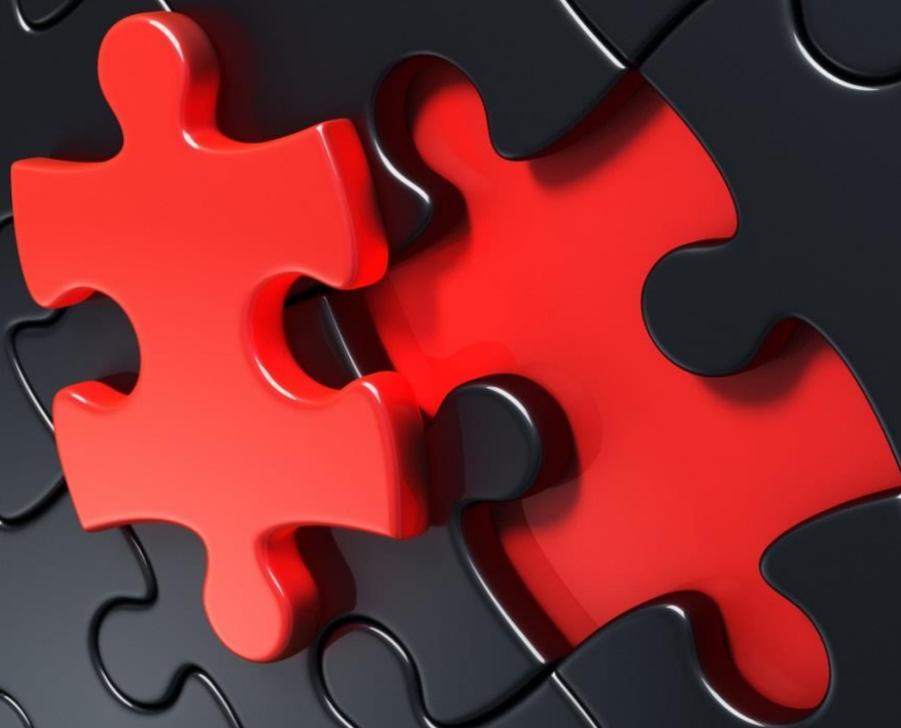


# **Rol del psicólogo en el cambio organizacional**

*Trabajo Final de grado 2014 – Tipo monografía*

*Universidad de la República - Facultad de  
Psicología*



**María Sofía Fernández García**

4.348.465-5

*Tutora: Silvia Franco Velázquez – Instituto de Psicología*

# Índice

<b>1. Resumen</b> .....	3
<b>2. Introducción</b> .....	3
<b>3. Las organizaciones actuales</b> .....	4
<b>4. Cambio organizacional</b> .....	9
4.1 Tipos de cambio.....	14
4.2 Procesos de cambio organizacional.....	16
4.3 Resistencias al cambio.....	19
4.4 Rompiendo paradigmas en la organización, ¿qué implica cambiar? .....	21
<b>5. Rol del psicólogo en la organización</b> .....	23
5.1 La ética del psicólogo en la organización.....	27
5.2 El psicólogo como gestor del cambio organizacional .....	28
<b>6 Conclusiones</b> .....	34
<b>7 Referencias bibliográficas</b> .....	37

## Resumen

El psicólogo como profesional actual, cumple un rol fundamental en las organizaciones. Su rol no solo es posible, sino necesario en la gestión del cambio organizacional. Hoy en día las empresas cambian continuamente, obligadas por la tecnología, la globalización y los dinámicos mercados mundiales. Los psicólogos como profesionales no se mantienen ajenos a esto, sino que se convierten en un actor fundamental para contribuir al éxito en la gestión del cambio organizacional.

## Palabras claves

Cambio organizacional, Rol del psicólogo, Organización.

## Introducción

El presente trabajo intenta visualizar la actividad que desarrolla el psicólogo dentro de las organizaciones post-modernas, pero principalmente se intenta buscar una comprensión de la contribución de los psicólogos en el cambio y transformación organizacional de las organizaciones en los tiempos actuales. Se conside así el complejo entramado del quehacer del psicólogo como profesional del área laboral, sus aportes y desafíos dentro del campo de acción.

A partir de una revisión bibliográfica se pretende recorrer un trayecto por las diferentes posturas teóricas del cambio organizacional, cómo se han ido desarrollando y en qué paradigmas se enmarcan; además de poder comprender cómo impacta el cambio en la organización, y de qué forma contribuye éste al logro de la misión organizacional.

Para comprenderlo, se abordarán las diferentes teorías existentes del cambio organizacional, desde sus aspectos epistemológicos, metodológicos y ontológicos. A su vez, se delimitará el rol del psicólogo dentro de la organización para visualizar cómo interviene en éstas, para así reflexionar sobre cuál será su accionar en el cambio organizacional.

Los niveles de competencias cada vez más exigentes, la necesidad de adaptarse a los dinámicos cambios que día a día se suceden, la actualización y el desafío de no quedar en el pasado, obligan a las organizaciones a reinventarse y cambiar continuamente, haciéndose necesaria una gestión de la transformación organizacional alineada y orientada a los objetivos de la empresa, y sin perder de vista el medio en la cual ésta se desarrolla. Es en este escenario, que el rol del psicólogo cobra un papel determinante en la gestión del cambio, obligándolo a reinventarse para contribuir de forma efectiva con éste.

Los cambios en las organizaciones actuales se ven enmarcados y fomentados principalmente por la globalización con la que coexisten a diario. Alain Touraine expresa en un discurso dado en Barcelona que la globalización es “ese fenómeno rupturista con el pasado, proceso nefasto mediante el cual los pueblos han cedido el poder sobre sus economías y sus sociedades a fuerzas globales y

antidemocráticas, tales como los mercados, las agencias de calificación de deuda, etcétera". (citado por Estefanía, J. 1996, p.14).

Actualmente, las organizaciones post modernas se ven transformadas en forma continua, por momentos pareciera ser que lo único permanente es el cambio (Davis, 2000). Pero existen diferentes tipos de cambios: cambios repentinos, cambios obligados por crisis abruptas o cambios planificados, los cuales dan la posibilidad de orientarlos y enmarcarlos hacia el logro de objetivos concretos. La globalización vuelve internacional lo que hasta entonces era local, la economía ya no es algo aislado de cada contexto sino que toma dimensiones mundiales, repercutiendo así de forma evidente en las organizaciones y sus formas de proceder, obligando a éstas a cambiar y transformarse para no quedar excluidas del mercado.

