las necesidades de la organización que la va a implementar, se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización. Como se observa, un elemento importante en la definición del D.O. es la cultura organizacional. Hernández (2011, en: Ávila, 2014), también da importancia a la cultura apoyando la idea de que el D.O. es una estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización.

Sánchez, Muñoz y Flores (2013, en: Ávila, 2014), describen al D.O. como un proceso que estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas; coadyuvando a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo la cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valor organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo. El D.O. es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El D.O. hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir modificar la mentalidad de las personas para que estas puedan revitalizar a la organización.

En la perspectiva de Muchinsky (2007), el D.O. es un esfuerzo planeado, que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada

sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta. A su vez, Guizar (2008) a manera de resumen comenta que el D.O. 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. Todas estas definiciones hablan del D.O. como un cambio planeado que se fundamenta sobre las leyes de modificación de la conducta y del aprendizaje, que ha tenido suficientes años para gestarse y consolidar su importancia del desarrollo integral dentro de las organizaciones, así como, fortalecer a los empleados de las mismas, si se habla de D.O. se habla de cambio, de aprendizaje, de valor, de dignidad, de crecimiento profesional y organizacional. Lejos quedaron los años cuando al inicio de la psicología industrial, se trabajaba con el objetivo de mejorar la productividad, seleccionar a los mejores elementos para la milicia, obtener a los mejores empleados de una empresa, o la implementación de programas para que el obrero produjera más y en menor tiempo, aun no se desarrollaba el interés por conocer los pensamientos, sentimientos, motivaciones, preocupaciones, angustia, entre otras situaciones que presentaba el empleado. El D.O. surge como la opción de integrar el crecimiento de la organización, ha quedado demostrado que influye directamente en la producción el estado de ánimo y situación personal del empleado (ya sea profesional, laboral, familiar, social, etc.). El D.O. permite el desarrollo integral del factor humano con su desempeño y productividad. Lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en 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.

Audirac (2007, pags. 28 y 29) hace una pregunta ¿Por qué adoptar el D.O.? Y menciona que algunas razones por las cuales es importante la adopción de la actividad del D.O. en las organizaciones son las siguientes: Permite a la organización incorporar y aplicar actividades para desarrollar relaciones interpersonales más efectivas entre las personas que la integran. Realizará sus actividades de manera eficaz: Relacionarla con el personal para enseñarle a actuar frente a los problemas. Ayudarla a sobrevivir en un entorno de rápidos



cambios. Prepararla para cambios rápidos e inesperados, sustituyendo prácticas rutinarias y previsible en los procesos humanos de aprendizaje y desarrollo, de tal manera que pueda responderse oportunamente al entorno. Comprender y manejar la complejidad de la organización, para que no sea un obstáculo para el crecimiento o desarrollo de las operaciones; estudiando la estructura, las políticas, los procedimientos, los procesos de transformación, etcétera. Promover la creciente diversificación de perfiles del persona involucrado en las organización, que demandan las nuevas tecnologías, los nuevos mercados; dichos perfiles se componen de nuevos conocimientos técnicos, de relaciones interpersonales, de interacción con el entorno, de manejo interno de la persona, de integración multicultural, de manejo de procesos de comunicación.

### **3.3 Características del Desarrollo Organizacional**

En Muchisky (2007), se explica que el D.O. tiene la característica de ser: Una actividad planeada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan. El esfuerzo de D.O. afecta a toda la organización, aunque no toda la organización este en el punto de mira. Los efectos del D.O. deben ser dirigidos y apoyados desde la cumbre. Al igual que en el caso de la formación del personal. Los programas del D.O. son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización. La salud de la organización es igual que la salud personal. Los objetivos provienen de intervenciones deliberadas; los procedimientos pueden variar desde la modificación de la disposición física hasta la oferta de una formación específica para ciertos miembros de la organización. El D.O. tiene una base amplia y está diseñado con la intención de favorecer el bienestar de la organización.

Para que un programa de D.O. funcione debe considerar las siguientes características que, según Ferrer (2007), son importantes de observar: Trabajar en función del crecimiento y desarrollo personal de los individuos. Permitir el libre deseo de contribuir por parte de todos los individuos que laboran en la

organización. Aumentar el sentido de pertenencia de los individuos en sus respectivos grupos de trabajo. Trabajar con el aspecto psicológico de los individuos y su deseo de interactuar en sus grupos para resolver problemas y aumentar su productividad. Direccionar el trabajo en equipo, con la finalidad que todos se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, situación que se verá reflejada en la optimización de su efectividad.

En otro texto Guizar (2008), menciona que el D.O. tiene las siguientes características: Es una estrategia educativa planeada. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desee satisfacer, como: Problemas de destino, ¿A dónde desea ir la organización? Problemas de crecimiento, identidad y revitalización, problemas de eficiencia organizacional. Hace hincapié en el comportamiento humano. Los agentes del cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal. b) Transferencia de valores humanos. c) Comprensión entre grupos. d) Administración por equipos. e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

De acuerdo con Audirac (2007) algunas características del D.O. son las siguientes: Implica acciones encaminadas al logro de las metas de la organización y de las personas que la integran. Busca detectar posibilidades de mejora mediante el estudio de los procesos técnico-operativos, humanos y de dirección. Propone estrategias y acciones estructurales, mediante proyectos, que concreten las posibilidades de mejora. Busca que las personas que intervienen en el proceso de mejora desarrollen aprendizajes sobre las estrategias empleadas y, en el futuro, pueda manejar exitosamente situaciones similares. Mediante un enfoque sistémico visualiza cada intervención en el contexto presente de la organización y sus prioridades actuales, para considerar los diferentes efectos de las acciones propuestas en diferentes áreas donde se esté actuando. Actúa en un proceso de aproximaciones sucesivas, de tal manera que se observen los resultados e

impactos de cada acción y sean tomados en cuenta para la planeación de subsecuentes intervenciones.

En otro texto, Chiavenato (2011) y Davis y Newstrom (2011), concuerdan en que las características del D.O. son las siguientes: Focalización en toda la organización. El D.O. toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. Orientación Sistémica. El D.O. se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no como funcionan por separado. Agente de cambio. El D.O. utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. Puede ser externo, solo por algún periodo de tiempo y después toma el mando el agente de cambio interno que generalmente recae en el gerente de recursos humanos. Solución de problemas. El D.O. no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El D.O. podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de esta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento. Procesos grupales. El D.O. se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas. Retroalimentación. El D.O. busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y

estimula a la personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas mas eficaces en esas situaciones. Orientación situacional.

El procedimiento del D.O. nos es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Desarrollo de equipos. El objetivo general del D.O. es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales. En resumen, el D.O. es la aplicación de las técnicas de la ciencia del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones interna e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

### **3.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional**

Es importante mencionar que algunos autores escriben sobre los objetivos generales del D.O., en lo general concuerdan con dichos objetivos, también están de acuerdo que estos deben surgir del diagnóstico de la situaciones que se desean mejorar, también existen objetivos básicos, los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos y se presentan algunos de ellos. Como sucede con las definiciones, los objetivos también son muy similares entre ellos, sin embargo, cada autor compone y dispone en base a los resultados de los estudios que estos han aplicado. Para aplicar correctamente los objetivos organizacionales nuevos en una organización, es imprescindible realizar una prueba de diagnóstico.

