

CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA OPTICA PSICOSOCIAL

Universidad de La Sabana

Erika Wilches, Liliana Bolívar

Diplomado en Gestión de Desarrollo Humano

Módulo de Investigación

Chía, Puente del Común

Noviembre 2007

Resumen

El presente artículo es el resultado de una seria revisión bibliografía, de artículos teóricos e investigativos que hacen su aporte en cuanto al tema del cambio organizacional. En este artículo se dará una mirada panorámica de las diferentes construcciones teóricas que han surgido alrededor del tema del cambio organizacional. Este artículo está dividido en ocho partes fundamentales, que abarcan el tema: una primera parte explicará las perspectivas del cambio organizacional que se han planteado, enseguida se desarrollará el tema de las creencias como eje fundamental de los procesos de cambio organizacional, un tercer momento explicará los elementos focales de las organizaciones en los procesos de cambio, enseguida se especificarán los factores que intervienen en el cambio organizacional, la quinta parte hará una tipificación de los cambios organizacionales, luego se mostrarán las visiones que explican cómo lograr el cambio organizacional, se revisará el rol de los recursos humanos y finalmente la función del psicólogo organizacional en los procesos de cambio. El recorrido de este artículo está fundamentado en una óptica psicosocial, en una vía de cambio centrada en los recursos humanos.

Palabras Claves: Cambio Organizacional, Recursos Humanos, Óptica psicosocial.

Abstract

The present article is the result of a serious bibliography revision, of theoretical and investigative articles that make their contribution as far as the subject of the organizational change. In this article a panoramic glance of the different theoretical constructions will occur that they have arisen around the subject of the organizational change. This I articulate this divided in eight fundamental parts, that they include the subject: one first part explained the perspective of the organizational change that have considered, immediately was developed the subject of the beliefs like fundamental axis of the processes of organizational change, a third moment explained the focal elements of the organizations in the change processes, immediately the factors were specified that take part in the organizational change, the fifth part will make a typification of the organizational changes, soon were the visions which they explain like obtaining the organizational change, reviewed the roll of the human resources finally and the function of the organizational psychologist in the change processes. The route of this I articulate this based on a psycho-social optics, in a route of change centered in the human resources.

Key words: Human Organizacional change, Resources, psycho-social Optics.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA ÓPTICA PSICOSOCIAL

¿Qué existe en la vida que no tome otra forma, que no este en constante movimiento, y en proceso de cambio? ¿Existe en el universo una sola partícula que sea inmutable? El mundo ha sido desde siempre un continuo proceso de cambio, pero la velocidad de estos movimientos se ha incrementado de una manera increíble en nuestro mundo actual. Lo que no se mueve es arrasado, Octavio Paz decía: las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo, del miedo al cambio. Lo que no se transforma entonces desaparece.

El cambio, es un acontecimiento que esta latente en todo sistema humano, y el mundo actual lo requiere con mayor rapidez; el desvanecimiento virtual de las distancias, la agilidad en las telecomunicaciones, la globalización, el intercambio de conocimientos y productos de alta calidad; son de las razones importantes, propias de esta era virtual que exigen del hombre un ser cambiante, en constante movimiento, para no quedarse fuera de la vanguardia.

Las organizaciones no están exentas de esto, al estar en dialogo permanente con múltiples sectores competitivos del desarrollo, los procesos de cambio son tema fundamental y el núcleo de todo proceso en que se planteen metas de crecimiento y desarrollo.

La misma concepción de cambio tiene que ser modificada para adaptarse a las exigencias organizacionales actuales; Pini (2003) concibe el cambio no sólo como la implementación de nueva tecnología, la realización de modificaciones en la estructura o el desarrollo de nuevas estrategias comerciales. Para él, cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses

personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y comportamental; el cambio en el mundo de hoy, exige una perspectiva psicosocial, exige esencialmente volver a la persona, su conjunto de creencias y conocimientos.

Muchos cambios están ocurriendo en las empresas, las nuevas organizaciones no pueden quedarse observándolos y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede generar inseguridad sobre el futuro de la propia organización; los cambios generalmente se vienen como un huracán y no piden permiso para entrar; ante estos eventos, nuevos y desconocidos, existen múltiples alternativas, las organizaciones deben estar en capacidad de saber tratar con lo nuevo e intentar sacar el mejor provecho posible de la situación que genera la necesidad de cambios organizacionales.

Muchas veces, las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, y además no saben como deben actuar. Lo nuevo siempre será algo que no está definido y una forma de defenderse ante lo desconocido es huyendo y refugiándose en aquello que ya es familiar y esta vía conlleva a la riesgosa decisión de negar las posibilidades de cambio y mejora, que traen consigo los eventos espontáneos y novedosos que se plantean hoy como retos organizacionales.

Un proceso de cambio puede ocurrir de manera eficiente, bajo la condición de que todos los actores que lo involucran estén comprometidos con él; pero para que las personas se comprometan en los procesos de cambio organizacional, no deben sentirse atropelladas por dicho proceso, deben familiarizarse con el cambio y dejar de sentirlo ajeno. Este artículo pretende plantear que el cambio organizacional se produce a través de las personas, sustentando la idea que en las organizaciones hay que ampliar la visión y adoptar una

perspectiva psicosocial frente al cambio, y que por ello, hay que considerar a las personas como parte esencial del proceso de cambio, convirtiéndose en una necesidad el conocimiento acerca de sus valores, creencias y comportamientos.

Bajo esta visión encontramos una nueva manera de ver a la organización en el contexto actual, Raineri (1998) explica como los sistemas de creencias juegan un papel muy importante en la marcha de las organizaciones y en los procesos de cambio organizacional.

Si bien es cierto que hay una necesidad de modernizar la gestión organizacional, y esta se fundamenta en el avance de la economía del mercado, la tecnología, la globalización, la competencia, el avance de las ciencias y técnicas administrativas; también es importante reconocer que de la mano de un cambio va la modernización de los estilos de gestión, planificación estratégica, control de costos, centros de costos, evaluaciones de desempeño basados en el rendimiento e incentivos por productividad (Osborne y Gaebler, 1994); acompañados de un cambio cultural con movimiento en los sistemas de creencias del capital humano de las organizaciones, y solo así, el cambio podrá ser real e impactar.

Las organizaciones no son sistemas cerrados, por lo que implican procesos de cambio no solo al interior, sino también al exterior; adaptarse a los cambios del ambiente implica incorporar estrategias, estructuras y procesos que permitan organizaciones más ágiles y flexibles frente al entorno cambiante.

Según Osborne y Gaebler, (1994) una organización que planee un cambio en cualquier área y que espere resultados positivos, tiene que planear estrategias que le permitan tomar una posición de catalizador de acciones y eventos más que ejecutor; lograr procesos dirigido por la comunidad y no por cúpulas políticas, orientarse a la competencia, inspirarse en objetivos y no en reglas, orientarse a los resultados, no a la burocracia, orientarse a generar utilidades económicas para autofinanciar sus actividades, orientarse a la

prevención, descentralizarse, orientarse a aprovechar las fuerzas del mercado e involucrar el factor humano como principal promotor del cambio.

