

PARTE I

EL CONTEXTO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Comportamiento y Cultura Organizacional.

Una 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. En resumen, una organización formal de trabajo es un conjunto de personas que en el marco de una estructura interactúan para alcanzar objetivos comunes, utilizando tecnología.¹ Para fines de nuestro trabajo veremos a la organización desde el enfoque de sistema, el cual concibe a una organización como un sistema social en el que existen una multitud de variables dentro de las organizaciones, y cada una de ellas afecta a todas las demás en una relación compleja. Un acontecimiento que parece afectar a un individuo o un departamento puede, en realidad, tener influencia significativa en toda la organización. Esto significa que al emprender alguna acción debemos ver más allá de la situación inmediata con el fin de determinar los efectos en campos más amplios del sistema. La acción conductual

¹Shein, E.H. (1982). Psicología de la Organización. (3a. ed.). México: Prentice Hall.

(intervención) genera a menudo efectos negativos tanto como positivos, de modo que es necesario realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si una acción producirá un efecto neto positivo o negativo.²

El Comportamiento Organizacional se entiende como el estudio y aplicación del conocimiento relativo a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. En donde quiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el Comportamiento Organizacional.³

Los elementos claves del Comportamiento Organizacional, son las personas, la estructura, la tecnología, el ambiente exterior en que funcionan. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, utilizan algún tipo de estructura, también utilizan la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Todos estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él. Cuando se aplican adecuadamente los conceptos de Comportamiento Organizacional, éste se convierte en un sistema de compensación

²Davis, K. y Newstrom, J. (1988). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw-Hill

³Davis, K., Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. (3a. ed.). México: MacGraw Hill.

triple en el que se alcanzan los objetivos individuales, los de la organización y los sociales. Las personas obtienen más satisfacción en el empleo cuando existe colaboración y trabajo de equipo, y la organización también obtiene más éxito por que funciona con mayor eficacia; mejora la calidad de los productos y del servicio, y en consecuencia, sus costos disminuyen. Posiblemente el mayor beneficiario de este sistema de triple recompensa sea la sociedad misma, puesto que recibe mejores productos y servicios, mejores ciudadanos y un ambiente de colaboración y progresos.⁴

El estudio del Comportamiento Organizacional debe basarse en un enfoque interdisciplinario, ya que integra la participación de diversas áreas que contribuyen al tema, como lo son: la Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología y Ciencia Política;⁵ las siguientes son las principales contribuciones:

Psicología: Es la ciencia que mide, explica y, algunas veces, cambia la conducta de los seres humanos. Los Psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo. Sus contribuciones comprenden el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el

⁴Ibid

⁵Robbins. op. cit.

trabajo, los procesos de la toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño y la medición de actitudes.

Sociología: Los sociólogos estudian el sistema social en que las personas cumplen con sus roles. Ha hecho su máxima aportación a analizar el comportamiento colectivo en las empresas, sobre todo en las formales y complejas. Las áreas del comportamiento organizacional que han recibido contribuciones son: dinámicas de grupos, proceso de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización y estructura, burocracia, comunicaciones, estatus, poder y conflicto.

Psicología Social: Examina la conducta interpersonal, procura explicar cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo. Una de las áreas centrales que hoy es objeto de muchas investigaciones por parte de los psicólogos sociales es el cambio: cómo realizarlo y superar las barreras que se oponen a su aceptación. Han contribuido en el estudio de la medición, comprensión y cambios de actitudes, patrones de comunicación y las formas en que las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo.

Antropología: Los antropólogos estudian las sociedades, sobre todas las primitivas, para conocer mejor al hombre y sus actividades. Sus principales contribuciones al estudio del

comportamiento organizacional es el estudio de los valores comparativos, normas comparativas, actitudes comparativas, cultura organizacional y ambiente organizacional.

Ciencia Política: Los politólogos estudian la conducta de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas específicos con los que han contribuido son la estructuración del conflicto, la asignación de poder y cómo la gente manipula el poder para buscar su propio interés.

El Comportamiento Organizacional merece nuestra atención y esfuerzo porque su estudio ayuda a afinar la habilidad de predicción en su relación con la conducta en el seno de las empresas. También da habilidades en el trato con la gente, que incluye la capacidad de entender a los empleados y servirse de este conocimiento para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.