Como señalan los autores M. Penengo y M. Pérez Bravo (2007), la aspiración de toda organización es ser competente, apta y ágil para dar una respuesta acorde a los desafíos que plantea la situación actual. A su vez, los mismos reconocen que adaptarse a lo que la sociedad actual plantea, exige una gran implicancia por parte de quienes desean gestionar un cambio; es preciso reconocer la organización propiamente dicha, el contexto donde actúa y a los individuos en particular.

Teniendo en cuenta que (Zimmerman, Arthur 2000):

"todos somos, en potencia agentes de cambio en nuestras propias organizaciones de trabajo, como miembros de organizaciones familiares y de una variedad de organizaciones con las cuales estamos vinculados como ciudadana y ciudadano. El cambio está en nuestras manos, y además, vivimos tiempos difíciles con cambios fundamentales de las pautas organizacionales, tanto en la familia y en la empresa privada, como en la administración pública. Habiendo experimentado el cambio a fondo en nosotros mismo, asumimos que somos capaces de producir cambios profundos en los sistemas que nos rodean" (p.10).

Es a raíz de lo planteado que se pretende a través del presente trabajo lograr una reflexión sobre el rol que el psicólogo como profesional puede desempeñar dentro de la organización, y de qué manera podrá contribuir a la gestión del cambio organizacional dentro de la organización en la que participe o sea convocado.

## **Las organizaciones actuales**

*"A little rebellion now and then is a good thing"* (Thomas Jefferson).

Al momento de intentar conceptualizar lo que implica una organización, se visualiza la gran diversidad y cantidad de definiciones existentes, desde diferentes enfoques teóricos.

Autores como Porter, Lawler & Hackman (1975) consideran que "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo" (como se citó en Fernández-Ríos, José C. Sánchez, 1997 p.5).

Weber por su parte: Comprende que la organización laboral o del trabajo es un "grupo corporativo", es decir "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo." (como se citó en Fernández-Ríos, José C. Sánchez, 1997 p.5)

El autor Leonardo Schvarstein (1997) realiza una gran contribución a la disciplina y plantea que:

"las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que provienen del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto. Las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir aun en condiciones ambientales diferentes de las de su creación." (p.29)

Las organizaciones desde tiempos remotos han estado expuestas a diversos cambios, pero no es hasta la década del ochenta y a lo largo de los noventa que las mismas dan un giro radical, que si bien se venía gestando desde hace años, pasa a cambiar por completo la forma de organizarse.

Las mismas comienzan a contraer alianzas y a formar grupos económicos que las consolidan para enfrentar así los cambios que se avecinan. Estas organizaciones surgidas a partir de la década del noventa reciben por parte de Steward (1990) el término "Organizaciones post-modernas", esta propuesta surge principalmente para diferenciar a estas organizaciones emergentes y cambiantes de las ya definidas por Taylor (1967) como organizaciones modernas. La organización moderna o post-moderna ha ganado terreno significativamente en los últimos años, desterrando así a la organización tradicional y rígida post industrial. La organización post moderna se caracteriza principalmente por la integración de sus trabajadores, manteniendo así el conocimiento y la comunicación como aliados necesarios y vitales para el funcionamiento y adaptación de la organización al mundo globalizado actual.

Warren Bennis (1984), considera también que es necesario renombrar a estas nuevas organizaciones ya que son claras las diferencias que se comienzan a apreciar, no solamente en la forma en que éstas se relacionan con el mundo y entre sí, sino por todos los cambios introducidos por los modelos, toma de decisiones y comunicación en los contextos en que se desarrollan.

Las organizaciones actuales -post modernas-, se enfocan en estructuras más flexibles y adaptables, las cuales pueden ser modificadas en cuanto contribuyan al logro de metas. Así, no solo se comienzan a ver mercados flexibles, sino organizaciones que deben flexibilizar sus estructuras y las formas de trabajar en ellas.

Se puede ver que la organización post moderna se caracteriza por un gran trabajo de equipo, la comunicación y el trato horizontal, una continua innovación y formas de comunicación y encuentro tecnológico que pueden incluso prescindir del encuentro personal.

Actualmente nos acercamos al concepto de Organización Horizontal (Ostroff y Smith, 1993), en estas organizaciones ya no se ve el poder concentrado en una persona o un grupo selecto, sino que por el contrario se predisponen y organizan en el trabajo en equipo conjunto, donde las responsabilidades se comparten y cada uno desde su lugar debe contribuir con los cometidos que se vayan proponiendo. Se orientan más al trabajo interdisciplinario y de múltiples procesos, que requieren una forma innovadora de ser abordados. La comunicación por ende ya no se da de forma vertical, de arriba hacia abajo, sino que se maneja de forma horizontal, donde todos los trabajadores tienen acceso al flujo de información para mejorar así el trabajo a realizar.

Mintzberg Henry (1979) señala en su libro "The structuring of organizations" cómo la organización horizontal logra una supervisión y motivación entre pares, ya que todos los miembros trabajan a la par; esto acorta distancias en procesos y logra una excelente optimización de recursos humanos y materiales.

La organización horizontal actual organiza su estructura de forma flexible, lo cual la convierte en un terreno fértil para realizar cambios ágiles que permiten adecuarse rápidamente a las coyunturas que acontezcan.

La forma de organización horizontal si bien posee grandes ventajas, en ocasiones carece de líneas claras de autoridad, al no haber un jefe y un control sobre mi trabajo la autoridad parece no existir y por ende tampoco la supervisión de los quehaceres de los trabajadores. Al predominar el trabajo en equipo las responsabilidades se diluyen y diversifican lo cual podrá fomentar una cultura de "descanso" en el equipo, producto de una estructura descentralizada. Si bien los trabajadores se motivan entre si la motivación por momentos disminuye ya que no hay lugar que quiera alcanzar, ya que al ser horizontal su disposición la organización tiene escasos ascensos laborales.

Así como la organización ha cambiado también el trabajador lo ha hecho, cambiando su forma de comprometerse con el trabajo, ya que en el busca una motivación constante, un logro de satisfacción consigo mismo y no solo una retribución económica, lo cual va a implicar y determinar su compromiso con las organizaciones y sus objetivos sin importar el tipo de organización en la que participen (Ostroff, 2000).