Perspectivas Del Cambio

El cambio ha sido concebido desde tres ópticas principales; la más común es el enfoque económico, que considera que para cambiar el comportamiento humano es necesario cambiar los incentivos y castigos que lo determinan. Este enfoque es muy similar al de la psicología conductista o skineriana, según la cual las consecuencias del comportamiento, en términos de premios y castigos, determinan el comportamiento futuro. (Stewart, 1993; Kohn, 1993). Esta óptica posee unos postulados básicos en cuanto a la conducta, los cuales son reales e importantes, pero como lo demuestra la experiencia e investigación sobre el comportamiento humano en organizaciones (Raineri, 1998), no son suficientes para determinar cambios efectivos y permanentes, ni en las organizaciones, ni en la conducta humana.

Una segunda óptica desde la que se ha abordado el complejo tema del cambio en la organización ha sido postulado desde las ciencias administrativas; y éste hace referencia a la necesidad de modificar las funciones básicas de la administración de los recursos humanos, como los procesos de selección, las remuneraciones, la capacitación, evaluaciones del desempeño, etc; esta óptica se ha planteado que la sola reestructuración administrativa permite obtener un comportamiento organizacional más eficiente, y propone que, con la modernización de los procesos de administración de recursos humanos, se obtendrá y desarrollará el personal necesario para llevar a cabo el proceso de cambio organizacional (Milcovich y Boudreau, 1994).

Existe una tercera óptica, que ha sido propuesta desde un enfoque teórico con el que se puede abordar el tema del cambio, y consiste en analizar los aspectos psicosociales del

comportamiento humano en las organizaciones, tales como: cultura, clima organizacional y motivación (Raineri, 1998).

Si se plantea un proceso de cambio, en el que se logre una comprensión de la administración de la organización y un aprovechamiento del capital humano, hay que vincular estas tres ópticas, haciéndolas complementarias para el enriquecimiento de dicho proceso.

Varios intentos teóricos por proponer estrategias efectivas de cambio han hecho énfasis en el enfoque económico y el enfoque administrativo (Toro, 1997); pero hay que incluir en las propuestas actuales, los aspectos que destaca la óptica psicosocial del comportamiento humano, como los sociológicos, psicológicos y culturales de los miembros organizacionales; ya que estos, juegan un rol crucial en el éxito de los procesos de cambio organizacional (Keidel, 1994; Martín, 1993; Davis y Newstrom, 1991; Robbins, 1987).

Las Creencias

Las creencias determinan los aspectos sociológicos, psicológicos y culturales de todos los sistemas humanos, así, también en las organizaciones éstas guían el comportamiento humano de acuerdo a las necesidades organizacionales, además delimitan y orientan las acciones operativas y sociales dentro de la organización (Raineri, 1998).

Las creencias organizacionales son el producto del aprendizaje dentro de la organización, del contacto entre sus miembros y el entorno. Estas creencias permiten que el trabajo realizado dentro de la organización concuerde con la visión y que a su vez ésta concuerde con los cambios en su entorno. Por otro lado las creencias permiten que las personas identifiquen, evalúen, asignen importancia y adapten su comportamiento para usar otros mecanismos operativos como procesos productivos, administrativos, financieros, etc; que permiten alcanzar los objetivos organizacionales (Raineri, 1998).

Esto nos permite entender ciertos aspectos del comportamiento organizacional, y como éste puede estar guiado por las creencias que tienen las personas. Cuando el uso de ciertos mecanismos o fórmulas han resultado exitosos por muchas décadas, las personas sienten fuertes emociones respecto a la necesidad de su uso. Estos supuestos y sentimientos generan inercia que impide el cambio, y enceguecen a las personas ante las necesidades organizacionales cambiantes como las nuevas demanda de los clientes y las dinámicas de los mercados. El creer firmemente que hay que actuar de la misma manera que produjo un resultado positivo en el pasado, es un factor que puede impedir que las personas entiendan que esas formas de pensar y actuar ya no sirven para tener éxito en las actuales condiciones externas, especialmente si éstas han cambiado radicalmente.

La interacción entre la organización y sus miembros genera una cultura organizacional y la cultura afecta la forma de pensar y de actuar del personal de la organización. Las personas en alguna medida hacen suyas las creencias y conductas que la organización les entrega y, a su vez, la organización es modificada por las características particulares de las personas que la integran (Walsh, 1995).

El concepto de “cultura organizacional” corresponde a uno de los sistemas conceptuales más usados, que incorpora variables sociales y psicológicas para la comprensión del cambio organizacional. La cultura organizacional es el producto de un proceso de aprendizaje y cambio permanente que ocurre como consecuencia de la adaptación de la organización a su medio ambiente, y de las interacciones que se dan entre sus miembros. Éste es un proceso esencialmente humano, en donde la generación y manutención de sus elementos está altamente influenciada por variables subjetivas como percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas que participan en ésta.

El cambio implica la modificación de las creencias (sobre valores y normas de comportamiento en la organización) esto es lo que lleva a impulsar el comportamiento de las personas y de sus organizaciones en nuevas direcciones. La cultura de una organización puede ser modificada si las circunstancias internas o externas de ella cambian, como las condiciones del mercado en que opera, o cuando cambian los intereses y necesidades de los clientes, o la tecnología existente define formas más eficientes de trabajar, o cuando ocurre un cambio en la propiedad de la organización, u otras muchas causas. Sin embargo, a pesar del permanente dinamismo del medio ambiente de una organización, su cultura tiende a mantener ciertos rasgos centrales que la caracterizan y que muchas veces ayudan a que ésta no cambie en su esencia. El hábito de “hacer las cosas como siempre”, hace aún más difícil que sus miembros puedan ponerlos en duda, cuestionarlos y cambiarlos. Todas estas razones ayudan a que estos elementos permanezcan aun cuando el entorno, la estructura y/o los procesos de trabajo de la organización hayan sido modificados. Muchas veces las nuevas estructuras o procesos de trabajo requieren de nuevos valores y estilos de conducta. Por ejemplo, cuando pasamos de una organización burocrática a una orientada hacia la calidad en el servicio, si no hay un proceso de cambio que considere las creencias y estilos de conducta de las personas, los viejos estilos y antiguos valores permanecen. El solo hecho que las antiguas creencias permanezcan, puede inhibir la adquisición de nuevas conductas y el cambio organizacional no resultara exitoso.

Los procesos de cambio organizacional se pueden ver dificultados por hábitos y creencias que hacen parte de la cultura organizacional y que están íntimamente arraigadas sobre su forma de actuar, las cuales únicamente corresponden a soluciones obsoletas con respecto al entorno actual y los nuevos retos que éste implica para las organizaciones.