Ya que las personas constituyen el recurso central de cualquier organización es importante ocuparse del crecimiento y el desarrollo de estas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción. Es importante ayudar a los empleados a convertirse en mejores personas, más responsables y tratar de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar.

Para el estudio de las organizaciones y su comportamiento utilizaremos El Modelo del Comportamiento Organizacional propuesto por Robbins. El Modelo nos servirá para entender los componentes fundamentales del comportamiento organizacional.

El modelo comienza analizando la conducta individual. Usamos el conocimiento obtenido en el nivel individual y pasamos a un tema más intrincado: el grupo. Por último, agregamos un tercer nivel de complejidad, el del sistema estructural de la organización formal, para llegar a nuestro destino final: comprender el comportamiento organizacional. Propone que hay tres niveles de análisis en el comportamiento organizacional y que, conforme pasemos del nivel individual al nivel de sistemas organizacionales, iremos enriqueciendo nuestro conocimiento de la conducta de los empleados. Los tres niveles básicos se parecen a una escalera: cada nivel descansa en el anterior. Las variables dependientes que el modelo considera como determinantes decisivas de la eficacia de los recursos humanos en un compañía son: la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo. Las variables independientes serán las principales determinantes de la productividad, ausentismo y satisfacción en el trabajo; las cuales a nivel individual son: las características biográficas las cuales se dividen en personalidad, valores, actitudes y habilidad. Hay otras variables individuales que afectan directamente el comportamiento de los empleados que son la

percepción, el aprendizaje y la motivación. La comprensión de la dinámica de el comportamiento grupal presenta variables independientes como roles, normas, estatus , cohesión de grupo, comunicación, los procesos de la toma de decisiones en grupo, los estilos de liderazgo, el poder y la política y los niveles de conflictos. Al nivel del sistema organizacional las variables independientes son la forma en que se diseñan los trabajos y se dispone el ambiente físico, las políticas de recursos humanos, los cambios y desarrollo organizacionales y la cultura organizacional.⁶

El modelo no refleja cabalmente toda la complejidad de el comportamiento organizacional pero sin duda ayudará a explicar y predecir la conducta. (Anexo 1)

Un elemento siempre presente en la organización, pero no siempre atendido, es la cultura. "La cultura organizacional es la percepción común que tienen los miembros de una organización; es un sistema de significado compartido".⁷

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización; en primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y

⁶Robbins, Op Cit.

⁷Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. (3a. edición). México: Prentice Hall.

las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.⁸

Los trabajadores se desarrollan dentro de una cultura organizacional, la cual es su ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas creadas por la interacción humana en el contexto de una organización. La mayor parte de los directivos se enfocan en la producción, administración o comercialización de bienes y servicios, y olvidan que la cultura del personal que integra a la empresa influye de manera crucial en el éxito o fracaso de la organización.

En muchas grandes instituciones predominan los criterios de tipo "familiar" en que los puestos directivos los ocupan miembros diversos de una misma familia; limitando el aprovechamiento de la capacidad directiva de la organización.

⁸Ibid

En la mayor parte de nuestras instituciones existe una fuerte tendencia a la centralización de la autoridad con la consecuente desminución de la delegación de funciones y facultades; la toma de decisiones es básicamente intuitiva y no se ha tecnificado este proceso básico de la dirección; el flujo de comunicación entre los niveles superiores e inferiores de la pirámide organizacional es muy deficiente. El directivo mexicano y en general el trabajador mexicano tiene una concepción muy individualizada de su trabajo y su papel en la institución.

Debemos iniciar en las organizaciones mexicanas el impulso a una actitud hacia el trabajo que busque mediante la mejora del clima organizacional y las condiciones laborales de los empleados, mejores niveles de productividad. Los mexicanos debemos explorar cuáles valores son los importantes para nuestros trabajadores e introducirlos en las culturas empresariales. Una primera medida consiste en cambiar el estilo de organizar las empresas; hasta ahora, tendemos a estructuras complejas, con muchos niveles y una gran distancia entre los altos directivos y la línea de producción o de prestación del servicio. Un aspecto importante para lograr una armonía entre los intereses de la empresa y la de los trabajadores, consiste en crear un ambiente laboral agradable, permitiendo al trabajador participar en la toma de decisiones. Las futuras organizaciones deberán tener un organigrama más horizontal en el que los empleados de los niveles medios y aún del operativo,

participen en la toma de decisiones buscando la solución de los problemas en el lugar donde se generen y a la mayor brevedad posible.⁹