Existen varias formas de clasificación de las organizaciones. Chiavenato (2006) realiza una clasificación de las Organizaciones según los fines que estas tengan. Según el motivo de ser constituidas y desarrollar ciertas actividades que contribuyan al logro de esos fines es decir el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas pueden ser:

**Organizaciones con fines de lucro:** Son las organizaciones denominadas empresas, su fin principal es obtener una ganancia por su actividad, un fin económico y de retribución a sus propietarios es sino el único, el principal fin de estas organizaciones. A partir de esta clasificación es posible de

comprensión que toda empresa siempre será una organización, pero no toda organización tiene porque ser una empresa. La empresa se caracteriza entonces por una forma de producir con fines gananciales, su organización, administración y distribución está orientada netamente con un fin lucrativo.

**Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por poseer un fin social, o poder lograr un determinado rol en la sociedad, el obtener ganancias no se encuentra dentro de sus fines. Son ejemplo de estas las ONG, el ejército y la iglesia.

Para comprender las organizaciones actuales es fundamental describir dos conceptos básicos como lo son la cultura organizacional y el clima organizacional.

La cultura organizacional implica todo aquello que hace que la empresa sea lo que es, se podría entender así como una marca personal de la organización, es el ADN que compone los recursos intangibles de la organización. El concepto de “Cultura organizacional” se remonta al autor Elton Mayo y sus colaboradores a comienzo de 1920; cuando se reconoce la importancia de evaluar qué factores ambientales influyen en el desempeño de los trabajadores y su forma de emprender su labor. Luego de investigar Mayo concluyó que existe una relación directa entre el ambiente en el cual el trabajador desarrolla su labor y su valoración hacia la organización. Es así como lo subjetivo de los trabajadores dentro de la organización comienza a tomar protagonismo e incidencia para quienes desean comprender las organizaciones desde una perspectiva que se construye en el intercambio de subjetividades.

El hombre es el único animal que crea cultura, continuamente se encuentra creando símbolos, ritos, formas de comunicación y expresión. Los individuos se construyen a sí mismos incorporando normas de la sociedad en la que viven, de sus grupos de pertenencia (Penengo, Pérez Bravo, 2007).

A su vez, las organizaciones también son productoras de determinadas culturas. La cultura organizacional constituye la identidad propia de la organización, por eso a la hora de planificar un cambio es fundamental conocer y analizar la cultura de la organización en la cual se desarrollara el cambio.

Dependiendo del ímpetu que tenga la cultura organizacional se va a establecer la velocidad y tránsito que tome el proceso de cambio, su marcha y su aceptación o no dentro de la organización. Sería difícil imaginar que alguien desarrolle y piense estrategias para cambiar algo que no quiere cambiar, ya que la disposición al cambio es fundamental; es el deseo mismo de querer hacerlo.

No solo la cultura es un factor determinante de las características de la organización y su identidad, lo es también el clima organizacional. Brunet (2005), explica al clima organizacional como el conjunto de percepciones globales del entorno de los individuos sobre la organización donde desempeñan su tarea. El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta.

Los primeros en conceptualizar lo que hoy se llama clima organizacional, fueron los autores Tagiuri y Litwin (1968), quienes definen el concepto como una cualidad o característica propia del ambiente interno que caracteriza a la organización y que: 1) se logra experimentar y percibir por los miembros de la organización, 2) de una u otra forma influye en las conductas de los miembros, y, 3) comprende una duración relativa en el tiempo.

Luego el término fue evolucionando, actualmente el concepto más aceptado por la comunidad científica considera que el clima organizacional refiere al ambiente que comparten los miembros de la organización, y se encuentra directamente relacionado al grado de motivación de los trabajadores. Se lo considera benefactor para la organización siempre y cuando repercuta positivamente en la moral de los trabajadores, satisfaga las necesidades personales; por consiguiente cuando no se logran estos cometidos éste puede volverse negativo para la organización (Chiavenato 2004).

Los investigadores Chrudden y Sherman (1999) realizaron un estudio sobre el clima organizacional, a partir del cual concluyeron que dada la importancia que el clima organizacional tiene en la organización, éste constituye un factor clave en el éxito y en la forma de producir de los trabajadores. A su vez agregaron que así como la cultura organizacional es única para cada organización, también lo es el clima organizacional. Éste tiene características propias y una personalidad que distingue a las organizaciones unas de otras. Dentro del concepto de clima se encuentran los intangibles propios de la organización que son las percepciones y sentimientos de quienes trabajan en la organización, por eso los autores insisten en que es fundamental la forma de dirigir y liderar a los trabajadores, las formas del trato que se les brinda, la comunicación existente, o los métodos de control son de una gran importancia en el clima de la organización.

Por todo esto es así que el clima laboral es fundamental y repercutirá directamente en la productividad y compromiso del trabajador con la organización. “Un clima organizacional de apertura e innovación tiene efectos en diferentes niveles, facilitando procesos grupales (comunicación, solución de problemas, creatividad) y potenciando la participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones”. (Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson y Rudy, 2005, p.45)

Es tan importante el clima y una buena gestión de éste, que se han hecho varios esfuerzos por trabajar su continua mejoría dentro de la organización, incluso hoy en día existen diversas escalas y formas de medirlo, para así obtener diagnósticos de la situación y lograr una mejora constante en este aspecto determinante en la productividad de la organización. Ejemplo de esto es la “Work Environment Scale (WES)”, una escala desarrollada para medir y evaluar el clima dentro de la misma.

Tanto cultura como clima organizacional comprenden factores fundamentales para entender la organización actual, permiten ver el funcionamiento de la misma, cuáles son los procedimientos o valores con los que se corresponde, y esto constituye así un insumo fundamental para el diseño de una estrategia de cambio, por tratarse de la identidad de la organización.

Para Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995) “la lógica de identidad organizacional tiene que ver con la supervivencia como conjunto”(p.43); es la identidad de la organización la que da continuidad y coherencia. Etkin reconoce que dentro de las organizaciones encontraremos variables de cambio pero también un núcleo estable, que es lo que conforma la identidad. En estos núcleos existen características que son invariantes como parte de la identidad, “la invariancia se manifiesta por la racionalidad dominante y continuada en los actos administrativos, en la permanencia de ciertos modos de hacer y pensar” (Etkin, J. y Schvarstein, L. 1995, p.43).