Elementos organizacionales focales en los procesos de cambio

Diversos autores han planteado un sin número de elementos a tener en cuenta durante los procesos de cambio organizacional, Robbins (1996) hace una recopilación de estos elementos y los organiza en cuatro categorías, en las que se pueden agrupar los elementos sensibles al cambio, estas son: estructura, tecnología, ambiente físico y personas. Aun cuando el psicólogo organizacional toca un poco mas de lejos elementos del cambio tales como la estructura y la tecnología es importante hacer una breve introducción a ellos; el ambiente físico y las personas son los elementos que están mas próximos en el trabajo del psicólogo organizacional, y específicamente las personas y los procesos que se puedan realizar con ellas, los cuales en ultimas son el eje central del planteamiento de este artículo: el cambio organizacional desde la óptica psicosocial.

Robbins (1996) define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad. El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también pueden existir cambios de menor proporción, en el sistema de incentivos por ejemplo, o en la redistribución de puestos, los procesos de producción, las políticas y procedimientos, en fin, aún cuando el cambio no sea total, sino parcial, habrán de hacerse por lo general modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

La tecnología ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio; la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más

cerrada entre los productores quienes demandan el uso de dicha tecnología; por otro lado, en otros sectores de la economía la sistematización de las actividades administrativas ha provocado una urgencia por la adquisición de equipo de sistemas de alta tecnología para optimizar las técnicas de recopilación y procesamiento de sus datos en su administración. La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, sin embargo, muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara.

Goldhaber (1989) habla del ambiente físico como un factor de trascendencia para el desempeño dentro de las organizaciones; aunque no todos están de acuerdo con esta idea, lo que sí es evidente es que, de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o precarias condiciones físicas influya en el ánimo de los que ahí se encuentran mientras que una cabal distribución de los objetos, anudado a la higiene y comodidad hará más placentera la estancia en el trabajo. Las organizaciones al modificar esta categoría piensan mas en la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico que en la satisfacción del empleado, pero si se logran ambas cosas con el cambio, la respuesta será mejor.

En cuanto al aspecto que cobra vital importancia desde la óptica psicosocial, Dicen Bell y Burnham (1995) que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología, la tendencia actual, o las propuestas teóricas e investigativas; establecen que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; y es en esta

categoría donde los psicólogos organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes, creencias y comportamientos, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje.

Para prosperar hoy en día, las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos (Scout y Jaffe, 1993).

Factores que intervienen en el cambio organizacional

Se han postulado diversos factores que intervienen en el cambio organizacional, estos pueden ser vistos desde un punto de vista individual, de grupo y como organización; aunque estos factores están ampliamente relacionados entre sí.

Dentro de los factores individuales se puede hablar de participación, resistencia al cambio y sistemas de recompensa. La participación es un factor esencial en la administración del cambio organizacional, si la persona se siente involucrada con el proyecto o la tarea, la realizará con menos resistencia que si únicamente se le indican sus deberes y responsabilidades. El involucramiento temprano del personal puede ayudar a que el cambio organizacional se realice con mayor facilidad pues el empleado puede aportar sus ideas y experiencias y consecuentemente se sentirá comprometido y motivado por el esfuerzo. De acuerdo con Conner (1992), La resistencia es una parte natural del proceso de cambio, es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio. Esta pérdida de equilibrio, posiblemente se traduzca en estrés, o bien, en un comportamiento disfuncional que puede ser percibido como irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflictos, sabotajes a la empresa, etc.

El líder del cambio, debe de tener la habilidad de reconocer que no necesariamente las personas se resisten al cambio porque se oponen a él, sino que más bien es un temor a lo desconocido y esto es una manera de reacción natural del individuo. Mucho se ha escrito sobre los aspectos motivacionales de los sistemas de recompensa, existen diversas teorías que explican la eficacia de los sistemas de recompensa relacionados con el trabajo ya sean tangibles o intangibles, pero en general no existe un acuerdo respecto a este factor. Lo que diversos teóricos sobre este tema han observado es que los sistemas de recompensa pueden ayudar u obstaculizar el cambio organizacional, dependiendo de como sean administrados, pero Conner (1992). Afirma que el reconocimiento debe basarse en el trabajo bien hecho y los errores cometidos no deben ser castigados sino vistos como una oportunidad para el desarrollo. En general los sistemas de recompensa deben de premiar al grupo que apoya al cambio organizacional y no a los individuos pues el esfuerzo de cambio es finalmente un trabajo de equipo.

En los factores de grupo se contempla al liderazgo, el trabajo en equipo, el aprendizaje de grupo, el proceso de cambio, la visión sistémica y la organización informal. El fenómeno del liderazgo ha sido observado a través del tiempo y se han realizado investigaciones. Pero de acuerdo con Hersey (1998) las únicas características universales del liderazgo son los seguidores, la distribución de poder, el uso de diferentes formas de poder y los valores del líder. Sin embargo, la consideración del liderazgo en el cambio organizacional es sumamente importante pues el líder asume la responsabilidad por el esfuerzo de cambio. El líder debe de actuar como agente transformador del cambio, aceptando que habrán comportamientos disfuncionales en el proceso, se encontrará en situaciones donde estará transitando entre orden y caos, donde tendrá que hacer negociaciones con las personas al tiempo que mostrará características carismáticas. El

trabajo en equipo es un factor determinante para que el cambio organizacional se realice, ya que implica la suma de esfuerzos individuales en el desarrollo de proyectos específicos dentro de la organización. Debido a que los cambios organizacionales no se presentan únicamente en un departamento o área organizacional, sino que más bien son programas en donde intervienen diversas áreas organizacionales, entonces el trabajo en equipo debe ser promovido para lograr sinergias organizacionales. El aprendizaje de grupo se relaciona con experiencias anteriores a procesos de cambio, este aprendizaje podría dificultar o facilitar el cambio dependiendo de la experiencia anterior y esto se verá reflejado en el clima organizacional. El proceso de cambio es la manera en que se realizarán los pasos en el cambio. En cualquier esfuerzo de cambio debe de existir una planeación aunque en la realidad el cambio no ocurra de esa manera. El plan deberá tener en consideración los recursos en función de tiempo, dinero, personal, tecnología y apoyo de fuentes externas. El proceso de cambio organizacional debe de ser claro para los miembros del grupo, deberá incluir específicamente cuales son los aspectos que serán modificados, esto reducirá la tensión de los participantes pues podrán visualizar hasta en que punto son afectados sus intereses. El enfoque de sistemas ha sido ampliamente utilizado dentro de las ciencias administrativas y en muchas otras disciplinas por su relevancia. La organización informal comprende las relaciones sociales dentro de la organización que forman un sistema paralelo al sistema formal de la organización. Estas relaciones de grupos pueden convertirse en grupos de poder dentro de la organización y obstaculizar el proceso de cambio, ya que las relaciones de poder se podrían encontrar amenazadas. Kaufman (1971) analizó los “costos hundidos” o inversiones en el status quo en donde los hábitos informales y convenios interorganizacionales pueden verse en peligro. El líder del cambio, debe reconocer la necesidad de evaluar la organización informal y la manera como ésta puede llegar a

obstaculizar el proceso de implementación del cambio; esto sucede especialmente en el caso de México, en la mayoría de las organizaciones gubernamentales donde los trabajos prácticamente son vitalicios y las personas tienen grupos de poder fuertemente establecidos.