Según De Faria (2004), tales objetivos básicos, que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes: Obtener o general informaciones objetivas y subjetivas, validas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales,

y asegurar la retroinformación de esas informaciones a todos los participantes. Crear un clima de receptibilidad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias. Establecer un clima de confianza. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos. Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional). Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

A su vez, Gil (2008), menciona que el objetivo del D.O. es armonizar el desarrollo de la organización y el crecimiento humano. La comunicación, participación, colaboración, respeto, apoyo, actitudes de los trabajadores en general, valores culturales, liderazgo, sensibilización en las relaciones interpersonales, visión compartida de los objetivos, resolución de problemas y desarrollo de personal. Los objetivos según Ferrer (2007), constan de los siguientes: Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar en varias maneras. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización). Avanzar hacia la colaboración y competencia entre las unidades interdependientes. Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización. Aumentar el nivel de la responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución. Encontrar soluciones creativas a problemas frecuentes.

En otro texto Audirac (2007) y Audirac (2001), menciona que los objetivos del D.O. están orientados a mejorar los procesos de las organizaciones, en

particular se busca alcanzar las siguientes situaciones: Metas claras, realizables y compartidas por todos los miembros de la organización. Cooperación entre individuos y grupos, y compromiso de estos con las metas de la organización. Existencia de planes generales y programas específicos para alcanzar esas metas. Integración de sus miembros e identificación con la organización. Ausencia de fricciones y amenazas, una mejor utilización de la capacidades de cada uno y estímulo a su creatividad. Existencia de sistemas adecuados de comunicación. Existencia de cohesión (espíritu de equipo) y satisfacción laboral. Flexibilidad de la organización para aceptar cambios y mejoras. Información periódica acerca de las desviaciones de las metas. Autocontrol de individuos, grupos y subgrupos. La posición que guarda la organización no depende únicamente de los factores externos, sino de su propia actitud ante el cambio. Desarrollar capacidades que le permitan estar delante de sus competidores. Los estándares obtenidos no se mantienen, aumentan mientras se adentra en un proceso de mejora continua. Aceptar el cambio como una oportunidad hacia una nueva cultura. Integrar el potencial de las nuevas tecnologías en un conjunto integrado y coordinado.

Para Pinto (2012), entre los objetivos más importantes del D.O. se encuentran los siguientes: Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización. Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen de desde el punto donde se origino la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicara, y esta resulta ser la más confiable. Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión. La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.

### 3.5 El proceso del Desarrollo Organizacional

Para Davis y Newstrom (2011), el D.O., es un proceso que tiende a tomar un año o más en una organización y suele continuar en forma indefinida, que sin embargo dicho proceso tiene un programa típico completo e incluyen los pasos que se mencionan a continuación: **Diagnostico Inicial:** los líderes gerenciales de la organización se reúnen con el asesor o agente de cambio para determinar el tipo de programa de D.O. que se necesita. Durante esta fase, el agente del cambio puede buscar información inicial por medio de entrevistas con varias personas de la organización. **Recopilación de datos:** Se realizan encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas conductuales. Por lo general, el asesor se reúne con grupos de empleados en lugares alejados del local de trabajo con el fin de obtener información sobre preguntas tales como las siguientes: ¿Qué clases de condiciones contribuyen en mayor grado a la eficiencia en su empleo?, ¿Qué clases de condiciones interfieren con la eficiencia en su trabajo?, ¿Qué es lo que más le agrada cambiar en la forma en que opera esta organización?. **Retroalimentación de datos y confrontación:** Se organizan grupo de trabajo para analizar los datos recabados, para mediar entre sí las cuestiones en las que están en desacuerdo y para establecer prioridades para el cambio. **Planeación de la acción y resolución de problemas:** Los grupos usan los datos para formular recomendaciones específicas para cambios. Los debates se centran en problemas reales dentro de su organización, los planes son específicos, incluyendo quien es responsable y cuando debe darse por terminada la acción. **Estructuración de equipos:** durante todo el periodo de las reuniones de grupo, el agente del cambio los alienta para que busquen manera de trabajar unidos, también los ayuda a ver el valor de las comunicaciones abiertas y la confianza como prerrequisitos para mejorar el funcionamiento del grupo. El desarrollo del equipo se verá más impulsado aun si algunos gerentes, en particular, y sus subordinados, trabajan juntos como equipo en las sesiones de Desarrollo Organizacional. **Desarrollo inter grupal:** Después de estructurar en equipos a los grupos pequeños se puede intentar lo mismo entre grupos de mayor tamaño compuestos de varios equipos. **Evaluación y análisis:** El agente del cambio ayuda a la organización a evaluar los

resultados de su trabajo de D.O. y a desarrollar trabajos adicionales en los campos en que se requieren otros resultados. Realizando reuniones para fomentar la retroalimentación y avances del programa, esto funciona como refuerzo de las nuevas conductas adquiridas. Estos pasos forman parte de un proceso completo, de modo que se deben aplicar todas para que la organización logre obtener todos los beneficios del D.O. y se pueden usar todo tipo de programas para alcanzar los cambios deseados, estos pueden ser: capacitación, mesas redondas, películas, presentaciones, representación de papeles, juegos, grupos de encuentro, entre otros (Pinto, 2012).

Sin embargo para Chiavenato (2009) y Chiavenato (2011) el proceso de D.O. funciona en tres fases que son las siguientes: Diagnóstico: a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella. El diagnóstico se debe basar en entrevistas con las personas o grupos involucrados. Intervención: acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio. Refuerzo: esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación. En general, el refuerzo se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado.

Otro proceso de D.O. que presenta características prácticas es el que mencionan Chiavenato (2009) y Chiavenato (2010), llamado Investigación-Acción, el cual es un modelo de cambio basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso sigue cinco etapas semejantes a las del método científico: Diagnóstico: el agente del cambio reúne información sobre el problema y la necesidad de resolverlo. Para ello se entrevista con el personal, estudia registros y escucha las preocupaciones de todos para descubrir que aflige a la organización. Análisis: el agente de cambio sintetiza y analiza la información



para identificar los problemas y las acciones posibles. Retroalimentación: el agente de cambio involucra a las personas en la identificación del problema y de la solución. En esta fase comparte con el personal los descubrimientos de las dos etapas anteriores. Acción: el agente de cambio y los trabajadores involucrados realizan las acciones específicas para corregir los problemas identificados. Evaluación: los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico. La ventaja de este proceso es que se concentra en el problema y no en la solución. El agente de cambio identifica objetivamente los problemas para determinar la acción necesaria para lograr el cambio. La investigación-acción involucra profundamente a las personas en el proceso y ello permite reducir la resistencia. Cuando el personal participa en la etapa de realimentación, el proceso de cambio sigue solo, pues los individuos y los grupos involucrados en el proceso presionan para que ocurra el cambio. El lado profesional del psicólogo de las organizaciones es quizá uno de los aspectos más cruciales y es estar relacionado con la dimensión ética, pues nos conduce a adoptar una perspectiva reflexiva y crítica en torno a las causas y posibles consecuencias de seguir percibiendo en la actualidad al trabajador como un mero instrumento, útil y necesario, para conseguir los fines de la organización.