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995) entienden a la identidad como factor de invariancia, las características de la identidad son relativamente inmóviles. Cuando se cambia o transforma algo de la identidad aparentemente inmóvil, se produce una refundación de la organización, ya que cambian sus cimientos, “el conjunto sigue existiendo pero con diferente identidad” (p. 42).

La identidad de la organización y sus características y rasgos se producen “durante su funcionamiento por interacción entre los participantes” (Etkin y Schvarstein 1995, p.47).

El psicólogo como profesional debe comprender la organización actual y trabajar con sus factores fundamentales, comprendiendo su identidad, para lograr así una visión completa de la organización que le permita abordarla desde la mayor cantidad de aristas a la hora de pensar y reflexionar estrategias de cambio organizacional.

## **Cambio organizacional**

Beckhardt y Pritchard (1993) plantean que:

“El mundo en que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tiene precedentes. Aun cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer mundo y el tercer mundo están redefiniendo otra vez el mercado, los medios de producción y la ubicación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos” (p.1).

El cambio se sitúa así como uno de los únicos elementos permanentes dentro de las organizaciones, pueden ser éstos predecibles, planificados o espontáneos,; es así que sin importar el tipo de cambio que se suceda, éste siempre estará presente en la organización. Actualmente, incluso debido a la dinámica del mundo y los mercados, este cambio se da con más ímpetu y de forma repentina en muchas ocasiones, lo cual impide llevar adelante una adecuada planificación y consecuente organización del mismo (Davis, 2000).

Mucho se ha hablado en este último tiempo del cambio organizacional, se hace mención a la urgencia y la necesidad de cambiar, que la organización debe adaptarse, que las personas deben

cambiar, por lo que podemos decir que el cambio organizacional está en la cumbre de las temáticas de interés en campos como la administración y gestión de organizaciones. “El cambio organizacional tiene como meta una mejor eficiencia y mejor calidad de los servicios a través del incremento de la capacidad organizativa para adaptarse a las transformaciones del entorno” (Penengo, Pérez Bravo 2007, p.11)

Para introducirnos en la temática es fundamental saber qué se entiende por cambio, cambiar significa "Dejar una cosa o situación para tomar otra" (RAE, 2011 and MW, 2011). Pero el cambio organizacional implica mucho más que solamente cambiar o permutar una cosa por otra. Para el autor Alejandro Reeves (1994): “Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.” (p.449).

Son varias las formas de entender el cambio y por ende muchísimas las maneras de afrontarlo y planificarlo, que en algunas ocasiones pueden ser tan simple como: “hacer cosas diferentes” (Robbins, 2003, p.668) o lograr un cambio que además de hacer solamente cosas diferentes alcance una transformación de procesos, de recursos y hasta el cambio y transformación de las personas que componen la organización.

Malott (2001) define el cambio organizacional como un estado constante de alteración, variación o modificación que se da dentro de la organización y que repercute en el ámbito laboral. Por su parte Daft (1999) enuncia que el cambio organizacional es la adopción de una idea, conducta o una novedosa forma de hacer las cosas para la organización.

También hay autores como lo expresa Chiaventatto (2005) para los que: “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización” (p.16), el autor considera que el cambio debe ser planeado y orientado al logro de objetivos organizacionales.

Las organizaciones continuamente se someten a diversos cambios de mayor o menor impacto pero cambios al fin que modifican la dinámica de ésta. Los cambios son variados y se dan en distintos niveles de la organización dependiendo del estado en que se encuentre. Reeves (1994) aporta que:

“Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.” (p.423).

Por esto a la hora de planificar un cambio éste debe hacerse de acuerdo a las características propias y recursos de la organización. "La clase de cambio que puede producirse depende de la etapa de desarrollo de la empresa, de su grado de apertura y disposición de cara al cambio, bien sea a causa de una crisis provocada desde el exterior, o bien por las fuerzas internas que estimulen el cambio”

(Schein, 1982, p.268). El cambio dependerá tanto de factores internos como externos, de los intereses de la organización, y también de la coyuntura histórica en la que ésta se encuentre.

Tommy Wittke citado en Penengo y Perez Bravo (2007) señala por su parte que:

“Los cambios operados en las organizaciones, tanto en la introducción de tecnologías tangibles e, intangibles en el proceso de producción, así como en la relación con los diferentes sectores con la que esta se vincula, señala las necesidades de analizar su papel no solo en la producción material sino sustancialmente en la producción de ordenes simbólicas” (p 27).

Cada cambio depende del momento coyuntural que dicha organización se encuentre transitando. No importa de qué tipo de organización se trate en concreto lo fundamental es saber que todas de una forma u otra están condenadas al cambio continuo, a pasos tan agigantados que muchas veces es imposible llevar una adecuada planificación del mismo. En su libro “Aspectos comportamentales del cambio organizacional”, Penengo y Pérez Bravo (2007, p.45) realizan una comparación cuasi graciosa, "Las empresas cada día más, asumen conciencia de la necesidad de cambiar para no desaparecer como el dinosaurio." Según estos autores cuando se orienta al cambio se debe no solamente contar con los recursos técnicos, económicos y organizacionales, que son los que se denomina como la faz técnica, sino que también es preciso dedicarnos a la planificación y gestión del cambio desde lo conductual, lo que se denomina fase conductual.

El cambio organizacional se trata necesariamente de una reestructura del paradigma (Kuhn 1971) que la organización mantenía vigente, cambia no solamente la estructura, la forma de relacionamiento sino incluso hasta la forma de comunicarse dentro de la organización.

El objetivo de cualquier cambio organizacional planificado apunta a lograr mayores índices de eficiencia en la organización y una mejor calidad del servicio (Penengo, Pérez Bravo 2007), siendo así lograremos transmitir y vivir el cambio organizacional desde lo positivo y constructivo que puede ser para la organización como para las personas que por ella transitan.

¿Quiénes deben participar, planificar y guiar el cambio? y ¿de qué forma se hace?. Autores como Beckhard y Pritchard (1993) señalan que son los administradores del cambio quienes tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal o en forma fundamental y diagnóstica.