Los factores organizacionales están relacionados con la actuación de toda la organización y se refieren a la construcción de visión, misión, valores y objetivos, la cultura organizacional, la asignación de recursos y las fuentes del cambio. Dentro de cada uno de estos niveles se encuentra la comunicación que es clave para el éxito organizacional (Anderson, 2002). La mayoría de los esfuerzos de cambio y en particular los referentes a sistemas de calidad, generalmente comienzan con la definición de visión, misión, valores y objetivos, en donde la satisfacción al cliente es tomada en cuenta como un factor primordial. La organización que no tiene una clara definición de cuáles son sus metas y objetivos no puede priorizar en cuanto a las estrategias de cambio a seguir para alcanzarlos. La cultura organizacional define un significado compartido entre los miembros de la organización que podría actuar en favor o en contra del cambio organizacional dependiendo de las actitudes hacia el trabajo y la orientación hacia el logro de objetivos. En general las empresas deben desarrollar una cultura de méritos (Anderson 2002) en donde las personas se esfuercen por alcanzar los resultados y la empresa retribuya las recompensas basadas en el esfuerzo, ya sea de los grupos de trabajo o de los individuos. Las culturas organizacionales en donde se recompensan los años de antigüedad y se dan estímulos de forma igualitaria a los trabajadores, desarrollan actitudes que inhiben los procesos de cambio organizacional ya que los empleados no estarán motivados a cambiar debido a que los sistemas de recompensas no cambiarán. Este es el caso de muchas oficinas gubernamentales, escuelas y universidades auspiciadas por fondos gubernamentales. Muchos de los problemas de estas organizaciones es que los sistemas sindicales no

permitirían el cambio ya que existen privilegios creados por grupos de poder dentro de las organizaciones que no desean perder sus ámbitos de influencia. Sin embargo, si la cultura es orientada al cambio a través del manejo de los resultados creando una tensión adecuada, las personas mejorarán sus habilidades de adaptabilidad y mostrarán menor resistencia.

Dentro del proceso de implementación del cambio es necesario considerar los recursos que el cambio requerirá. En algunas organizaciones esto pareciera no ser un factor importante, sin embargo, es un factor clave entre el éxito y el fracaso de un proyecto de cambio. En muchos de los esfuerzos de implementación de sistemas de calidad y especialmente los relacionados con la implementación de calidad total, existen muchos costos ocultos difíciles de detectar como son los relacionados con los cambios culturales, en donde el tiempo de gerentes y supervisores se ve implicado en juntas y discusiones. En general, se debe establecer la cantidad de recursos tecnológicos, humanos, financieros y de tiempo necesarios para realizar el cambio organizacional a la par de un proceso de cambio. Las fuentes de cambio dentro de una organización pueden ser internas (propuestas por personas, grupos o la alta gerencia) o bien externas. Las fuentes externas pueden provocar cambios internos forzosos para adaptarse a restricciones gubernamentales o de los clientes, o bien pueden ser voluntarios para responder a la competencia, globalización, modernización tecnológica, etc.

Clasificación de los Cambios Organizacionales

En los diversos artículos teóricos e investigativos, se encuentran también varias líneas de clasificación de los cambios organizacionales, una recopilación de estas permite entender que los cambios se clasifican dependiendo de la variable a tener en cuenta: cambios de acuerdo a su magnitud, cambios de acuerdo al tiempo requerido y los que ocupan el centro de la presente reflexión teórica, los cambios de tipo cultural.

En lo que se refiere a los cambios relacionados con la variable magnitud, se han tipificado los cambios de acuerdo a diversos aspectos de su naturaleza, sin embargo, hay una coincidencia en los rasgos que son más trascendentes, como en este caso el tamaño del cambio, lo cual se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. Beckhard y Pritchard (1993) señalan que los líderes tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal o en forma fundamental y diagnóstica. En la incremental se atiende primero a lo primero y los cambios necesarios se van haciendo en cierto orden establecido. En la fundamental todas las partes y relaciones cambian en forma simultánea. En este tipo de cambio se efectúa primero un diagnóstico adecuado de la organización, llevado a cabo tanto desde el interior de la misma como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira a llegar una vez que se hallan hecho los cambios. Tanto una forma como la otra tienen sus ventajas y desventajas; en la incremental se toman menos riesgos pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada uno de las acciones que se van realizando; esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente en más cantidad de horas. En el fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.

Robbins (1996) también plantea dos tipos de cambio de acuerdo a su magnitud, en su clasificación, denomina al primero como cambio de primer nivel, caracterizado precisamente por la linealidad y continuidad; el otro cambio lo nombra como cambio de segundo nivel y se distingue por su carácter multidimensional. Es importante tener en cuenta que dentro de los cambios de primer nivel no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización con respecto a las mejoras que puede lograr su empresa, además en este tipo de cambio no hay una conciencia profunda relacionada con los logros que pudieran ayudar a obtener; en cambio en el multinivel se

hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados con respecto a lo que la organización representa, esto implica que éste segundo cambio toma en cuenta la perspectiva psicosocial, se replantea el ser y el deber ser de la entidad así como del mundo en que está inmersa. En el primer formato las modificaciones se van aplicando de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo, quizá la mera adopción de hábitos. En el segundo formato se puede pensar en una revolución, en una generación de una nueva cultura organizacional, que toma en cuenta a la persona. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos.

El siguiente tipo de cambio, está relacionado con el aspecto tiempo, en este tipo de cambios la pregunta a plantearse es: ¿Cuál es el tiempo que se requiere para la estrategia de cambio? En realidad no es una pregunta que pueda responderse de manera concreta, ya que depende de muchos factores; puede haber cambios que se den muy rápidamente dada la disposición de los involucrados y otros tardarse mucho precisamente por la enorme resistencia que se presenta a su paso. Bell y Burnham (1995) citan a John Kotter, quien desarrolló una descripción de las alternativas posibles, en la que contrasta cuatro tipos de variables: la cantidad de tiempo que se requiere, el grado de planeación, el tipo de participación, y el uso del poder; todas tienen que ver con el tiempo que se toma la instrumentación del proceso de cambio.