Un ejemplo de la participación del psicólogo en el desarrollo organizacional es el que describe Loera (2010), quien presenta una propuesta llamada: *Modelo estratégico de desarrollo organizacional* para la evaluación y mejora del clima organizacional en la administración pública federal. El trabajo evidencia la necesidad de realizar una propuesta para mejorar la forma de evaluar el clima y proponer acciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la administración pública federal, específicamente en el departamento de CONAGUA. Se realizaron evaluaciones para determinar el clima que prevalecía. Primero se realizó una encuesta para determinar el diagnóstico, se elaboró un instrumento de medición para conocer con exactitud el ambiente laboral, acto seguido se presentó la metodología a seguir y esta fue: Guía metodológica de autorregulación de procesos y sistemas, guía metodológica de mejora de procesos psicosociales y guía metodológica de creación de procesos, estas guías

pretendían modificar los siguientes rubros: motivación y satisfacción, desarrollo de equipos de trabajo, planeación de vida y carrera, recompensas y reconocimiento, efectividad personal y organizacional. Se utilizó la capacitación y la sensibilización para implementar el nuevo modelo. Al final, se determinó las áreas de mejora en donde era necesario seguir trabajando, estas eran: la falta de recompensas y reconocimientos a los empleados, no existe una adecuada evaluación del clima organizacional, no se establecen metas y objetivos concretos, una mala definición de los análisis de puestos, exceso de normatividad y falta de capacitación.

Otro estudio realizado en donde utilizaron la estrategia de D.O. es el presentado por Vázquez (2010), quien visualizó el análisis de puestos como una herramienta de Desarrollo Organizacional, ya que es indispensable para el adecuado funcionamiento de la organización de acuerdo a las competencias que requieran los puestos o cargos que tengan la misma, enfatiza la importancia de realizar descripciones de puestos bien preparados lo que ayudara a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

Otro estudio en donde se ve la capacitación como una herramienta del Desarrollo Organizacional lo describe Spector (2002), hace referencia al trabajo del psicólogo en una empresa australiana, que al recortar personal, notaron que nuevas conductas se manifestaron en los individuos que se quedaron en la empresa. El trabajo de D.O. del psicólogo consistió en realizar un diagnóstico con la finalidad de determinar cuáles eran las causas de dichas conductas, la evaluación determinó que los sentimientos de preocupación, indefensión, incertidumbre y miedo acerca de su permanencia en el trabajo eran las mayores preocupaciones del personal. El plan de trabajo del psicólogo consistió en elaborar planes de sensibilización entre el personal, capacitar en las nuevas habilidades, fortalecer el vínculo de comunicación entre las gerencias y el personal, empoderar a los individuos en la toma de decisiones y contribuir a la solución de problemas,

todo esto tuvo como resultado una mejor adaptación a la nueva estructura organizacional, a mejorar la productividad y nula rotación de personal

Estos ejemplos demuestran que el Desarrollo Organizacional, es una herramienta útil en cualquier área de una organización y que el psicólogo cuenta con las habilidades para recopilar datos, realizar un diagnóstico, elaborar instrumentos de medición confiables y llevar a cabo un procedimiento de mejora, para instalar el nuevo cambio y los nuevos aprendizajes de la nueva estructura organizacional. Además de contar con instrumentos de evaluación, para determinar las áreas que aun necesitan fortalecerse o simplemente para fortalecer el cambio ya efectuado. El D.O. se presenta como una herramienta adaptable en cualquier organización, ya sea empresarial, gobierno, educación, entre otras.

Es importante mencionar el trabajo del Desarrollo Organizacional en México, según Colín (2016) y Guizar (2008), las empresas mexicanas que han aplicado exitosamente D.O. son: Santander Serfin, BBVA Bancomer, Banamex, Calanese Mexicana, Reyco de México, Industrias Resistol, Pedro Domeq, Nacional de Cobre, Novum Corporativo Industrial, Grupo industrial Bimbo, Seguros la Comercial, Condumex, S.A., Telmex, Unión Carbide, Uniroyal, S.A., Vitro, Urbi, S.A., Tecnor, S.A., Distribuidora KAY, Derivados Acrílicos, entre otras.

En México la aplicación del D.O. ha tenido un comienzo lento y en ocasiones poco comprendido, y es porque se ha considerado que implantar sistemas de medición, fijación de objetivos y cursos de capacitación en mejora continua, es la solución a los cambios necesarios, sin embargo, se ha dejado de lado el factor primordial que son los seres humanos en sus comportamientos psicológicos, sociológicos y antropológicos. Tomar una más clara conciencia de la naturaleza tanto del ser humano individual como de los grupos es fundamental a la hora de querer modificar paradigmas, gestionar el cambio, modificar comportamientos, motivar y dirigir al personal por las nuevas sendas de la creatividad y del servicio. Es justamente la falta de comprensión de estos factores lo que ha llevado a muchas empresas mexicanas a fracasar rotundamente a la

hora de implementar cambios. Los empresarios siempre deben tratar de aplicar el D.O. como una disciplina normal dentro de su administración y entender que les proporciona beneficios del cambio en toda la organización, incrementando tanto en la motivación, como en la calidad y productividad, una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento claro en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

## 4. EXPECTATIVAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Como se ha documentado en los capítulos anteriores, el cambio forma y es parte de nuestra vida diaria, todo a nuestro alrededor está en constante cambio, y es de vital importancia que aprendamos a vivir con ello, no importa la edad que tengamos si deseamos adaptarnos positivamente a nuestro entorno es indispensable aceptar que las cosas cambian y después “hacer algo”, para adquirir las nuevas habilidades y competencias que nos mantendrán vivos en cualquier ambiente en el que nos desarrollemos. Mucho se ha escuchado la frase de “querer es poder”, sin embargo, podemos querer hacer algo y aprender a hacer algo nuevo, pero no saber cómo hacerlo, y para tal acción es indispensable planear, actuar y evaluar los nuevos conocimientos recibidos y adaptarlos a nuestro nuevo entorno social llámese este familia, trabajo, sociedad, etc. También se ha visto que el desarrollo organizacional es el plan de cómo lo vamos a aprender a hacer, significa que haremos un diagnóstico, planearemos que es lo que haremos, enseguida actuaremos y posteriormente evaluaremos y retendremos los nuevos conocimientos y de esta manera podremos adaptarnos y sobrevivir al entorno excesivamente cambiante dentro de las organizaciones. Negarse a realizar dichos cambios sistemáticos, solo podrían acarrear frustración, sentimiento de pérdida y abandono, depresión, estrés entre otras. Es innegable, que cualquier cambio trae consigo respuestas inmediatas, estas pueden manifestarse físicamente (dolores de espalda, dolor de cabeza, dolores de estomago, etc.), emocionalmente (pensamientos de frustración y perdida, sentimientos de abandono, sentimientos de no sentirse útil, el pensar no puedo hacerlo, etc.), laboralmente (ausentismo, rotación, falta de concentración en el trabajo, frustración, accidentes laborales, falta de productividad y eficacia, etc.).

Para Alles (2007), hasta no hace mucho tiempo, la información calificada solo estaba disponible en las altas esferas y los empleados solo accedían a la información a través de los periódicos al día siguiente, en el mundo actual, donde se puede ver una guerra por televisión, día a día se puede ver en la pantalla de las

computadoras información al instante de lo que pasa en los mercados y en el mundo en general. En ese contexto, con esa influencia del entorno, el comportamiento organizacional se ha modificado. Es en este sentido que la influencia y aportación del psicólogo organizacional se ha especializado en diversas áreas a las que comúnmente se venía desempeñando, tales como: estudios de la personalidad, motivación, percepción, necesidades individuales, aprendizaje, estrés, decisiones personales, entre otras.