1.2 El Entorno Organizacional

En la lucha por sobrevivir, los individuos entablan relaciones sociales con los demás, necesarias e independientes de su voluntad, relaciones de producción, que en su conjunto, forman la estructura económica de la sociedad y originan las demás relaciones sociales. En el momento de nacer, nos vemos inmersos en un sistema de relaciones sociales que existen con anterioridad a nosotros y que determinan el lugar que ocupamos en la sociedad, en base a la posición que ocupa cada quien en relación con los medios y condiciones de producción. Desde que inicia su vida hasta que muere, el individuo se encuentra dentro de diversas organizaciones, las cuales delimitan en gran parte su comportamiento y sus relaciones interpersonales.¹⁰

Las organizaciones de trabajo surgen y se desarrollan dentro

⁹Abrego, O. (1993, Enero 18). Relaciones de Producción y Relaciones Laborales. Hermosillo: El Financiero.

¹⁰Kotler, P., Armstrong, G. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. (2a. ed.). México: Prentice Hall.

de los límites que el medio social les permite, y su éxito o fracaso está condicionado por su capacidad para responder a las exigencias, demandas y beneficios que el mismo medio les plantea.

La organización, los intermediarios de mercadotecnia, los clientes, los competidores y el público interactúan en el contexto de un amplio macroambiente social, que está conformado por un conjunto de fuerzas incontrolables que conforman oportunidades y amenazas para toda organización.¹¹

El psicólogo organizacional dentro de una empresa debe identificar estas fuerzas y contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades, creando las condiciones para asegurar su supervivencia, mediante la implementación de cambios planeados que conduzcan a un mejoramiento continuo de sus procesos. Algunos de los factores que conforman el macroambiente social, se describen a continuación:

1.2.1 El ambiente demográfico

De los factores que integran el medio social antes mencionado, el ambiente demográfico es uno de los más importantes ya que involucra a las personas, características muy específicas de las mismas y éstas son las que constituyen los mercados. También es de

¹¹Ibid

suma importancia porque afecta la cantidad de mano de obra y los cambios en la composición de la población generan problemas sociales que afectan a los administradores.

Hermosillo cuenta con una población de 448, 966 habitantes de la cual el 49.8% son hombres y el 50.2 son mujeres.¹²

1.2.2 Fuerza económica

La fuerza económica está constituida por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gastos del consumidor. Los mercados necesitan tanto el poder de compra como a los consumidores. El poder total de compra depende del ingreso del momento, los precios, los ahorros y el crédito.¹³ Por lo que debemos estar conscientes de las principales tendencias en los ingresos y de los cambios en el comportamiento de compra del consumidor.

El ingreso real per cápita disminuyó durante los años ochentas, porque la inflación, el alto desempleo y los crecientes impuestos redujeron la cantidad de dinero que las personas tenían

¹²INEGI. (1991). Sonora, Resultados Definitivos, Datos por Localidad (Integración Territorial). XI Censo General de Población y Vivienda 1990. Aguascalientes, Ags.

¹³Kotler. op. cit.

para gastar. En la actualidad sigue disminuyendo el poder adquisitivo.

"Uno de los efectos perniciosos que ha tenido la vertiginosa apertura comercial a la competencia extranjera ha sido el desempleo, el cual sostenidamente se ha incrementado en la medida que la crisis financiera pasa al ámbito productivo y de éste se extiende a la sociedad a través de la pérdida de puestos de trabajo. Para marzo de 1994 el índice nacional de desempleo se colocaba en un 3.6%, un año después el INEGI reportaba ya un 6.3% de desempleo abierto, porcentaje que en algunas regiones como Hermosillo alcanzaba el índice sin precedente de 6.1%. Más sorprendente es el dato reportado para nuestra ciudad si se recuerda que el desempleo aquí nos parecía casi inexistente en los meses de febrero, marzo y abril de 1994 cuando oscilaba entre 0.3% y 0.7%. La cifra más reciente nos habla de 8 millones de desempleados en México para el mes de abril del presente año."¹⁴