Estas cuatro variables se representan en dos esquemas: uno revolucionario y el otro evolutivo.

La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo, que es la velocidad que se le imprime al cambio; en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el

evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento y pausado; mientras que otras, demandarán transformaciones urgentes. El grado de planeación se refiere a la misma estructura del cambio claramente planeado y estaría dentro del esquema evolutivo; mientras que el cambio planeado sin claridad sería el revolucionario. En el primero de ellos se establecen objetivos, se definen metas, y se persevera en su logro; en el segundo las metas son más suaves y flexibles. El tipo de participación tiene que ver con el involucramiento que se prefiera del personal: puede ser bajo involucramiento o alto grado de involucramiento, dependerá del tipo de estrategia o acuerdos que se hallan estipulado; lo más común es que se comience por ciertos niveles y se vaya expandiendo hacia los demás, aunque se puede comenzar en un intento revolucionario, contemplando a toda la organización. En cuanto al uso del poder, se vincula con un enfoque de resistencia, es decir lo que se pretenda con ella, vencerla o minimizarla; en el cambio revolucionario lo que se quiere es desarraigarla por completo, desaparecerla de la organización, a como dé lugar, no importa el método empleado; en cambio, en el evolutivo se realiza una labor de convencimiento que paulatinamente va derribando las barreras. Entonces, es decisión de quienes dirigen a la organización, la elección de un cambio que sea largo y menos riesgoso o temerario y de corta aplicación. La alternativa debe ser cuidadosamente estudiada, es importante, prever en cualquiera de los dos casos, la respuesta de los que van a estar envueltos en el proceso.

Siguiendo la clasificación, el tercer tipo de cambio, es el cambio cultural, Scott y Jaffe (1993) en su texto sobre “Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones”, señalan que el proceso de hacer un cambio de importancia a nivel organizacional está en la capacidad de lograr cambios en la cultura de las empresas; los cambios reales, exigen que las personas se olviden de cómo eran las cosas y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre, por otro

lado las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro. Lo anterior se refuerza si se parte de la idea que las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente. Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad.

Según Bell y Burnham (1995) La cultura puede ser negativa, neutral o positiva hacia conceptos como innovación, tradición, costumbre y toma de riesgos, y puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él. Partiendo de esta idea lo que conviene es una cultura organizacional positiva frente a la modernización y el movimiento y negativa frente al anacronismo y la inercia, que imbuya en sus miembros una actitud de iniciativa, crecimiento y compromiso sobre todo, pero, ya será la misma organización quien se encargue de definir a qué clase de cultura se aspira.

Andrade (1992) señala que la médula de la cultura corporativa son los valores que prevalecen en una organización y que generan entre sus integrantes una serie de comportamientos específicos y respuestas similares ante estímulos semejantes. Los valores son todo aquello que una persona considera importante, por lo tanto digno de ser alcanzado y preservado y entonces, a partir de ellos se generan determinadas actitudes entendidas como la predisposición o inclinación, ya sea favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que a su vez nos impulsará a actuar de determinada manera, generando pautas de comportamiento. Estas ideas son muy importantes dadas las estrategias que plantea para el cambio de tipo cultural en las empresas, García (2002) Plantea tres tipos de cambio cultural: cambio cultural aparente, revolución cultural, evolución cultural planeada.

Según esta línea, el cambio cultural aparente se dirige al cambio de conducta de manera superficial, sin atender al valor que la origina; para ello se utilizan los reforzadores positivos o negativos (premios y castigos) que provocan respuestas efímeras, ya que si se suprimen los reforzadores, lo más probable es que la conducta no deseada reaparezca, esto es equivalente a la perspectiva económica o Skinneriana ya nombrada anteriormente.

La revolución cultural: es el cambio revolucionario de Kotter, donde se evidencia una necesidad urgente de modificar la estructura de la organización. Se utiliza cuando esta tiene que adaptarse rápidamente al entorno ya sea por motivos de supervivencia o de acuerdo; las medidas que se toman son radicales, como el despido de personal, el reemplazo de personal en puestos claves, la imposición de los comportamientos que sean congruentes a los nuevos valores establecidos; esto puede lograrse con agresivos programas de estímulo, capacitación permanente y educación continua. Queda entendido que en estos casos, tiene que transformarse de raíz la estructura o algunos de los aspectos que son esenciales para la vida de la organización.

La evolución cultural planeada es la estrategia que más puede garantizar el éxito, y es la postura de cambio organizacional, que el presente artículo muestra y subraya como estrategia de cambio efectiva, ya que se sustituyen los viejos valores por los deseables mediante una asunción real de los mismos, este es un proceso que lleva más tiempo y cuidado en su implementación pero que es el más seguro; la educación juega un papel importantísimo en él, ya que el verdadero cambio cultural se presenta como resultado de los procesos reeducativos continuos que permita la identificación de la gente con los valores. Este es un esfuerzo que debe ser continuado por las diferentes direcciones para que permanezca y se arraigue en la conciencia de los involucrados en el proceso.

Siliceo, Casares y González (1999) apuntan que es precisamente en el espacio que queda entre la definición formal de los valores y la consecución de las metas donde se sitúa de manera privilegiada la acción conductora y constructora del líder en el campo específico de los valores. Esta dirección está orientada primordialmente hacia tareas fundamentales y permanentes que inciden de fuerte manera en la preservación de la cultura organizacional implantada.

De hecho, con el perfecto desempeño de estas acciones se puede confiar en el mantenimiento de la cultura; dichas tareas se refieren a: Conducir al grupo hacia una progresiva integración de relaciones y comportamientos internos y externos dentro de la escala de valores, creando o reforzando creencias organizacionales. Mantener una observación permanente sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones externas. Reconocer y estimular aquellas áreas, decisiones y logros en los que la eficacia de la vigencia de los valores fue un factor decisivo en el logro de los objetivos asignados y retroalimentar la cultura organizacional haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados practicados y la consecución de los objetivos productivos de la empresa.

Como Lograr el Cambio

Raineri (1998) ha planteado que ante las exigencias, ya sea internas o del entorno, que demandan cambios las organizaciones pueden tomar uno de dos caminos, uno de ellos es adaptarse, mediante la generación de procesos de cambio; o la segunda, rechazar los cambios, lo que implica la falta de posicionamiento de la organización frente a la competencia que implican otras organizaciones abiertas al cambio.

La adaptación de la organización al nuevo entorno implica la generación de nuevas estructuras y procesos organizacionales que maximizan las nuevas oportunidades del mercado.

Quienes han hablado del tema del cambio organizacional, comúnmente se han referido al modelo de Kart Lewin. Este modelo plantea tres etapas fundamentales por las que la organización tiene que pasar, cuando se decide desarrollar y ejecutar el proceso de cambio organizacional requerido (García, 2002). La primera etapa se denomina el descongelamiento, la segunda ya es la etapa del cambio o movimiento en si, y la tercera se conoce como etapa de recongelamiento.