En otro texto, para Mejías (2009), menciona que las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones se han visto mermadas por los nuevos cambios en el mercado global y la competencia de las organizaciones por mantenerse vivas y actualizadas. Con el cambio del siglo estas relaciones no concluyeron sino que se intensificaron. Por ejemplo, se observa con claridad el fenómeno creciente de las reducciones de personal, cuyo objetivo no solo es disminuir el tamaño de las compañías, sino reacomodar sus competencias. Las organizaciones han optado por contratar colaboradores externos y desvinculándose de otros con habilidades obsoletas. El sistema de empleo seguro y de por vida, con ascenso predecibles y salario estable, ha muerto. Frente a esta realidad, todos debemos reciclarnos permanentemente, mantener nuestros conocimientos actualizados y desarrollar nuevas habilidades, en resumen tener conocimientos actualizados, múltiples habilidades y una buena reputación es el capital indispensable para mantenerse activo en el mercado.

En otra perspectiva, Martínez (2010), comenta que el cambio, es una constante en toda organización, implica pérdida, genera graves sentimientos de inseguridad, provoca o aumenta el aislamiento y la soledad. Aparecen sensaciones y sentimientos de pérdida de pertenencia y de cuestionamiento a la propia identidad. Menciona que no todo cambio es progreso; por el contrario: en las organizaciones, la mayoría de los cambios trajo aparejado exclusión, inseguridad y sufrimiento. Tanto en el contexto social como en el organizacional. En situaciones de cambio se transitan momentos de inseguridad, baja de las motivaciones y un impacto significativo en las actitudes y conductas.

#### **4.1 El psicólogo como mediador para superar los efectos del cambio**

El psicólogo organizacional se ha ganado su lugar como el profesional de la conducta que posee las habilidades para ayudar a los individuos dentro de la organización a superar los efectos negativos del cambio. El cambio puede causar terribles estados, tanto físicos, emocionales y organizacionales, costando así mucho dinero en su tratamiento y adaptación. Además de las pérdidas económicas que representan el ausentismo, la falta de productividad, las bajas imprevistas, accidentes laborales, entre otros. El trabajo del psicólogo organizacional como mediador para que los individuos afronten positivamente los efectos estresantes del cambio se han convertido en herramientas eficaces para lograr este cometido. Otra aportación sobre el trabajo del psicólogo en las organizaciones es la de Pichon-Riviere (2003, en: Martínez, 2010), cuando dice que este puede ayudar a los individuos a una adaptación activa a la realidad, caracterizada por el hecho de poder asumir nuevos roles con mayor responsabilidad y el abandono progresivo de los roles anteriores, inadecuados para la situación del aquí y ahora. Esto se da en la tarea, en la que los sentimientos básicos de pertenencia, cooperación y pertinencia que opera en todo grupo humano se conjuguen armónicamente en logro de una gran productividad.

Significa que la percepción que tienen los individuos puede y debe ser moldeada si se quiere que estos desechen los antiguos comportamientos y adopten de manera libre y por propia voluntad los nuevos. Ante tal situación, Duro (2013), menciona que existen tres ejes fundamentales sobre los cuales los individuos trazan su interpretación de la situación de trabajo, a saber: a) seguridad- amenaza; b) ganancia-perdida; c) satisfacción-frustración, acarreando cada uno de ellos sus propias consecuencias significativas sobre el bienestar y salud del trabajador. Significa, que para que los empleados logren una calidad de vida laboral son indispensables evaluar las características, percepciones y actuaciones de los trabajadores. Estas aplicaciones organizacionales consisten, en intervenciones individuales focalizadas sobre tres planos distintos, pero complementarios entre sí, a saber: a) plano de los determinantes: analizando las

creencias, actitudes y valores del trabajador que resulten pertinentes para su trabajo, a fin de que afloren a su conciencia y pueda relacionarlos con su percepción del trabajo; b) plano de las percepciones: ajustándolas a los hechos en la medida de lo posible mediante el contraste de diferentes alternativas de interpretación de las mismas situaciones laborales; y c) plano de la actuación: mejorando las estrategias y potencial general del trabajador mediante su formación y adecuando entrenamiento, con el fin de calibrar la percepción y actuación sobre su desempeño.

Martínez (2010) muestra en la siguiente figura, los pasos que el psicólogo organizacional puede utilizar para mejorar los problemas que los individuos presentan al afrontar dichos cambios.

### Pasos para afrontar la resistencia al cambio

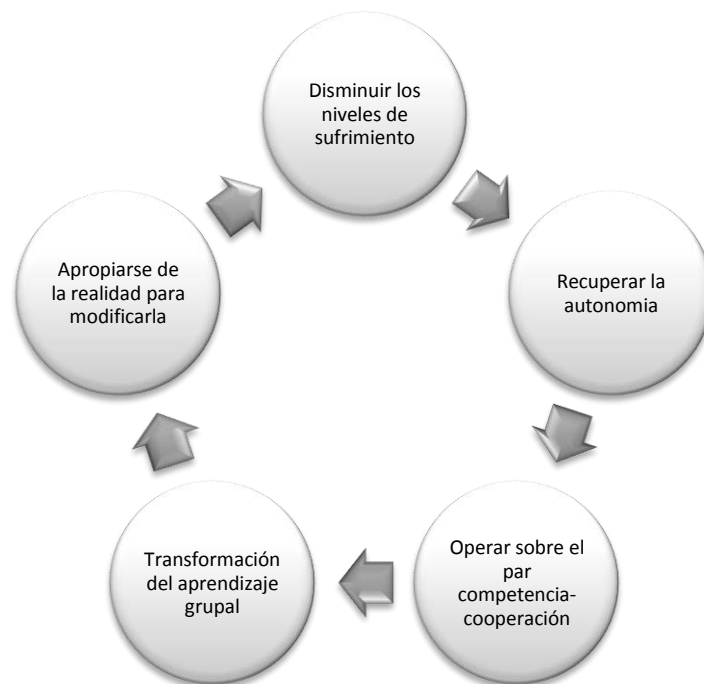


Figura no. 5. Fuente: Pichon-Riviére, E. (1995) Diccionario de Psicología Social. Buenos Aires.

Esta percepción de la realidad puede ser muy benéfica para el trabajo del psicólogo organizacional, para moldear o guiar la conducta a la meta a donde se



quiere llegar. Lejos de ser un problema representa una oportunidad de sobreponerse a los estresores del cambio y adquirir los nuevos conocimientos que se requieren en su nuevo rol de actividades y por ende adaptarse positivamente a su nueva realidad. Lo que traerá por consecuencia una mejor calidad de vida laboral. En otro texto Muchinsky, (2007) comenta que las adquisiciones y fusiones de negocios están a la orden del día y los empleados afectados deben “adaptarse” al trauma de la pérdida de trabajo, traslados y reinstalaciones y en esta importancia el psicólogo organizacional se preocupa por la vida laboral de la gente, y dado que dichas vidas cambian, también lo hace la psicología organizacional. Como profesión, nos encontramos negligentes si no nos aventurásemos en estos territorios nuevos, son intereses importantes y legítimos dentro del mundo del trabajo

El psicólogo organizacional entiende que el ser humano es ante todo un ser social y sus necesidades básicas incluyen siempre necesidades sociales de pertenencia a uno o varios grupos, de valoración y reconocimiento social. De ahí que las relaciones interpersonales tanto en el trabajo (compañeros, subordinados, superiores jerárquicos, supervisores, etc.) como fuera de él (familia, amigos, etc.) sean un elemento importante del ambiente en el que viven las personas y en el que desarrolla su trabajo y tales relaciones interpersonales pueden ser también importantes fuentes de apoyo social y, por tanto, de reducción de la resistencia al cambio. Y es que la mayoría de las cosas realmente importantes que nos pasan en la vida, tanto positivas como negativas, tienen que ver con las personas (Ovejero, 2006 y De Pablo, 2007).