Es así que Leavitt (1965) se centra en el cambio organizacional a partir del diagnóstico, y describe cuatro enfoques o sub-sistemas participantes del cambio organizacional, los cuales dialogan e interactúan entre si influyéndose unos a otros. El autor plantea que cualquier alteración en uno de los enfoques repercutirá inevitablemente en los restantes, ya que comprende a la organización como un sistema donde todo se relaciona.

La primera variable de la que habla Leavitt (1965) son las **tareas**. Toda organización sea ésta con o sin fines de lucro, tiene ciertas tareas que la determinan y a la cual sus objetivos se orienta. Puede ser

un producto terminado o un servicio que este preste, en fin las tareas expresan a que se dedica la organización.

La segunda variante es la de las **personas**, en este enfoque se incluye a los participantes, los cuales son considerados los protagonistas de la organización, ya que son éstos los que hacen la historia de la organización y donde el verbo hacer o cambiar cobra validez en la realidad. No son solamente parte de los cambios sino quienes los ejecutan en la organización.

Como tercer variable reconoce a la **tecnología**, entendiendo por ésta a todas las máquinas participantes, tanto de la producción como del soporte de la organización.

Como cuarta y última variable considera la **estructura**, es decir el escenario de la organización. Son parte de ella las autoridades, el organigrama, las formas de comunicación, y los recursos que se tiene para realizar el cambio.

A partir del análisis del conocimiento de estos cuatro sub-sistemas según Leavitt se estaría en condiciones de definir una adecuada planificación del cambio organizacional.

Partiendo de lo que plantea Leavitt (1965) del análisis de estos cuatro enfoques o áreas de la organización, se podría elaborar un diagnóstico de la coyuntura actual de la organización. Para realizar el análisis se debe poseer un involucramiento que permita captar la realidad de estos enfoques como también ser capaz de observar los puntos ciegos o "miopías" que existan. Una vez realizado el "diagnóstico" se estará en condiciones de colaborar en la gestión del cambio, pensando e ideando estrategias acorde a la organización y sus recursos, como también ideando estrategias para sobrellevar las resistencias que vayan surgiendo en las personas o estructura de la organización.

Las variables que plantea Leavitt (1965), pueden dividirse o agruparse en dos sub-sistemas. El sub-sistema técnico incluye en él: las tareas que en la organización se llevan a cabo, de qué forma se realizan, cómo se coordinan, qué proceso implican, qué tecnología se necesita y dónde se desarrollan las tareas, es decir el medio ambiente de la organización. Este sub-sistema es quien asegura la eficiencia potencial y cumplimiento de los fines de la organización.

Como segundo subsistema, Leavitt (1965) describe el subsistema social: en él se encuentran las personas, los recursos humanos de los que dispone la organización, las características de éstos, sus relaciones y los grupos que forman entre sí, y las exigencia que la organización aplica sobre ellos. También acá es posible detectar las expectativas que tiene la organización sobre las personas que la integran. Este subsistema tiene por cometido transformar la eficiencia potencial en eficiencia real de la organización.

Leavitt (1965) considera que los dos subsistemas planteados tienen entre sí una gran interdependencia, en la cual uno depende del otro, y se cambian, afectan o complementan directamente

uno a otro. Esto es fundamental para comprender el cambio organizacional, cómo un cambio aislado puede repercutir en otra parte de la organización por más “lejana” que se la considere de donde se produjo el cambio original.

Los autores (Appelbaun, Pierre, y Glavas, 1998) explican así cómo el factor “personas” puede no siempre actuar como se espera, o incluso sin ser advertidas pueden surgir actuaciones o repercusiones negativas, ya que los trabajadores muchas veces no logran comprender lo global del cambio, por lo que terminan realizando acciones que obstruyen directamente el desarrollo de éste, por no comprender la necesidad que tiene la organización de cambiar, ni qué papel cumplen en ese proceso.

Debido a la necesidad del cambio por parte de las organizaciones se hacen necesarias novedosas formas de abordar este cambio y desarrollarlo. Producto de esta necesidad son los conceptos de Desarrollo Organizacional y Calidad Total, los cuales fueron surgiendo en la segunda mitad del siglo veinte, aunque si bien por caminos diferentes si con fines similares.

El desarrollo organizacional surge a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático como propuesta novedosa en función a la necesidad de las organizaciones de tener un diagnóstico de sí mismas. El desarrollo organizacional (D.O) se reconoce como un factor de éxito en las organizaciones. El D.O comprende ciertas características, métodos de acción, los cuales se alinean a la organización en cuestión, a sus objetivos, intereses y necesidades. Esta disciplina (D.O) permite el diseño estratégico de sistemas y procesos que la organización necesita.

Por lo general el diagnóstico de D.O debe ser realizado por un consultor psicólogo o agente externo, ya que desde dentro de la organización la tarea se dificulta porque los trabajadores están muy adentrados en lo que es la cultura organizacional de la organización o las propias políticas internas. Esto lleva a reflexionar que aquí se avista un posible campo de acción para el psicólogo como profesional dentro de la organización para incidir y colaborar en el cambio organizacional.

El D.O considera distintos factores para la realización de su análisis y el desarrollo de una visión global de la organización: el individuo como trabajador en particular, los grupos de trabajo, la organización en sí y el medio ambiente en que se desarrolla.

W. G. Bennis (1984), expresa que el

"Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo" (p.2).

Chiavenato (1998) considera que "El concepto del DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios". (Chiavenato 1998, p.449).

Por su parte la Calidad Total surge a comienzos de la década del ochenta, como un nuevo y novedoso sistema de gestión empresarial, para que las empresas y organizaciones pudieran dar respuesta a los cambios acelerados que los mercados planteaban, logrando a su vez que estas sean altamente competitivas y productivas.

## **Tipos de cambio**

Robbins (1998) reconoce que pueden darse dos tipos de cambio. Uno de primer orden cuando éste es lineal y los integrantes de la organización no reconocen grandes alteraciones en la dinámica y estructura de la organización, y otro tipo de cambio de segundo orden el cual reconoce como radical y discontinuo. En este segundo tipo de cambio, el autor propone que los miembros perciben nuevas formas de funcionamiento y suposiciones de la organización y el ambiente en el que operan, es así multinivel y multidimensional. Estos cambios pueden darse en la estructura misma, en la ubicación de la organización, en los trabajadores y su disposición, o en las tecnologías con las que operan.