En la primera etapa se descongela el statu quo, el cual puede ser considerado como un estado de equilibrio, es romper esquemas, creencias, viejas formas de hacer las cosas. Esto se logra por medio de la motivación del individuo para que acepte el cambio; comienza la ruptura de hábitos y costumbres para abrir paso a nuevos modelos de conducta. La segunda fase sucede cuando una vez motivado el individuo se difunden los modelos de conducta deseables, y se promueven los incentivos necesarios para que se identifiquen y adopten dichos modelos. Por último, en el recongelamiento se trabaja para que el nuevo esquema perdure, si tuvo el éxito deseado, de lo contrario, su duración será efímera y se readoptarán los viejos hábitos (García, 2002). El problema que presenta este modelo es que utiliza un permanente programa de reforzamiento, es decir es orientado a la conducta.

Otras propuestas enfatizan en mayor grado los aspectos psicosociales que pueden influir en el cambio organizacional, entre otras, está la propuesta que incluye las creencias en los procesos de cambio organizacional que es la de Raineri (1998), el plantea que la internalización de formas de comportarse, creencias y sentimientos se acentúa en la medida en que la persona vive en repetidas ocasiones experiencias similares (por ejemplo,

experiencias de éxitos o fracasos al intentar cumplir con una meta organizacional). Estas experiencias, a partir de su repetición y del impacto que producen en las personas, favorecen el desarrollo de creencias, emociones y hábitos de conducta que reflejan la forma en que las personas han vivido y se han explicado a sí mismas sus experiencias en la organización. La internalización de estas creencias, sentimientos y hábitos predeterminan la forma en que las personas se comportarán en el futuro. Por esta razón, las personas no cambian de la noche a la mañana sólo con el cambio de reglas o incluso con el cambio de los sistemas de incentivos. El cambio de reglas de conducta y de sistemas de incentivos son una condición necesaria, pero no suficiente para cambiar la forma en que las personas se comportan en su trabajo. Para cambiar en forma, y establecer el comportamiento humano es necesario además abordar las creencias y sentimientos que las personas tienen asociados a sus antiguos hábitos de conducta, pues éstas muchas veces conducen a las personas a comportarse de una manera determinada.

Para cambiar el rendimiento de las personas, además de cambiar los sistemas de incentivos y la estructura de la organización, es necesario primero desarticular las creencias y emociones que fortalecían los hábitos de comportamiento antiguos, y luego entregarles nuevas explicaciones, asociaciones emocionales y herramientas necesarias para que se incorporen integralmente a sus nuevos roles y responsabilidades.

Si bien es cierto, no existe una fórmula mágica que garantice el éxito en cuanto a los procesos de cambio organizacional se refiere, mucho menos si éste involucra el aspecto psicosocial, como lo ha querido plantear y proponer el presente artículo; si se trata de un cambio cultural el que se pretende, se pueden seguir ciertas etapas que han sido aplicadas como parte de una estrategia de cambio por parte de especialistas, las cuales apoyan el cambio deseado; Bell y Burnham (1995) en su obra “Administración, Productividad y

Cambio”, presentan un modelo al que han denominado 5 C y que a su criterio representa un punto de partida para influir en la cultura; las cinco C proporcionan un entendimiento de la Colaboración, el Compromiso, la Ceremonia, la Celebración y la Creatividad. Hacen alusión, en ese mismo orden a los equipos de trabajo como una forma más completa de trabajar, abierta y madura; al sentido de pertenecer a algo que vale la pena y que es digno de responsabilizarse por él; al reconocimiento público de los logros y éxitos obtenidos para la empresa y a la pasión por la innovación para el mejoramiento continuo de los procesos.

Andrade (1992) recomienda una metodología para la evolución cultural planeada, como el camino más apropiado en el proceso de cambio, el plantea una serie de pasos necesarios a seguir para la consecución del éxito en los procesos de cambio organizacional.

El primer paso consiste en definir claramente la cultura ideal o deseada. Aquí se pretende identificar los valores que se anhela rijan la cultura, pero no sólo de manera abstracta o teórica, sino traduciéndolos a hechos concretos, comportamientos específicos que se espera manifiesten esos valores; ésta acción debe partir de la dirección y ya que se distinguen, deben difundirse a través de toda la organización preferentemente en cascada y utilizando múltiples medios de incentivación y motivación.

El segundo paso que se destaca en este modelo es diagnosticar la cultura existente o real. Esto se puede desarrollar a través de técnicas de recopilación de datos y se realiza un diagnóstico sobre la condición en que está la empresa, confrontando los datos que se obtengan con los valores aspirados para constatar que tan distante está la cultura real con la deseada. Los niveles medios son quienes mejor información pueden proveer por estar más al contacto con la planta laboral y conocen mejor lo que sucede cotidianamente en la organización.

Un tercer momento sería identificar las diferencias entre la cultura ideal y la real. Esto permitirá identificar con más claridad y profundidad la brecha que separa a la cultura que se vive en la organización con la que se aspira a conformar. Hacia las flaquezas detectadas deberán dirigirse los esfuerzos de cambio.

El siguiente paso consiste en definir lo que se tiene que hacer para reducir las diferencias detectadas. En esta parte entra en acción la planeación del cambio, la cual debe responder a las necesidades detectadas. La simple transmisión de valores no es suficiente, se debe pensar en estrategias concretas que estimulen la transición y que operen a diferentes niveles de la organización y además pensar en una modificación de las estructuras y esquemas que la rigen para que sean más flexibles y acordes a los nuevos valores.

En un quinto momento se debe implantar el plan de acción. Después de la planeación se procede a la aplicación de las estrategias diseñadas; debe comenzar a ponerse en movimiento la organización para dirigirla hacia la meta final que es la cultura deseada. La concienciación y el compromiso juegan aquí un papel fundamental para lograr los objetivos.

Finalmente es importante repetir periódicamente el proceso. Esto garantiza que la organización no vaya a caer en la inercia; un monitoreo constante puede ayudar a detectar el grado de dinamismo o inmovilidad de los procesos para adaptarlos al entorno cambiante.

Rol de los Recursos Humanos en los Procesos de Cambio

El rol de los recursos humanos en los procesos de cambio de las organizaciones es un elemento central e indispensable para una gestión eficiente, ya que son las personas las que deberán efectuar el cambio de objetivos, estructuras y procesos y son también éstas las que deberán adaptarse a los cambios organizacionales y aprender a trabajar en las nuevas condiciones del entorno y de la organización.

Beckhardt y Pritchard (1993), plantean que el mundo moderno y el ambiente que rodea las organizaciones no tiene precedentes, hoy se vive un acelerado ritmo y una mayor complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, y estos se presentan en una magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer mundo y el tercer mundo, y esto redefine el mercado, los medios de producción y la ubicación no solo de los recursos financieros y tecnológicos sino también la de los recursos humanos.