Es importante mencionar que los factores que generan resistencia pueden causar efectos totalmente diferentes en las personas y esto depende a la capacidad del individuo para afrontarlos y adaptarse a las nuevas situaciones. Es decir, que los factores físicos o de cualquier otro tipo solo afectan a los individuos dependiendo de las habilidades y preparación que estos tengan. A Este respecto De Pablo (2007) menciona que el trabajo del psicólogo organizacional y de la organización es de dotar al individuo de una serie de estrategias para aumentar la

capacidad de adaptación frente a esos factores. Las técnicas preventivas y de tratamiento se pueden clasificar en: generales, cognitivas, fisiológicas y conductuales. Las técnicas generales: se deben incrementar los recursos personales para hacer frente a todo tipo de factor de resistencia. Primeramente prepararse, aceptándolo como parte inevitable de nuestra vida. Descubriendo las causas y circunstancias que lo originan, para enfrentarse a él como un problema a resolver más que como una injusticia; y punto muy importante: servirse de él para progresar y perfeccionarse. En cuanto a los factores laborales, se deberá expresar las emociones, elegir las metas a conseguir, terminar los asuntos pendientes, y comentar las actividades exigentes o irracionales que el superior nos haya asignado. Las técnicas cognitivas: Estas técnicas están basadas en la posibilidad que tiene todo ser humano de cambiar su pensamiento. Debemos cambiar la percepción, interpretación y evaluación de aquellos acontecimientos que nos preocupan. Las técnicas Fisiológicas: enseñan a controlar los efectos fisiológicos de los factores que nos generan resistencia, contrarrestando la sintomatología orgánica que crea ansiedad (taquicardia, tensión muscular, dificultad respiratoria...). Conductuales: Tienen como finalidad la creación de comportamientos que sean adaptativos al tipo de situación o problema que se desee o necesite resolver, dentro de las cuales debemos destacar el entrenamiento asertivo y las técnicas de resolución de problemas. a) Entrenamiento asertivo y social: se entiende por asertividad la confianza que ponemos en nuestra propia persona, opiniones, derechos y reclamaciones. Esta firmeza nace de la propia personalidad. Es una autoafirmación personal. Todas aquellas personas asertivas tienen la capacidad suficiente para identificar, reconocer y valorar sus necesidades y prioridades, al igual que hacerlas saber a los demás con plena claridad y confianza, aceptando en todo momento que los demás tienen el mismo derecho que ellos a hacerse valer. Tener la capacidad de expresar tanto los sentimientos negativos como los positivos, habilidad para iniciar, mantener y finalizar cualquier tipo de tema o conversación. b) Técnicas de resolución de problemas: Se puede definir problema como el fracaso para encontrar una respuesta eficaz.

Basados en las referencias de capítulos anteriores, es importante resaltar la influencia de la aplicación del D.O. en la solución de estos problemas de resistencia al cambio y la adopción de las nuevas conductas. Ante tal enfoque, se deben mencionar algunos aspectos que dan mayor importancia al psicólogo en el D.O. En primer lugar, la motivación que se refiere a un factor dinámico del comportamiento humano que activa y dirige a un organismo hacia su meta (Galimberti, 2009). Para algunas organizaciones e incluso para algunos profesionales del D.O. la motivación no es un tema principal a tratar. Sin embargo, para el psicólogo la motivación va más allá de la imposición, se puede lograr motivación externa (por medio de soluciones materiales o económicas). Por otra parte el reforzamiento se refiere al conjunto de técnicas positivas o negativas que influyen en la probabilidad de ocurrencia de una conducta. Para la mayoría de las organizaciones, al hablar de reforzamiento se refieren a dar algo positivo a los colaboradores para que vayan aceptando el cambio, normalmente alguna remuneración económica. Sin olvidar que también existe el reforzamiento negativo el cual consiste en quitar algún evento molesto que este incidiendo en la presentación de conductas no deseadas.

A continuación se abordan otros elementos de las técnicas de intervención en las cuales el psicólogo puede tener un papel único y trascendental en la aplicación de D.O. dentro de las organizaciones: Aprendizaje social: Es una herramienta que a lo largo de su formación utiliza como un medio efectivo de aprendizaje a través del modelamiento. Además es importante para modificar la conducta de los miembros de una organización hacia un comportamiento deseable y puede utilizarse como un modo rápido y práctico de transmisión de conocimiento, en lugar de hacerlo siempre teórico y prolongado. Técnicas de enseñanza-aprendizaje: El psicólogo también cuenta con conocimientos en educación (psicología educativa), por lo que algunas técnicas de enseñanza-aprendizaje son dominadas por él, lo cual le ayuda en la implementación de técnicas de intervención de D.O. Algunas de ellas son: exposición, actividades lúdicas, casos prácticos, dramatización o juego de roles, formación y supervisión de debates dirigidos, técnicas vivenciales, resolución de problemas entre otras.

Moldeamiento y encadenamiento: Técnicas basadas en el condicionamiento operante, que utiliza el psicólogo para modificar la conducta y que le pueden ayudar para un mejor papel en la intervención del D.O. (Kazdin 1996, en: Ávila, 2014) las describe de la siguiente manera: a) Moldeamiento: la conducta terminal o meta se logra reforzando pequeños pasos o aproximaciones hacia la respuesta final de manera contingente, en vez de reforzar la respuesta final en sí misma. Aquí se refuerza el apareamiento de componentes de esta conducta, reforzando las aproximaciones sucesivas, poco a poco se logra la respuesta final y b) Encadenamiento: la mayoría de las conductas consisten en una secuencia de varias respuestas, a las cuales se denomina cadena. A través del encadenamiento se descompone una conducta compleja en conductas más sencillas las cuales se irán adquiriendo por medio del reforzamiento de cada una. De este modo, al adquirir todas las conductas partes de la cadena se podrá realizar la conducta compleja deseada y finalmente, el concepto de empatía: de acuerdo con Galamberti (2009) la empatía se define como la capacidad de comprender los pensamientos y estado de ánimo de otra persona. Tener claro lo que es la empatía es importante debido a que varios profesionales del D.O. basándose en la idea de ser empáticos no comprenden hasta qué punto pueden ser, así su papel en la intervención se puede ver afectada.

La psicología cuya constitución le permite ser la única disciplina científica que puede construir, con base en el método científico, teorías acerca del comportamiento humano, las cuales pueden ir dirigidas a explicar el comportamiento del individuo con base en sus relaciones sociales, por ejemplo, las conductas de los empleados de una organización. Por lo tanto, el psicólogo podrá en base en su formación y experiencia profesional valerse de herramientas que le permitan robustecer y hacer confiable su intervención como profesional del D.O. debido a que no se basará en meras suposiciones de lo que pasa en una determinada organización que le permitirá obtener un diagnóstico más completo. A través de dicho análisis, el psicólogo puede conocer la forma en que determinados estímulos provocan determinadas respuestas. Y a su vez puede identificar como estas conducen a distintas consecuencias, lo cual se convierte en patrones de

comportamiento que generalmente aquejan a una persona o grupo en específico, como el caso de las personas que pertenecen a una organización. Con base en esto el psicólogo podrá obtener información amplia acerca de los problemas suscitados en la organización y así podrá otorgar al D.O otra herramienta completa y viable que le facilite tener una adecuada y objetiva intervención.