En cambio autores como Weick y Quinn (1999) proponen dos tipos de cambios, los cuales diferencian en cambio continuo y cambio episódico. Dentro de la categoría de cambio continuo se encuentran los cambios organizativos que por lo general son evolutivos y acumulativos. Los autores consideran que este tipo de cambio se va dando por sí solo en la organización, sin una intención previa. A diferencia el cambio de tipo episódico se produce de manera aislada, en ocasiones puntuales y no vuelve a emerger en un periodo cercano, este cambio no es acumulativo.

Los autores García, M; Gómez, P y Londono, O (2009) consideran que

“Las diferentes posturas de los autores se enmarcan en elementos relacionados con el ambiente interno y externo que afectan a las organizaciones, de forma tal que la disposición que éstas puedan tener para asumirlo es el punto de partida y eje de producción de los cambios.” (p.23)

Existen autores como Novoa (2000) que clasifican el cambio organizacional según la dimensión en la que este se dé, buscando también diferentes formas de comprender y enmarcar dicho cambio. Según el autor se pueden clasificar en las siguientes dimensiones: Cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, Carencia-oportunidad, Adaptación-transformación, Estructuras-fluidos, Continuidad-discontinuidad, Pensamiento lineales - sistémicos.

Hay también cambios que no se pueden anticipar, porque son muy bruscos o porque la situación coyuntural no lo permite, estos cambio se denominan transversales y requieren de un actuar rápido. A

partir de una rápida toma de decisión por parte del gestor y de un análisis de impacto, se logrará encausarlos a los efectos de que no sean dañinos para la organización.

Se debe considerar que no es pertinente establecer en cuál de los factores se inició el cambio, o a cuál se le va a dar mayor atención, ya que tarde o temprano se terminarán afectando unos a otros; sería imposible pensar las partes de la organización como componentes aislados. La organización funciona de forma similar a un sistema donde su todo se verá afectado por las vivencias, afecciones que vayan pasando en cada uno de sus componentes.

Schvarstein considera que es fundamental la realización de un análisis antes de elegir el cambio adecuado a la organización:

“A través del análisis diacrónico de los sucesivos estados que llevan a la situación presente, podemos ampliar nuestra comprensión de la estructura actual e imaginar los modos en que puede incrementar su eficiencia.

El análisis diacrónico del proceso de la organización resulta así ser complementario del análisis sincrónico de la estructura actual y antagónica a él” (1998, p.303).

Como señala el autor, un análisis de la organización le permite a ésta tener mayores grados de eficiencia. “Para que el análisis tenga sentido, es necesario conocer el proceso, la ontología de la organización, la historia de los sucesivos estados que han dado como resultado la estructura actual” (Schvarstein. L. 1998, p.303).

Es difícil hablar de tiempo o poder determinar cuánto durará un cambio organizacional al decir de Novoa (2000), por lo que se podrá estimar un tiempo siempre que previo a esto se haya realizado el análisis de los diversos factores que están en juego en la organización, ya que también depende del alcance que estos cambios tengan, las repercusiones y las resistencias que éstos generen, entre otros factores que irán determinando el curso del cambio que se está produciendo.

## **Procesos de cambio organizacional**

Kurt Lewin (1969) en su Teoría de la personalidad (quienes algunos reconocen como el Padre de la Psicología social actual), desarrolló un modelo en el cual en un principio identifica tres momentos necesarios para la realización de un cambio dentro de una organización. Lewin entiende que el cambio no se produce directamente dentro del interior de la misma, sino que se va dando en su contexto, en su entorno se van alterando diferentes factores repercutiendo así en la dinámica de la organización. Siempre que hay un cambio el autor reconoce que hay fuerzas que interceden y que se disponen en un supuesto equilibrio, esto se denomina “casi estacionario”. Existe un equilibrio de fuerzas que coexisten y actúan en sentidos opuestos, por esto para realizar un cambio es necesario alterar estas fuerzas que

están en interacción sea potenciando las Fuerzas de acción (las que van en contra al cambio que se desea suscitar) o disminuyendo las Fuerzas restrictivas (aquellas que no colaboran con el cambio). Para que se realice un cambio es necesario romper con el equilibrio de estas fuerzas que apuntalan o contrarrestan el estado actual. Solo así rompiendo el equilibrio existente, es que se logrará acceder a un nuevo estado producto del cambio.

El modelo de Lewin (1969) plantea tres fases necesarias para que se de ese rompimiento del equilibrio y se llegue a lograr el cambio organizacional deseado:

1) Descongelamiento, Lewin identifica al descongelamiento como el estado inicial en el que se encuentra la organización, es reconocer su coyuntura a cambiar. Este momento es clave para la sensibilización de los participantes del cambio, es preciso reconocer la situación en la que se está parado para luego poder actuar. Esta instancia podría coincidir con lo que (Allport 1945) denomina catarsis, la organización en si hace catarsis sobre su situación, reconoce el quiebre para consecuentemente actuar en un devenir de cambio. Eso implica una confrontación con la organización.

2) Acción, en la acción se hace inminente el actuar. Una vez analizada la situación en la que se encuentra es necesario decidir qué acciones se llevarán adelante, para convertir así la situación original en un estado nuevo de la organización. Esta etapa requiere compromiso de los actores de la organización. En este momento es posible organizar equipos de trabajo, delimitar objetivos puntuales que acompañen la acción.

3) Recongelamiento, en ésta etapa se busca obtener un estado lo suficientemente seguro que contenga el cambio realizado.

Hay diversos autores que toman el modelo propuesto por Kurt - Lewin y desarrollan nuevas propuestas de cambio organizacional. Ejemplos de estos son Lippitt, Watson y Westley (1958) quienes desarrollan el "Modelo del cambio planeado." Este modelo implica cinco fases, que no delimitan estrictamente los estados de la organización como si lo hizo Lewin, en cambio el "Modelo del cambio planeado" reconoce que las fases pueden coexistir y que el pasaje al siguiente estado no implica dar por acabado el anterior.

La primera fase de este Modelo se denomina:

1) Desarrollo de la necesidad de un cambio: En ésta primera instancia se lleva a cabo el reconocimiento de una o varias necesidades que hacen necesario cambiar algo. La necesidad puede ser reconocida por agentes externos o internos o ambos en su conjunto, es fundamental el reconocimiento de que hay algo que no está siendo satisfecho dentro de la organización.