Dentro del campo de la administración de organizaciones en mercados de competitividad, el rol de los recursos humanos es cada vez más valorizado. La investigación empírica muestra una y otra vez que el uso de diversas tecnologías y los estilos de administración de personal tienen efecto sobre indicadores de gestión, tales como rotación laboral, ventas y utilidades financieras (Huselid, 1996; Pfeffer, 1995), calidad en el servicio (Raineri y Fuchs, 1995), calidad de vida laboral de los empleados (Raineri y Fuchs, 1995), lealtad del cliente y productividad de los empleados (Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996), retorno en la inversión (Delery y Doty, 1996), etcétera.

La importancia de los recursos humanos para obtener eficiencia y productividad en las organizaciones no se limita a un rol de apoyo de los procesos productivos y de servicios. La investigación y experiencia sobre procesos de cambio en organizaciones muestran una y otra vez que quizás el factor más importante para obtener un cambio exitoso en la forma de operar de una organización, es la incorporación y preparación de las personas que trabajan en la sincronización de este proceso (Keidel, 1994; Kotter y Shlesinger, 1979; Dauphinais y Pederson, 1995).

Lo anterior permite tener una clara comprensión en cuanto a los requerimientos para los procesos de cambio, estos no solo necesitan intervenciones administrativas y económicas

sino que requieren también un fuerte componente psicosocial, y es aquí donde toma relevancia el departamento de recursos humanos dentro de las organizaciones. Las creencias, emociones y conductas de los miembros de la organización juegan un rol protagónico en los procesos de transformación organizacional.

Entendiendo lo anterior se hace evidente el rol de los recursos humanos dentro de los procesos de cambio, ya que uno de los principales obstáculos para generar procesos de cambio exitoso en las organizaciones pueden ser las personas (Kotter y Shlesinger, 1979).

Un departamento de recursos humanos bien posicionado dentro de la organización permitirá el trabajo de aspectos como falta de motivación, temores, resistencias, luchas de poder, sabotaje, incentivos perversos, conflictos de intereses, falta de participación, falta de preparación, falta de información y muchos otros que, son frecuentemente citados como causas de fracaso de intentos de cambio al interior de las organizaciones.

La buena gestión de los recursos humanos, fortalecerá los procesos de cambio evitando la centralización de estos en las estructuras y los incentivos, que muchas veces se efectúan mediante largos y costosos estudios de diagnóstico y planificación, pero que fracasan en la implementación de los mismos por la falta de apoyo del personal. A la vez la gestión de los recursos humanos debe encargarse de brindar la incorporación de variables psicosociales como fundamento en la planificación e implementación del cambio organizacional que cada vez esta siendo más utilizada con resultados positivos, y además a logrado cambios que perduran, que trascienden de eventos momentáneos, para convertirse en estilos organizacionales, fundamentados no solo en los eventos administrativos, sino en la cotidianidad de las personas. (Dauphinais y Pederson, 1995; Davis y Newstrom, 1991; Robbins, 1987).

Función del Psicólogo Organizacional en los Procesos de Cambio en las Empresas

El mundo actual ha tejido una línea de separación entre los países desarrollados, y los que como Colombia están en vía de desarrollo, para estos últimos se hace difícil competir con las economías del primer mundo, donde priva una cultura distinta y más apegada a los requerimientos económicos actuales; quienes están al frente de las empresas tienen ahora la obligación de prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra de la supervivencia; es una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, un cambio que apunte hacia el eje fundamental: el capital humano. Es importante adoptar una perspectiva más amplia, que incluya la óptica psicosocial, considerando que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio (García, 2002).

Diversos autores han planteado múltiples vías para el cambio, varios artículos han hecho el intento por clasificarlas y explicarlas, entre ellos se destaca Rainer (1998), que hace la siguiente clasificación: una de las vías que plantea, es la reestructuración, esta ha sido el modelo más tradicional de cambio en las organizaciones. Este enfoque busca cambiar las unidades y niveles jerárquicos con el propósito de controlar la organización de una manera más eficiente y con menores costos. Es el modelo de cambio que se desarrolló junto con las burocracias. Se debían redefinir las unidades y niveles jerárquicos con nuevas reglas y definiciones de tareas que se ajustaran a los procedimientos que se requerían efectuar.

Otro modelo descrito por Rainer (1998) más dinámico de cambio organizacional es la reingeniería, que busca rediseñar las funciones de los negocios y los sistemas de trabajo con el propósito de mejorar el control de los mismos y de entregar una mayor autonomía a las personas que deben tomar decisiones en los diferentes niveles de la organización. El

objetivo de la reingeniería no es sólo la eficiencia, sino también la satisfacción del cliente, la simplicidad y la rapidez.

Estos dos modelos tienen el problema de no considerar a las personas como parte integral de las organizaciones. El psicólogo en los procesos de cambio debe proponer otra vía para el cambio: esta es incorporar los sentimientos, creencias y conducta de los miembros de la organización al proceso de cambio (Keidel, 1994; Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

Pero es primordial, plantear soluciones, desde la psicología organizacional, en las que interactúen las múltiples caras de la organización, en pro del cambio. El papel del psicólogo dentro de los procesos de cambio organizacional, es ser facilitador y agente de cambio, el psicólogo está llamado a influir sobre individuos, grupos y organizaciones; gracias a su capacidad para disponer de un esquema de análisis, que le permite desarrollar acciones específicas orientadas al cambio, de acuerdo a la naturaleza de cada entidad. Los psicólogos organizacionales que pretendan implementar procesos de cambio organizacional, deben convertirse no solo en agentes interno sino también en agentes externos; los agentes internos tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa; por eso deben complementar su labor organizacional interna, con vínculos externos o consultores eventuales con conocimientos especializados que permita ampliar la panorámica de la organización en el contexto, para lograr cambios que impacte (Collerete y

Delisle, 1994). El psicólogo organizacional como agente externo posee la ventaja de desarrollar una perspectiva objetiva y fresca de los problemas, y el uso de una metodología especial y habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen. Así es el desarrollo del psicólogo organizacional que interviene en los procesos de cambio, va diseccionando en las dos vías, interna para el adecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal, que permite desarrollar cambios exitosos; y externa que le permite obtener una óptica contextual de las situaciones o elementos perjudiciales a la organización, logrando así una visión multidimensional que trae consigo resultados de cambio beneficiosos para la organización (García, 2002)