Puede hacer uso de sus habilidades y competencias que ha desarrollado en el manejo de grupos para que mejoren su capacidad de cooperación y también con base en sus conocimientos y experiencia en temas como motivación, trabajo en equipo, comunicación, retroalimentación, entre otros, podrá ayudar al D.O. a conseguir que los grupos de trabajo dentro de las organizaciones sean más comprometidos, productivos y competitivos (Ávila, 2014). Y lo más importante todas estas habilidades y el uso de las técnicas de D.O. le permitirán al psicólogo organizacional elaborar un plan de acción, con el cual podrá instalar el cambio organizacional y sobre todo ayudar a los individuos en la superación de los efectos negativos de dichos cambios. El manejo de las técnicas y sus habilidades, le permitirán, escoger el plan ideal para los grupos de trabajo, podrá, ser flexible dependiendo de las necesidades de los individuos pero sobre todo, instalara las herramientas que facilitaran la adaptación a las nuevas demandas del medio ambiente. Se valdrá del D.O. para ayudar, fortalecer, enseñar, reforzar, cambiar, mejorar la calidad de vida laboral, mejorar la calidad de vida personal, etcétera. El psicólogo organizacional, será la herramienta esencial en las organizaciones para llevar a los individuos que las conforman, a convertirse en una población capaz de adaptarse a los nuevos cambios y lograr superar de manera positiva las implicaciones de estos.

## **4.2 Expectativas del Psicólogo Organizacional**

Anteriormente según Ávila (2014), el trabajo del psicólogo en las organizaciones estaba limitado solo al reclutamiento y selección de personal, capacitación, descripción de puestos, entre otras. Pero en un medio ambiente tan cambiante, en donde las tecnologías están desplazando a los individuos, estos

deben enfrentar el cambio de manera drástica y rápida, y no siempre tienen la capacidad de asimilar, entender, aceptar y aprender las nuevas competencias que le demanda su nuevo medio ambiente laboral. Así que, Martínez (2010) menciona que en este nuevo modelo de cambios rápidos y drásticos, las organizaciones necesitan saber más acerca de cómo aprenden los individuos, los grupos y los sectores que la componen. Las organizaciones que incluyen nuevas tecnologías deben ser eficientes para desarrollar nuevos productos, servicios, educar, curar, representar y simultáneamente satisfacer demandas externas e internas. La complejidad aumenta la incertidumbre; la ausencia de procesos de aprendizaje de la diversidad genera empobrecimiento, disminuye la creatividad y la facilidad para resolver problemas que en el tiempo se conviertan en conflictos. Comprender este escenario llevara a la necesidad de desarrollar dispositivos con los que puedan enseñarse unos a otros, o serán actores pasivos de quienes los desarrollen.

Ante tal escenario, el campo de acción del psicólogo se convertirá en una influencia global en toda la organización. Debido a que esta cuenta con varias aéreas de influencia para su desarrollo y prosperidad, pero, es sin duda, el factor humano, el que determina su permanencia en el mercado y su productividad. Es así, que no se pueden dejar de lado, los procesos psicológicos, físicos, tecnológicos por los que los empleados deben pasar al realizar sus actividades. De tal forma que el trabajo del psicólogo organizacional influenciara cada vez más en todos los sectores de la organización en donde haya personas. El psicólogo organizacional tiene la capacidad de ayudar a los empleados, por medio de variadas herramientas como la capacitación, desarrollo organizacional, el diseño de dispositivos que permitan aprender, entre otras, a que adquieran aprendizajes, la habilidad de integrar los conocimientos con “el hacer”, identificar y hacer frente a nuevos problemas y desafíos, mejorar las habilidades intelectuales, afectivas, cognitivas y de la calidad de las interacciones y los vínculos, con la finalidad que los individuos aprendan a transferir el aprendizaje a la realidad del lugar de trabajo o de una nueva realidad (Martínez, 2010).

La esencia de una organización eficiente parte de la habilidad para crear un ambiente dentro del cual los sujetos sean desafiados por los problemas generados por el desarrollo de las actividades, y que en forma rutinaria se vean envueltos en el proceso de detectar errores, anticipar, identificar y resolver problemas. Implica cambios importantes en términos de organizar, liderar, motivar, definir roles, evaluar procesos, cooperar y aprender. El aprendizaje ya no es tarea de un sector específico de la organización, sino que todos los integrantes están involucrados con este objetivo (Martínez, 2010). Como la finalidad del psicólogo organizacional es apoyar con la calidad de vida de los empleados y el desarrollo de la organización, por lo tanto se hace necesario que cuente con ciertas características que le permitirán realizar sus objetivos y llevar a cabo aquello que planea. Según Rodríguez (2009) el profesional de la "Psicología de la Salud Ocupacional" debe tener las siguientes competencias: Poder desarrollar protocolos de acción de solvencia contrastada y saber utilizar medidas fiables de los resultados relacionados con la salud. Solo así es posible contar con el respaldo de los responsables de la organización, es decir, ofreciéndoles una base sólida a nivel teórico de las intervenciones realizadas. Para ello, el profesional debe guiarse por un modelo científico-práctico y debe actualizar sus conocimientos sobre los avances en investigación en el ámbito de la salud ocupacional. Segundo, utilizar un método de negocio como marco de referencia. Esto implica llevar a cabo análisis económicos de costos-beneficios y hacer balances generales del entorno psicosocial. El empleo de habilidades relacionadas con el marketing resulta útil en la aplicación del modelo de negocio. El profesional tiene que ofrecer información con base real y convincente, y tiene que ser capaz de transmitir las ventajas y resultados de su intervención, transformando un lenguaje científico en un lenguaje de uso cotidiano y fácilmente comprensible. Tercero, saber interpretar las relaciones interdependientes de los elementos que conforman una organización.

El profesional tiene que ir más allá del análisis de las relaciones causa efecto, debe adoptar una visión sistémica de la organización por ser la salud organizacional un constructo que depende de las relaciones dinámicas y complejas entre individuos, grupos y factores de la organización. Y último, aplicar

e integrar los conocimientos y habilidades de las diferentes disciplinas en las que se basa la Psicología a cada situación particular de intervención, lo que implica buscar principios generales que puedan ser aplicados a una amplia variedad de contextos organizacionales.

Según Dunette y Kirchner (2007), las expectativas del psicólogo organizacional son innumerables debido a que la organización le proporciona una magnífica oportunidad para estudiar la conducta humana. Hombres y mujeres gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo. Por tanto, la organización como lugar para estudiar la conducta es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. El psicólogo que se ocupa de la conducta organizacional está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la organización. Está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

El psicólogo enfatiza, la importancia que tiene la psicología en las organizaciones de introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta o en la utilización de los recursos humanos. En la actualidad la influencia del psicólogo organizacional se extiende a diferentes áreas de decisión y son las siguientes: Selección de personal: Un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo, sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. La selección científica exige que estas inferencias se prueben empíricamente al demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir las cualidades humanas pertinentes están relacionados realmente con la ejecución eficiente del puesto. Adiestramiento y



desarrollo de personal: Un segundo método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo es enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto. El rol del psicólogo en el adiestramiento es determinar qué cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados. Orientación de personal: La relación de orientación proporciona la situación de aprendizaje en la organización más individualizada e íntima. Los requerimientos institucionales ocasionalmente pueden entrar en conflicto con las capacidades y aspiraciones del individuo. En estos casos la orientación de personal por parte de un psicólogo puede ser útil. El consejo sencillamente consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos sería el resultado usual. Motivación humana: La tarea del psicólogo es descubrir la clase de condiciones en el medio laboral que dan como resultado una motivación alta de los empleados. No deben desconocerse las diferencias individuales; diferentes personas son motivadas probablemente por circunstancias distintas. Psicología de la organización: El psicólogo de la organización trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las incluyen.