2) Establecimiento de una relación de cambio: en la segunda fase los autores consideran que es donde se da la colaboración entre quienes en un principio reconocieron la necesidad y quienes están

dispuesto a trabajar para alcanzarla y desarrollar el cambio. Es necesario lograr un equilibrio entre lo que es el presente de la organización y lo que se quiere alcanzar.

3) Trabajo para lograr el cambio (avance): Esta tercera fase implica a su vez tres sub fases en las cuales se realizará un diagnóstico de la situación de la organización, el trazo de metas u objetivos, y los caminos que es necesario recorrer para llegar al objetivo de cambio. Es decir qué no solamente se realiza el diagnostico, sino que se evalúa que se necesita para llevarlo adelante, que recursos humanos, técnicos o tecnológicos se deberán emplear, etc. Estas tres sub fases se denominan: 1) Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente, 2) Examen de los caminos y metas opcionales, 3) Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.

4) Generalización y estabilización del cambio (recongelación), la generalización del cambio se hace inminente para que este no se algo aislado en la organización, sino que se debe proceder a la institucionalidad del cambio, extenderlo a todas las áreas, darlo a conocer y hacer partícipes a todos los trabajadores de la organización. Comunicar el porqué, a dónde se quiere llegar y que se necesita de cada participante para que la planificación del cambio se cumpla con éxito.

Según el autor el proceso de institucionalización del cambio se lo puede denominar como: Soporte normativo para el cambio, se hace aquí necesario para proceder que el cambio sea conocido por todos en la organización, para que puedan contribuir con él, pero sobre todo para conocer el nuevo marco normativo que ha cambiado, cómo se procede ahora, de esta forma todos pueden comprometerse con lo nuevo que va sucediendo en la organización. Soporte estructural para el cambio, es lo que contiene al cambio de forma estructural, por ejemplo la cultura organizacional, si ha habido cambios en niveles intangibles de la organización pero claves para el funcionamiento de estas como ser cambios en jerarquía se deben comunicar a todos los trabajadores. De esta forma ayudamos a comprender a cada uno donde nos situamos, con que contamos y hacia donde se quiere ir. Se debe asesorar a los trabajadores que no comprendan bien los fines y lo que ha ocurrido en la organización y orientar a la comprensión global de la organización obteniendo así información clave para futuros diagnósticos.

5) Logro de una relación terminal, en esta etapa la organización debe lograr cierta independencia del agente de cambio, debe ser capaz de reconocer el aprendizaje del cambio, aprender de ello y recoger insumos para futuros estados en donde sea necesario cambiar o ajustar algo. Los autores lo ven en la relación cliente y agente de cambio externo donde es necesario soltar la mano del agente externo para que la organización continúe su andar por si sola.

El cambio planeado y organizado nos permite orientar las acciones a un resultado en concreto que se quiera obtener, permite preparar el ambiente de la organización, e involucrar a las personas participantes mejorando así su predisposición al cambio (Robbins, 1998). Según el autor los cambios que se pueden desarrollar desde las áreas de liderazgo se dan en estas cuatro categorías: tecnologías, estructura, ambiente físico y gente.

Los cambios en las tecnologías implican todos los recursos que se utilizan para desempeñar las tareas. Si miramos los avances tecnológicos de los últimos veinte años se percibe el cambio radical existente en esta área, y como necesariamente las organizaciones deben adaptarse y actualizarse para no perder competitividad.

La estructura y los cambios que se dan dentro de ella son modificaciones en los organigramas, en la forma y tipo de comunicación y cualquier variable que implique la revisión de la forma de trabajo.

Los cambios en el ambiente físico apuntan a la disposición del lugar de trabajo, reestructuras edilicias, cambios de sector, se cambia el ambiente diario del trabajador por un nuevo espacio.

Y por último la categoría gente, la cual implica modificar habilidades, competencias o cualidades de los trabajadores, aquí entran en juego las expectativas de las personas las formas de afrontar su labor entre otras. Es valioso vislumbrar que el factor gente puede ser el menos predecible ya que cada persona es única, pero si bien requiere un gran esfuerzo es posible realizar un cambio planeado. Esta sería un área donde el psicólogo como profesional mediante una planificación e intervención adecuada podría liderar el cambio en la gente, trabajando también no solo el cambio, sino las resistencias que esto produce en los trabajadores.

Cada vez que un cambio se sucede son muchos los intereses que interactúan, esto conlleva a que el proceso de cambio devenga en un proceso altamente complejo por el grado de interacción que implica su desarrollo. “Los proyectos de conjunto en la organización tienen complejidad en tanto deben considerar las demandas de grupos de interés e influencia que plantean caminos divergentes que requieren ser compatibilizados (en alguna medida)”. (Etkin 2003, p.8)

Es fundamental comprender que por más pequeño que sea el cambio o la alteración que se de en la organización esto genera cosas nuevas, repercute en la actividad de la organización pero sobre todo en las personas que la conforman. “Es por ello que los programas de cambio buscan eliminar o debilitar las fuerzas de resistencias y crecer o reforzar las fuerzas impulsoras del cambio que existe en las organizaciones. (Penengo, Pérez Bravo 2007, p.31).

## **Resistencia al cambio**

Las organizaciones por lo general tienden a resistirse al cambio y esto repercute directamente en el éxito o fracaso del cambio propuesto para la organización. Siempre que se inicia un proceso de transformación es esperable que existan diversas resistencias, incluso podemos deducir que muchas de las iniciativas de cambio propuestas fracasan por las resistencias encontradas y no trabajadas a tiempo. (Lawrence, 1954)

Maurer (1996) por ejemplo considera que es fundamental trabajar eficientemente con aquéllos miembros de las organizaciones que se resisten al cambio e interfieren con éste. Es un trabajo de aprendizaje con los trabajadores, pero necesario para alcanzar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Según Dent y Goldberg (1999) el término por el que se conoce la “resistencia al cambio” se fue modificando desde sus orígenes, siendo conscientes que siempre en mayor o menor medida surgen distintos focos de resistencias.