La pérdida de empleo en Hermosillo y en la entidad preocupa al sector privado porque es un problema derivado de la crisis económica y ha repercutido al comercio, la construcción, la ganadería, y al campo. Los dirigentes de los diferentes organismos afirman que el desempleo se agudiza porque mientras aumenta el

¹⁴Lorh, G. (1995, Junio 23). Desempleo: Epidemia del Siglo. México: El Imparcial.

número de solicitantes de un trabajo, cada vez son menos las oportunidades de ser contratados. El problema de desempleo en esta ciudad es más grave en el nivel profesionista, según los últimos datos, estaban cerca de 4,000 mil personas de este nivel sin trabajo y esta cifra va en incremento porque es mayor el número de egresados de las universidades que la demanda de las empresas,¹⁵ y es creciente el número de empresas que tienden a cerrar sus puertas.

1.2.3 El ambiente natural

El ambiente natural incluye los recursos naturales que se necesitan como insumo o que se ven afectados por las actividades de la industria. Uno de los efectos más dramáticos lo constituyen la tala inmoderada de bosques, el consumo inconsciente del agua y mal manejo de los desechos químicos, orgánicos e industriales que traen consigo un alarmante grado de contaminación. Por lo anterior se han observado incrementos en los costos de la energía. Un recurso no renovable, el petróleo, da lugar al más serio problema para el futuro crecimiento económico. Las principales economías industriales dependen mucho de él y hasta que no se hayan desarrollado sustitutos económicos, seguirá dominando la política mundial y el panorama económico. El aumento en los costos de las materias primas trae consigo un aumento en los costos de

¹⁵Flores, L. E., et al. (1995, Junio 13). Preocupa Desempleo a IP Local. México:El Imparcial.

producción, ocasionando así que los empresarios tiendan enfocarse más a la producción, dejando de lado los recursos humanos de la empresa.

1.2.4 El ambiente tecnológico

El ambiente tecnológico está formado de fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos del mercado. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades.

Hace solo cincuenta años carecíamos de muchos de los productos que hoy son tan comunes. Las empresas que no se mantienen al día en cuanto a los cambios tecnológicos pronto verán que sus productos están desfasados, y dejarán pasar nuevos productos y oportunidades del mercado.

En la actualidad las compañías que están instalándose en nuestra ciudad cuentan con una tecnología de punta, y las pequeñas industrias que no cuentan con ella ni con recursos para obtenerla tienden a desaparecer. Las grandes empresas contratan personas de esta ciudad que al ingresar a éstas, sufren el impacto de la nueva tecnología ocasionando una resistencia al cambio; por lo que es necesaria la intervención de el Psicólogo para vencerla. Entre más compleja y avanzada sea la tecnología tiende a suplir a las personas o hacer su trabajo más monótono.

1.2.5 Fuerzas políticas

Las Fuerzas políticas están integradas por leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada y los limitan.

El proceso político implica una competencia entre distintos grupos de interés, cada uno de los cuáles busca promover sus propios valores y objetivos. Alguno de estos grupos de interes son grupos de interes directo en una organización, otros no lo son, pero como todos interactúan entre sí, aun los grupos que no tienen interés alguno pueden influir en la organización.¹⁶

En México la Ley Federal del Trabajo obliga a las organizaciones a brindar capacitación y entrenamiento a los recursos humanos y sanciona a las organizaciones que no cumplen con dicho requisito. Existen diversas instituciones con la finalidad de proteger los derechos del trabajador, por mencionar alguna, la Dirección del Trabajo y Previsión Social y la Comisión Estatal de Derechos Humanos.

1.2.6 El ambiente cultural

"El ambiente cultural está constituido por las instituciones

¹⁶Stoner, J.A., Freeman, R.E. (1994) Management. (5ta. Edición). USA:Prentice Hall.

y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias, y comportamiento de la sociedad. Las personas crecen en una sociedad en particular que conforma su creencias y valores básicos. Absorben una visión del mundo 'que define sus relaciones con ellos mismos y con el prójimo'.¹⁷

Las creencias dan forma a actitudes y comportamientos que se manifiestan en la vida cotidiana.