El psicólogo organizacional debe poseer las capacidades para aportar en los procesos de cambio organizacional, Rainer (1998) plantea que, el psicólogo organizacional, tiene como función tanto ayudar a considerar los procesos de cambio organizacional junto con las estructuras y los procesos, como a las personas; debe existir un esfuerzo, para derribar antiguos esquemas, antiguas creencias y adaptarlos al mundo moderno, ya que, en palabras de Siliceo, González y Casares (1999) “todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes; esto implica que aspectos como la globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son indicadores de que una nueva cultura está naciendo. Y esta requiere ser no solo implementada en la estructura administrativa de la organización, sino que además y para que surjan cambios reales que impacte la organización. Esta nueva cultura requiere de un movimiento que lleve a la configuración de los soportes del nuevo modelo y hay que

tener en cuenta este aspecto como necesidad primordial, debido al rápido movimiento en virtud de lo acelerado de los cambios en el entorno. (García, 2002)

En el proceso de cambio el análisis y rediseño de estructuras y procesos, la organización del cambio en función de la estrategia organizacional, la consideración de todas las áreas claves de cambio (clientes, oferta de productos y servicios, procesos, estructura organizacional, tecnología, sistemas de recursos humanos, etc.), la definición del cambio desde las necesidades de los clientes, la especificación de un plan detallado, el establecimiento de objetivos ambiciosos pero realistas y la concentración en los procesos, juega un papel crucial, pero si estos aspectos no van acompañados de estrategias que incluyan el personal humano, mediante la función del psicólogo organizacional, como: la preparación, motivación y orientación al personal para el cambio; el movimiento de los patrones mentales de la gente: creencias y sentimientos respecto a su trabajo y la organización, la comunicación convincentemente del plan de cambio y su situación, la capacitación del personal en las competencias necesarias, la definición de nuevas normas de conducta, la participación del personal, los procesos de superar resistencias; entonces el cambio no lograra impactar a quienes conforman las organizaciones y permiten el buen desempeño de estas, es decir: el Capital Humano.

Referencias

- Anderson D, (2002). Changing a Culture of Entitlement into a Culture of Merit, *The CPA Journal*, p. 16, Nov. USA.
- Andrade, H. (1992) El Proceso de Cambio Cultural en la Organización. *Management Today*. Marzo. USA
- Ángeles, L. (1990). Los Desafíos de la Globalización: economía mundial y sociedades nacionales, *IEPES Fomento Cultural Somex*. México.
- Beckhardt, R. y Pritchard, W. (1993). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación*, Grupo Editorial Norma, México.
- Belcher, J. (1991). *Productividad Tota*. Editorial Granica, Argentina.
- Bell, R. y Burnham, J. M. (1995). *Administración, Productividad y Cambio*, Editorial Continental, México.
- Bennis, W. y Mische, M. (1997). *La Organización del Siglo XXI*. Panorama Editorial, México.
- Burke W. W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, USA.
- Campos, J. (1996). *Tabasco un Jaguar Despertado*, Editorial Nuevo Siglo, México.
- Campos, J. (1995). *Bajo el Signo de IX Bolon, Gobierno del Estado de Tabasco*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Collerete, L. y Delisle, A. (1994). *La Planificación del Cambio*. Editorial Trillas. México.
- Conner D. (1992). *Managing at the Speed of Change*. Villard Books, USA.
- Dauphinais, W.; y Pederson, P. (1995). El cambio óptimo: Las mejores prácticas para mejorar su empresa. *The Price Waterhouse Change Integration Team*, Irwin, España.
- Davis, K.; y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana. México.

- De la Torre, G. A. y Conde, V. J. (1998). *El Desafío del Cambio tecnológico, hacia una nueva organización del trabajo*. Editorial Tecnos, España.
- Delery, J. & Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Human Resources Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, N° 4, pp. 802-835.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- García, V. (2002). *El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 21:85-96. Tabasco.
- Geoff, S. (2004). *Leading the Professionals*. Kogan Page Ltd, 241. London USA.
- Giral, J. (2004). *Cultura de la Efectividad*. Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Goldhaber, G. M., (1989). *Comunicación Organizacional*. Editorial Trillas. México.
- Hersey P. et al (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. 7a edición. Prentice Hall, México
- Homs, R. (2002). *La Comunicación en la Empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Finance Management. *The Academy of Management Journal*. Vol. 38, N° 3 (junio), pp. 635-672.
- Kaufman H (1971). *The limits of Organizational Change*, University of Alabama Press, tomado de Hall R. (1996) *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. 6ta Edición, Editorial Prentice Hall, México
- Keidel, Robert. (1994). Rethinking Organizational Design. *The Academy of Management Executive*. Vol. VIII, N° 4 (noviembre), pp. 12-30.
- Kotter, J.; y Shlesinger, A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, marzo, pp. 107-114.

- Kras, E. (1990). *Cultura Gerencial*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.
- Kras, E. (1991). *La Administración Mexicana en Transición*. Grupo Editorial Iberomérica, México.
- Lessem, R. (2002). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Martin, R. (1993). *Changing the Mind of the Corporation*. Harvard Business Review, noviembre-diciembre, pp. 81-94.
- Milcovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos*. Adisson Wesley, Sexta Edición. Delaware, USA:
- Morgan, G. (1994). *Imágenes de la Organización*. Editorial Alfaomega, México.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno: La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *The Academy of Management Executive*, Vol. IX, N° 1 (febrero), pp. 55-72.
- Pini, J. A. (2003) Administración: motor u obstáculo para la competitividad y el desarrollo. *Artículo presentado en el 1er. Encuentro Nacional de Universitarios en Dirección y Administración*. Montevideo.
- Raineri A.; y Fuchs, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. *Estudios de Administración*. Vol. 2, N° 1, pp. 1-25. Santiago, Chile
- Raineri A.; y Fuchs, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad de vida en el trabajo II. *Estudios de Administración*. Vol. 2, N° 2, pp. 53-75. Santiago, Chile.

Raineri A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado.

Estudios Públicos, 70. Santiago, Chile.

Rajagopalan, N.; y Spreitzer, G. (1997). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 1. pp. 43-79.

Richard, P. (2001). *Mastering Management Skills*. Palgrave, 262. Great Britain.

Robbins, S. (1996), *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Scott, C, y Jaffe, D. (1993). *Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.

Siliceo, C., González, M. y Casares, A. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill, México.

Skinner, B. F. (1953). *Ciencia y conducta humana*. Buenos Aires. Editorial Fontanella.

Stewart, G. (1993). Rethinking Rewards. *Harvard Business Review*.

Tomasko, R. (1996). *Repensar la Empresa*, Editorial Paidós, México.

Toro, M. (1997). El sueño del Estado moderno. *El Mercurio*, domingo 27 de febrero de 1997, *Cuerpo D*, páginas 8 y 9. Santiago, Chile.

Villafañe, J. (1993) *Gestión Estratégica de Imagen de las Empresas*. Editorial Pirámide, España.

Walsh, P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*. Vol. 6, pp. 280-321.

Youndt, M.; Snell, S.; Dean, W.; y Lepak, D. (1996). Human Recourses Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 4, pp. 836-866.