El mundo de las organizaciones se manifiesta como un ambiente completo, global en donde los individuos tienen la oportunidad de crecer y ser mejores personas y empleados; sin embargo, se hace necesario crecer al lado de un profesional que conozca sus intereses y que tenga las habilidades que se necesitan para fortalecerse juntos en la organización. Ante esto, Guizar (2008), describe el perfil del psicólogo organizacional de la siguiente manera: Formación integral: valores, habilidades, actitudes, conocimiento. Valores y actitudes: respetuoso de la naturaleza, la comunidad y el país, así como comprometido con el desarrollo de su comunidad, conciencia clara de las necesidades del país y con

una cultura internacional, comprometido con su salud física, honesto, responsable y líder, emprendedor, innovador, con espíritu de superación personal, cultura de trabajo y respetuoso de las personas. Habilidades: capacidad de aprender por cuenta propia, capacidad de análisis, síntesis y evaluación, pensamiento crítico, creatividad y capacidad para la toma de decisiones, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de identificar y resolver problemas, así como una cultura de calidad.

Existen diversas áreas de acción en donde el psicólogo organizacional puede desenvolverse efectivamente, pero, hablando específicamente de desarrollo organizacional y ya vimos que este proceso permite al psicólogo ayudar a los empleados a sobrellevar los efectos negativos del cambio, y a crecer dentro de la organización, es por tal motivo que Ferrer (2007) menciona las características del profesional que trabaja con la aplicación del D.O. y son las siguientes: Ser sincero, de pensamiento claro no extremo, con ideales, independiente, seguro y organizado. Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o metas personales. Inspirar confianza. Ser un investigador objetivo. Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad. Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas. Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional.

El psicólogo debe poseer una formación muy amplia en cuanto a sus habilidades y herramientas que le permitan ejercer de mejor manera su trabajo. Sin embargo, debe contar con características especiales de gran importancia en su personalidad, así que Salinas (2004, en: Prado, 2010) presenta y complementa estas características: Autoconocimiento: De esta manera el psicólogo logrará un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrollando un especial estado de sensibilidad que lo ayudará a captar de mejor manera los fenómenos que ocurran dentro y fuera de él. Auto-aceptación: Ya que la capacidad de aceptarse a uno mismo por lo regular va emparejada con la capacidad de aceptar a los demás y esta capacidad permitirá al psicólogo tener la habilidad necesaria para soportar la

presión y manejar las tensiones. Comprensión empática: Pues se debe tratar a los seres humanos como personas y no como objetos; además la comprensión empática le permitirá al psicólogo ponerse verdaderamente en el lugar de otra persona en la medida de lo posible, para poder comprender las diversas actitudes, formas de pensar, hablar, sentir y actuar. Integridad: Es actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades propias del trabajo; lo cual incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar honestamente, incluso en situaciones difíciles. Sensibilidad social: Supone la comprensión y el fomento de comportamientos de aceptación de las diferencias de género y edad, interpersonales, sociales, culturales y racionales de las personas marginadas y excluidas.

Otro de los modelos diseñados para la formación de los psicólogos del trabajo y de las organizaciones en la generación y aplicación del conocimiento es el propuesto por la Society of Industrial and Organizational Psychology, denominado modelo científico profesional: Los psicólogos deben ser formados y entrenados en las habilidades requeridas tanto para llevar a cabo investigación psicológica como para su aplicación. La ciencia proporciona las bases para la práctica, pues los conocimientos y técnicas que se aplican para resolver problemas prácticos deben tener una base científica firme. La práctica contribuye a la ciencia identificando problemas que requieren soluciones y proporcionando un campo de pruebas para los productos de la investigación científica (Rodríguez, 2014).

Según Colín (2016), en la mayoría de las organizaciones, la profesión responsable de aplicar el D.O. es la Psicología, ya que el D.O. está íntimamente ligado al comportamiento humano y el rol del psicólogo es el estudio del comportamiento y desarrollo humano dentro de la organización, en función de su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral. Y por sus características se le considera agente del cambio por que trabaja hacia las modificaciones en la estructura organizacional, alternando relaciones de autoridad,

## CONCLUSIONES

Para concluir es importante enfatizar que a través de la revisión teórica, se cumplió el objetivo de analizar algunas consideraciones sobre el cambio organizacional, las mismas que debe tomar en cuenta el psicólogo en su práctica profesional. Se entendió también que la Psicología en las Organizaciones es un factor indispensable en el medio laboral, por que por medio de esta el colaborador así como el equipo de trabajo y también las organizaciones pueden llegar a obtener buenos resultados tales como: una buena relación en el trabajo, una mejor producción, un crecimiento en la vida de los individuos, entre otras. Es proporcionar, a las organizaciones e individuos las herramientas necesarias para adaptarse a los nuevos cambios que se generan en el actual ambiente global. En los inicios de la Psicología Industrial, los psicólogos, se abrieron camino ofreciendo sus servicios a la milicia y a las empresas, con la finalidad de mejorar el rendimiento en los trabajadores, así como escoger a los mejores individuos para el ejercito, se emplearon una serie de pruebas psicométricas que permitían evaluar al futuro personal, así como también en el ámbito industrial, se aplicaron pruebas para escoger a los mejores empleados y se realizaron estudios para determinar las situaciones que afectaban el rendimiento laboral, con el tiempo, se determino que los ambientes alrededor de los empleados afectaban directamente su "felicidad" y su desempeño en el trabajo. Con forme ha ido avanzando el crecimiento tecnológico, se ha hecho imprescindible el avance de las organizaciones y de los individuos, dichos avances se presentan ahora con mayor rapidez y por tal motivo las organizaciones y los individuos deben adaptarse nuevamente a los cambios producidos por su medio ambiente. En la mayoría de los autores analizados como Davis y Newstrom (2011), Robbins (2009), Mejías (2009), Muchinsky (2007), Ivancevich (2006), entre otros, mencionan que el cambio es un evento necesario en las organizaciones y que afecta directamente el rendimiento y la adaptabilidad de los individuos, sin embargo, que debe tomarse como una oportunidad para aprender habilidades nuevas, para adaptarse

## CONCLUSIONES

Para concluir es importante enfatizar que a través de la revisión teórica, se cumplió el objetivo de analizar algunas consideraciones sobre el cambio organizacional, las mismas que debe tomar en cuenta el psicólogo en su práctica profesional. Se entendió también que la Psicología en las Organizaciones es un factor indispensable en el medio laboral, por que por medio de esta el colaborador así como el equipo de trabajo y también las organizaciones pueden llegar a obtener buenos resultados tales como: una buena relación en el trabajo, una mejor producción, un crecimiento en la vida de los individuos, entre otras. Es proporcionar, a las organizaciones e individuos las herramientas necesarias para adaptarse a los nuevos cambios que se generan en el actual ambiente global. En los inicios de la Psicología Industrial, los psicólogos, se abrieron camino ofreciendo sus servicios a la milicia y a las empresas, con la finalidad de mejorar el rendimiento en los trabajadores, así como escoger a los mejores individuos para el ejercito, se emplearon una serie de pruebas psicométricas que permitían evaluar al futuro personal, así como también en el ámbito industrial, se aplicaron pruebas para escoger a los mejores empleados y se realizaron estudios para determinar las situaciones que afectaban el rendimiento laboral, con el tiempo, se determino que los ambientes alrededor de los empleados afectaban directamente su "felicidad" y su desempeño en el trabajo. Con forme ha ido avanzando el crecimiento tecnológico, se ha hecho imprescindible el avance de las organizaciones y de los individuos, dichos avances se presentan ahora con mayor rapidez y por tal motivo las organizaciones y los individuos deben adaptarse nuevamente a los cambios producidos por su medio ambiente. En la mayoría de los autores analizados como Davis y Newstrom (2011), Robbins (2009), Mejías (2009), Muchinsky (2007), Ivancevich (2006), entre otros, mencionan que el cambio es un evento necesario en las organizaciones y que afecta directamente el rendimiento y la adaptabilidad de los individuos, sin embargo, que debe tomarse como una oportunidad para aprender habilidades nuevas, para adaptarse