Los valores fundamentales son relativamente persistentes, pero aun así hay cambios culturales. Como estudiosos del comportamiento nos interesa pronosticar los cambios culturales para poder detectar nuevas oportunidades o retos.

En México uno de los valores más importantes que tenemos es el apego al núcleo familiar, desde pequeños aprendemos la importancia de preservar la familia unida; la manera en que nosotros nos comportamos está regida, en gran parte, por ésta, ya que es la encargada de transmitir los valores de nuestra sociedad, en virtud de ser la primera instancia socializante y un grupo primario. En la última década se han presentado cambios en éste núcleo, como lo es una mayor participación de la mujer en todos los ámbitos, una modificación de los roles sexuales tradicionales, una disminución

¹⁷Kotler. op. cit.

del autoritarismo en la educación familiar, etc.

Toda sociedad está compuesta de subculturas, grupos que comparten sistemas de valores basados en experiencias o situaciones comunes. Los religiosos, las diferentes organizaciones, las mujeres que trabajan, etc. representan subculturas independientes cuyos miembros comparten creencias, preferencias y comportamientos.

El rol de Psicólogo organizacional implica observar y desarrollar una comprensión del comportamiento humano en toda su diversidad, todos los elementos antes mencionados marcan lineamientos en la conducta de los seres humanos, que necesitamos comprender para poder diagnosticar, intervenir e influir en el comportamiento. Al intervenir en una organización formal debemos estar atentos a todo lo que sucede en nuestro entorno, ya sea de nuestra entidad o más allá de las fronteras, porque directa o indirectamente, influye en el Comportamiento Organizacional.

Los instrumentos técnicos administrativos creados en ambientes de países altamente desarrollados, para resolver sus propios problemas, no pueden simplemente ser transplantados a la solución de problemas de las instituciones de un país que, como México, se encuentra en situación de subdesarrollo económico y social, de dependencia tecnológica, en proceso de industrialización y con una población laboral de características psicológicas, sociales y

culturales tan propias. Por lo anterior debemos de asumir una responsabilidad de crear técnicas propias, adecuadas a nuestra cultura.¹⁸

1.3 La Necesidad del Cambio Planeado en las Organizaciones

"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".¹⁹

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución pasa a ser una condición vital, pues permite adaptarse, a las organizaciones, a las exigencias de los hechos nuevos y anticiparse a la llegada de los cambios.

Todo cambio organizacional implica, cambios en el comportamiento de individuos y/o grupos, es decir, lleva necesariamente modificación de hábitos, actividades o acciones de

¹⁸Castaño, D., et al. (1980). Desarrollo Social Y Organizacional. México: IEE.

¹⁹Mello, F. (1994). Desarrollo Organizacional. México: Limusa.

personas. La organización que se cierre a los cambios tiende a la obsolescencia o envejecimiento y a la muerte.

El desarrollo y crecimiento sociales, el aumento de la industrialización, la complejidad de las funciones sociales, han producido en nuestro ambiente las "nuevas", gigantescas y complejas organizaciones de trabajo que en su mayor parte se han diseñado y se manejan con alto grado de improvisación, y de intuición, y es difícil que respondan a las nuevas necesidades económicas y sociales de nuestro país. En el intento por "modernizar" la organización y su funcionamiento, se han importado instrumentos o herramientas administrativas de otros países altamente desarrollados con características económicas y socioculturales bastante diferentes a las nuestras, ocasionando efectos diversos poco positivos, como conflictos intraorganizacionales, resistencia al cambio, éxito parcial o inclusive fracaso total, que lleva a las instituciones a la decisión de volver a los caminos y soluciones tradicionales que aunque no sean técnicas cuando menos son conocidas y operables.

La necesidad del cambio en nuestras instituciones es cada vez más evidente y se requieren soluciones inmediatas. Si optamos por continuar importando criterios y técnicas del extranjero debemos modificarlas y adaptarlas a nuestro medio, previo estudio de necesidades de estas modificaciones, lo cual ya implica una

consideración de las circunstancias ambientales y un esfuerzo creativo por parte de técnicas nacionales. Otra opción sería preparar personal altamente capacitado para crear criterios y técnicas propias que respondan realmente a nuestros problemas y necesidades y tomen en cuenta nuestras condiciones socioculturales.

El psicólogo cuenta con una perspectiva esencial para no solamente entender, sino principalmente para influir sobre el proceso de cambio, de modo que éste proceso sea de hecho el de cambio planeado.

El cambio para ser planeado y eficaz, precisa satisfacer siete requisitos fundamentales:²⁰

- a) Identidad.- Hasta qué punto la empresa se conoce a sí misma de modo objetivo, sin distorsiones sobre su realidad interna; qué tan realista es su autoimagen.
- b) Orientación.- Se trata de averiguar, saber o determinar sobre objetivos, rumbos y direcciones. Cuál es la misión de la empresa, su finalidad primera y última.
- c) Sensibilidad realista.- Es la capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna. Qué está sucediendo de nuevo en el entorno de la empresa y dentro de ella.
- d) Creatividad.- Es la condición referente a la inteligencia,

²⁰Ibid

capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas.

e) Flexibilidad.- se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.

f) Integración.- Es el estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos. Qué tanta integración existe entre las necesidades de la empresa y de las personas.

g) Recursos.- Es la condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener, recursos en la cantidad y calidad necesaria, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc.

La planificación del cambio es un esfuerzo consciente para lograr en las instituciones la transformación progresiva de conceptos, estructuras, sistemas de operación y valores a través de la incorporación a la administración de las ciencias del comportamiento. Existen diferentes estrategias de Cambio Planeado, las cuales se clasifican en tres grandes grupos:²¹

²¹Díaz, J., et al. (1988). El Trabajo en Equipo. Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. México: Addison-

- 1.- Estrategias normativas, en las que el cambio es ordenado unilateralmente por quien tiene el poder mediante el establecimiento de decretos, políticas y lineamientos.
- 2.- Estrategias funcionales, en las que se promueven los cambios para optimizar el funcionamiento de una organización.
- 3.- Estrategias formativas, en las que se promueven los cambios por medio de la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que influyan en el comportamiento de las personas.

Cualquiera que sea la estrategia seleccionada por el psicólogo organizacional para planificar el cambio de las organizaciones, deberá ser capaz de superar la resistencia que éste produce y fomentar actitudes adecuadas, para aceptarlo y promoverlo.

La resistencia al cambio es una reacción normal del individuo. A nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:²²

- Mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- Percepción Selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- Desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de las

Wesley Iberoamericana.

²²Mello, Op cit.

consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.

-Recelo de perder las cosas buenas actuales.

-Inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.

-Necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.

-Dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.

-Contradependencia: necesidad de reaccionar en "contra".

-Miedo a lo desconocido (el efecto del cambio), por fantasías negativas.

-Conflicto de selección: es la clásica situación del conflicto "atraer X rechazo". Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo pero, al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o indeseable. O puede que desde un principio no llegue a representar nada desfavorable, pero a medida que comienza a procesarse, surge algún desaliento que causa el movimiento contrario de "evitar".

-Ansiedad neurótica: es la consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, riesgo y contingencia, inherentes a la condición natural de la existencia humana.

Es necesario reducir o extinguir la resistencia al cambio dentro de las organizaciones, por lo que el papel del psicólogo organizacional debe iniciar con una fase de sensibilización que

proporcione información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio. Es el profesional indicado de persuadir a los individuos sobre los factores que llevaron a la decisión del cambio, para lo que debe mantener un diálogo directo, y si fuera posible, participación, en los procesos de diagnóstico de la situación o decisión y planeación de acciones resultantes, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios, con el cual los individuos puedan expresar sus sentimientos y emociones unidos a la perspectiva del cambio.

1.3.1 Perfil del psicólogo organizacional como agente de cambio en las organizaciones formales de trabajo.

El agente de cambio en las organizaciones formales de trabajo generalmente es un profesionalista de formación en ciencias del comportamiento, principalmente de la carrera de Psicología Organizacional. Se parte del supuesto de que los psicólogos organizacionales son especialistas en el comportamiento de los individuos y de los grupos, porque conocen los elementos que constituyen la estructura y funcionamiento social, así como su impacto en el desarrollo de la personalidad de los individuos, y de cómo la conducta humana afecta a las instituciones sociales. El psicólogo organizacional como agente de cambio es entonces un profesionalista que ayuda a las organizaciones sociales en forma

sistemática para que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retroinformación, de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en el proceso de mejoramiento deliberado.