favorablemente al nuevo ambiente y para el crecimiento de los trabajadores, que bien enfocados y dirigidos por el psicólogo, superaran los miedos que traen consigo dichos cambios. Sin embargo, autores como Rodríguez (2014), Ovejero (2006) y Martínez (2010), concuerdan que los cambios no siempre representan oportunidades y que en la mayoría de las ocasiones vienen acompañados de miedos difíciles de superar, frustraciones, bajo rendimiento laboral, sentimientos de indefensión, entre otros y que el trabajo del psicólogo organizacional va más allá de idear planes para su crecimiento, que debe estar más enfocado en sus sentimientos, pensamientos, motivaciones, miedos, entre otros. Sin embargo, todos ellos concuerdan que el Desarrollo Organizacional, llega como la técnica que facilitaría el trabajo del psicólogo y que por medio de este se podría abarcar todos los ambientes, sistemas de la organización, así como a los individuos y los procesos psicológicos por los que pasan durante los procesos del cambio. El D.O. provee las herramientas para ayudar a los empleados a salir adelante ante los cambios y evitar así enfermedades crónicas que los imposibiliten para adaptarse a su nuevo entorno de trabajo o en casos extremos que les impide seguir siendo productivos.

Otro factor concluyente es la participación del psicólogo egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, que permite a sus egresados formarse como profesionales competentes con una sólida formación científica, tecnológica y humanística, con un elevado sentido de responsabilidad y capacidad para proponer soluciones pertinentes e innovadoras en las áreas de oportunidad y emergentes que sitúan la demanda social en el campo de esta disciplina. Demostrando que la Universidad Nacional Autónoma de México también se transforma ante los cambios que presenta el ambiente social y prepara profesionales capacitados para enfrentar dichos cambios (Portal Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Carrera de Psicología). La Universidad Nacional Autónoma de México como otras universidades formadoras de psicólogos necesita encaminar a los estudiantes a situaciones prácticas desde los primeros semestres, ya que es importante concientizar a las organizaciones de la influencia que el psicólogo tiene dentro de estas. Es el

universitario quien debe demandar una mayor aportación curricular, de investigación y la academia en el ámbito laboral, ayudar a fomentar un contacto directo con el sector productivo. Según la revisión bibliográfica, en los países anglosajones trabajar con los psicólogos organizacionales es parte ya esencial de la vida de las organizaciones, Spector (2002), Landy y Conte (2005), Davis y Newstrom (2011) entre otros, mencionan que dichas organizaciones dependen del psicólogo para su crecimiento y adaptabilidad. Sin embargo no sucede lo mismo en México, en donde aún según Zepeda (1999) y Guizar (2008) hace falta mayor aceptación por parte del sector privado. Aun hace falta comprender que el psicólogo organizacional, debido a su capacidad de analizar el comportamiento humano y observar la conducta de los individuos en el área laboral, puede identificar las habilidades, destrezas y conocimientos que deben poseer las personas no solo para su rendimiento laboral sino también para su crecimiento profesional y personal. La psicología tiene la oportunidad de ayudar y fortalecer a aquellos que no cuentan con dichas habilidades, es una responsabilidad, seguir analizando y estudiando a los individuos en un ambiente laboral, sin olvidar, que el individuo, piensa, siente, se emociona, sufre, se alegra y encuentra la motivación que necesita para desarrollarse en la organización. Al igual que los primeros psicólogos, Munstemberg (1913) y Scott (1903), entre otros, en México, debemos seguir investigando, innovando y creando, sin olvidar las aplicaciones prácticas en el medio ambiente laboral y pasar del campo de la investigación al campo de la psicología aplicada. Realizar conferencias con la finalidad de dar a conocer la amplitud de la aplicación de la psicología. Escribir y publicar los resultados de los trabajos en el laboratorio y abrir el campo de visión de la universidad hacia las organizaciones. Poseer un conocimiento crítico y analítico de la situación nos coloca en una posición adecuada para lograr el cambio y la adaptación de los individuos dentro de las organizaciones.

## Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Gránica.
- Audirac, C. C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México: Trillas.
- Audirac, C. C. (2011). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Ávila, V. A. (2014). *El papel del Psicólogo en el proceso de Desarrollo Organizacional*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Colín, R.L. <http://www.monografias.com/trabajos26/desarrollomexico>. Visitado: (25 Abril del 2016).
- Cruz, P. E. (2009). *Papel que juega la motivación en el ámbito laboral*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Davis K. J. y Newstrom, J. M. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- De Faria, F. M. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (2007). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Duro, M. A. (2013). *Psicología de la Calidad de Vida Laboral*. España: Pirámide.
- Ferrer, L. P. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.



- French, W. L. (2007). *Desarrollo Organizacional*. Transformación y Administración Efectiva del Cambio. México: McGraw Hill Interamericana.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional*. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Alfaomega.
- Galimberti, U. (2009). *Diccionario de psicología*. México: Siglo XX Editores.
- Gil, R. F. (2008). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, S. A.
- Gross, J. A. (2013). *Psicología: la ciencia de la mente y de la conducta*. México: Manual Moderno.
- Guizar, R. M. (2008). *Desarrollo Organizacional*. Principios y Aplicaciones. México: McGraw Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Izquierdo, O. I. (2008). *El Psicólogo Organizacional*. Desempeño y Perspectivas. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Kinicki, A. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Loera, E. M. (2010). *Modelo Estratégico de Desarrollo Organizacional para evaluación y mejora del clima organizacional en la Administración Pública Federal*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Martínez, C. (2010). *Psicología Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Mejías, C. (2009). *Cambio y Vida Laboral*. México: Gránica.
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo: una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. España: Ed. Desclee de Brower, S.A.

- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo*. España: Desclee de Brower, S. A.
- Ovejero, A. B. (2006). *Psicología del Trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Ed. Biblioteca Nueva, S. L.
- Pinto, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio, S. C.
- Portal Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Carrera de Psicología. <http://psicologia.iztacala.unam.mx/>. (Visitado: 20 Abril de 2016).
- Prado, P. L. (2010). *El Factor Humano en las Organizaciones: estrategias de desarrollo*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Robbins, S.P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Rodríguez, A. F. (2009). *Psicología del Trabajo*. España: Ed. Pirámide.
- Rodríguez, A. F. (2014). *Psicología de las Organizaciones*. Andalucía: Ed. OUC.
- Sánchez, A. G. Muñoz, G. M. y Flores, P. J. (2013). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano: impacto en la nueva realidad empresarial*. México: Delta Publicaciones.
- Sánchez, N. D. (2016). *Modelo de Cambio Organizacional para maximizar la calidad en el servicio en Movers Consorcio Aduanal SC*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.
- Trujillo, C. M. (2008). *El nuevo rol del Psicólogo*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Valencia, J.G. (2006). *Modelo de Cambio Organizacional para maximizar los resultados en una empresa del Sector Público*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.

- Vázquez, P.J. (2010). *La importancia de la planeación estratégica y el análisis de puestos como herramientas básicas del Desarrollo Organizacional*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Zepeda, H. F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson Educación.