Actualmente las funciones del Psicólogo dentro de las organizaciones se ven resumidas en actividades de reclutamiento y selección de personal mediante la aplicación de test psicométricos; en ocasiones interviene en el proceso de capacitación de personal y aplicación de análisis de puestos, esto si no se cuenta con un Administrador de Empresas.

A continuación describimos las funciones del psicólogo organizacional como agente de cambio, para las cuales nos hemos basado en las aportaciones sobre el cambio planeado propuesto por Mello, antes descritas.

Funciones que el psicólogo organizacional como agente de cambio debe desempeñar en las diversas intervenciones de asesoría:

-Investigador: Debe obtener información relevante acerca de la estructura, funcionamiento, recursos, etc., que le permita tener una idea realista de como funciona el sistema organizativo y en base a este análisis realice el diagnóstico y defina sus necesidades de mejoramiento.

-Asesor: Debe guiar y orientar a los integrantes de la organización para que realicen las actividades necesarias para el mejoramiento de los elementos organizativos.

-Consejero: Debe proporcionar ciertos enfoques, ideas, sugerencias, que considera pueden beneficiar a las personas como grupos en cuanto a sus conducta y funcionamiento social.

-Retroinformador: Por medio de la retroalimentación las personas, los grupos y la organización como una totalidad, pueden alcanzar un alto grado de identidad y de autoconciencia, por lo que debe comunicar en forma descriptiva sus observaciones acerca de la conducta de los individuos, y con ello abrir la posibilidad de que estos cambien su comportamiento para mejorar las relaciones intepersonales en su grupo y en la organización.

-Instructor: Debe proporcionar informacion especializada necesaria acerca de las técnicas modernas de administración y conocimientos de las ciencias del comportamiento, para construir así una nueva concepción del funcionamiento de la organización. Las técnicas utilizadas pueden ser: seminarios, conferencias, cursos, talleres, etc.

-Moderador de conflictos: El manejo de conflictos es un proceso que, si se dirige adecuadamente, puede favorecer la interacción

social y la generación de cambios rápidos y positivos. Un conflicto no resuelto propiamente puede detener los cambios, impedir la integración de los grupos y crear más conflictos. La responsabilidad del Psicólogo es participar con los individuos o grupos involucrados en el manejo adecuado de los conflictos que surjan, ayudar a dialogar, clarificar información, analizar los procesos de interacción, y proporcionar marcos de referencia y tratar de buscar la mejor solución.

-Catalizador: Debe propiciar condiciones en el grupo o en la organización para acelerar o disminuir la generación de modificaciones en las tareas, en los procesos o en la estructura.

-Integrador y clarificador de información: Debe realizar la función de resumir, ordenar y clarificar la información que la organización requiere, ya que debemos tomar en cuenta que son diversos tipos de información los que se manejan y varias las personas y grupos de la organización que intervienen en dicho programa.

Descripción del agente de cambio.

Es requisito indispensable que el aspirante a fungir como agente de cambio reúna las siguientes habilidades y características:

a) Habilidad para utilizar las aportaciones de las ciencias

humanas.

b) Contar con una concepción teórica acerca de la formación y desarrollo de la personalidad.

c) Contar con los conceptos y criterios científicos, producto de la investigación sobre el aprendizaje.

d) Habilidad para diseñar y crear condiciones adecuadas para que se produzca el aprendizaje.

e) Habilidad de adaptarse en forma flexible a la cultura de cada organización y con base en ella, construir, entre ambos (Agente y Organización), el modelo ideal de organización, así como las estrategias necesarias y convenientes para llegar a dicho modelo.

f) Contar con una filosofía, una concepción, acerca de las relaciones entre el entrenamiento y desarrollo individual de los grupos, de las organizaciones y de la comunidad en general.

g) Tener la posibilidad de estar capacitándose continuamente en los avances del conocimiento relacionado con las actividades de entrenamiento y desarrollo.

h) Habilidad para diseñar y manejar adecuadamente métodos y técnicas diversas de capacitación, ayudas audiovisuales, etc.

i) Conocimientos y habilidades acerca de la administración de los recursos humanos.

j) Habilidad para comunicar sus ideas y trabajar en grupos heterogéneos.

k) Habilidad para planificar, organizar, coordinar y dirigir actividades de capacitación.

Los psicólogos están mejor preparados para confrontar los problemas propios de organizaciones complejas, ya que cuentan con una perspectiva esencial para entender y, principalmente, influir sobre el proceso de cambio, de modo que sea un cambio planeado. Querer que la empresa cambie, inclusive en los resultados, eficacia, estructura, eficiencia, productividad, sin que las personas no tengan que modificar en nada su comportamiento, en ningún patrón habitual de valor y/o actitud; es una utopía que denota irrealismo o inmadurez organizacional.

1.4 Aportaciones de la Psicología

Los cambios tan grandes y tan rápidos que han sufrido la tecnología y la sociedad durante las últimas décadas han obligado a científicos y profesionales a reconocer la interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicarla. Cada vez nos vemos obligados a confiar en teorías sociotécnicas que reconocen que la organización física del trabajo afecta la posible productividad y calidad de su trabajo.

Durante nuestras prácticas profesionales en varias empresas de la localidad pudimos observar que profesionales y empresarios han

tenido que reconocer la complejidad del mundo en el que tienen que operar y poco a poco han empezado a aceptar la ayuda que las ciencias sociales pueden brindar para la resolución de los problemas de orden organizacional. A medida que los psicólogos y sociólogos han tenido más que ver con las decisiones que se toman a nivel de alta gerencia, han podido mejorar la complejidad de las organizaciones. Una tendencia indiscutible ha sido también la creciente profesionalización del campo administrativo. Gerentes y administradores están ahora más dispuestos a aceptar la ayuda que otras profesiones les pueden brindar, tal vez porque están mucho más técnicamente calificados. Como resultado, el empresario moderno no sólo reconoce la importancia de la ayuda que el psicólogo le puede brindar, sino que está más dispuesto a utilizarla. Esta situación, a su vez, ha permitido que el investigador organizacional tenga hoy más acceso a la dinámica interna de la organización.

La psicología es la ciencia que mide y, algunas veces, cambia la conducta de los seres humanos y de otros animales. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo. Los que han y siguen haciendo aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos orientadores y, sobre todo, los psicólogos organizacionales. En un principio estos últimos, se ocuparon de los problemas que afectaban

a la productividad tales como, la fatiga, el aburrimiento y otros factores conexos con las condiciones del trabajo que afectaban la eficiente realización de la tarea. Ultimamente sus contribuciones se ampliaron y ahora comprenden el aprendizaje, la personalidad, la percepción, el entrenamiento, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño, la medición de actitudes, moldeamiento de la conducta, entre otros.²³

La psicología social es una unión de la psicología y la sociología, ya que procura explicar cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo.²⁴ Una de las áreas centrales que hoy es objeto de muchas investigaciones por parte de los psicólogos sociales es el cambio: cómo realizarlo y superar las barreras de resistencia. Así mismo, existen psicólogos que están haciendo notables contribuciones a la medición, comprensión, y cambios de actitudes, patrones de comunicación y las formas en que las actividades de grupo satisfacen las necesidades del individuo.

-El campo de la Psicología Organizacional

²³Robbins. op. cit.

²⁴Ibid

El Psicólogo organizacional incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de las personas: el trabajo.

La psicología Organizacional estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

Es muy amplio el campo de aplicación de la psicología organizacional, ya que se dirige a cualquier individuo o grupo de individuos que realicen una actividad de trabajo. La mayor parte de los psicólogos organizacionales reconocen que obtener satisfacción en el trabajo es imprescindible para los empleados por lo que se trata de crear condiciones dentro de las cuales las personas o grupos encuentren mayor versatilidad en el trabajo; mayor participación en la toma de las decisiones que los afecten, y la mayor armonía y autonomía posibles.

A través de estas condiciones las personas encontrarán estímulos e interés en la situación laboral y al comprometerse intelectual y emocionalmente con su responsabilidad hallarán un mayor significado a su quehacer, así como un medio para desarrollar su creatividad y alcanzar la realización personal en la vida

laboral; para lo cual el psicólogo debe retomar todos los aportes tanto de la psicología como de otras disciplinas.