Robbins (1994) diferencia varios tipos de resistencia, las cuales clasifica en individuales y organizacionales. Las resistencias individuales son aquellas que tiene el individuo en concreto, pueden ser sus costumbres, sus formas de relacionarse, el miedo que provoca la falta de seguridad de lo que aún no se conoce, la amenaza que siente el individuo sobre lo nuevo que está por venir. Por ejemplo si el cambio repercute directamente en la labor del individuo, este puede verse cuestionado o puede sentir cuestionadas sus formas de proceder en la organización, o incluso sentirse desplazado. Estas resistencias muchas veces son creencias que tienen los individuos, los cuales pueden verse disminuidos a partir de una comunicación responsable de los cambios a realizarse, el impacto que implican, de qué forma repercutirán en su labor, y que desempeño se espera por su parte dentro de la organización.

En cambio las resistencias organizacionales refieren más a resistencias globales pertenecientes a la organización propiamente dicha. Según Robbins (1994) la inercia puede constituir una gran resistencia para la organización, porque si bien los trabajadores y agentes deseen cambiar, en las organizaciones existen diversos “mecanismos” para mantener el equilibrio y estabilidad que pueden actuar como obstáculos a la hora de querer cambiar. Las amenazas pueden también ser una resistencia de la organización cuando un grupo de individuos específicos de trabajadores pueden ver el cambio como una amenaza a su sección o función dentro de la organización.

El enfoque limitado es una resistencia que puede observarse en las grandes organizaciones cuando los cambios comienzan en sub-sistemas menores, y estos son absorbidos por el sistema macro que anula las variantes propuestas.

Si quienes ejercen el poder dentro de la organización no están dispuestos al cambio o se resisten a éste, será muy difícil el logro de objetivos y un adecuado desarrollo del cambio planificado. La experiencia dentro de las organizaciones puede jugar un papel negativo ya que en oportunidades las organizaciones amparadas por la experiencia generadora de expresiones como “siempre se hizo así”, generan una resistencia al cambio, viéndose limitadas para cambiar.

Estas resistencias mencionadas anteriormente por Robbins (1994) pueden clasificarse también en:

1) Resistencias pasivas, son aquellas que generan apatía, los trabajadores realizan un cumplimiento estricto de su quehacer, pero carente de motivación para con la tarea manteniendo un papel pasivo frente al cambio.

2) Resistencias activas, la acción juega un papel fundamental, los trabajadores toman un papel activo, inician protestas, huelgas, sabotajes al cambio y boicots a la organización.

Cualquier tipo de resistencia puede llegar a ser muy dolorosa para el proceso de cambio por eso es fundamental identificarlas y planificar estrategias para que interfieran lo menos posible en el proceso.

Miguel Penengo y Manuel Pérez Bravo (2007) proponen estrategias para minimizar el impacto de las resistencias por ejemplo:

-Potenciar la motivación, es decir que el cambio se atractivo, que la persona se sienta motivada y seducida por el cambio y sus beneficios.

-Promover la cultura del compromiso y colaboración, informar, canalizar y hacerles ver que son ellos los protagonistas.

-Romper bloques y paradigmas que envuelvan al cambio, se debe mostrar a los trabajadores el porqué de cambiar, porque hoy en esta situación se necesita un cambio en particular.

Es fundamental también según los autores poder responder a la pregunta de porque no es una amenaza para los trabajadores cambiar, ver a través de esta respuesta que beneficios tienen ellos del cambio, y que si bien se obtengan cosas distintas a lo que hoy en día conocen no tienen estas porque ser peor para ellos. Reconocer y transmitir también que se necesita la colaboración de todos y no de unos pocos para lograr el cambio. Se pueden proponer ámbitos de negociación y diálogos abiertos donde los trabajadores propongan ideas creativas para el cambio, de esta forma se lograra un compromiso contundente.

Los individuos sienten seguridad cuando tienen en claro la tarea a desarrollar, el organigrama, los mandos a los que respondemos, por eso todo proceso de cambio puede desembocar en inseguridades variadas en los trabajadores, lo cual deriva indefectiblemente en ciertas resistencias.

Es de histórico conocimiento popular el dicho “preferible malo conocido que bueno por conocer”, y los individuos prefieren siempre la seguridad aparente que hoy se tiene a enfrentarse a cambiar con todo lo que ello supone. Esto obliga a los agentes de cambio, y psicólogos a cumplir un rol fundamental de gestión y acompañamiento mientras se desarrolla el proceso de cambio.

Crozier (1997) explica que el ser humano como tal es un actor que responde a su propia lógica, a su propia historia de vida que muchas veces no es la misma o no concuerda con la lógica de la organización. Esto obliga a la organización a idear estrategias de diálogo entre las diferentes lógicas

existentes, para comenzar a planificar el cambio. Los cambios por su condición carecen de valoración en buenos y malos, sino que esta valoración es atribuida por la persona misma, desde su óptica, el impacto que en ella tenga el cambio y que tan amenazante podría llegar a ser para su rol en la organización.

## **Rompiendo paradigmas en la organización, ¿Qué implica cambiar?**

Davis (2000) propone que las organizaciones se encuentran en un cambio permanente, al igual que los individuos que la componen. Esto produce un estado de desequilibrio, lo cual requiere que quienes llevan adelante el cambio deben hacerlo de forma proactiva, buscando adelantarse a las vicisitudes del cambio que está por venir. El autor plantea que también existen coyunturas donde el cambio es tan repentino que no permite que nos adelantarse a él, lo cual obliga a actuar de forma reactiva, tratando de paliar las nocivas consecuencias que el cambio inesperado pudiera traer a la organización.

¿Pero cuál sería entonces la repercusión que estos cambios tienen en la organización?, ¿son aislados en sí mismos los cambios o repercuten de una u otra forma en toda la organización?.

Cambiar implica que la organización se transforme desde todos sus sectores, por pequeño que el cambio sea implica romper el aparente equilibrio de la organización para adaptarse entonces así a su nuevo estado.

Según Acosta, C. (2002) son varios los aspectos que se ven “cambiados” cuando una organización lleva adelante un proceso de cambio. El autor reconoce que cada cambio influye en los demás componentes y aspectos de la organización. Logra así una descripción de los diferentes aspectos y cómo puede influir en ellos el proceso de cambio iniciado.

**La infraestructura:** las reformas, el rediseño de la disposición de la organización, es decir la forma y disposición física en la cual se despliega dicha organización. Muchos cambios obligan a mejorar o transformar la disposición física de la organización. Es válido aclarar que si bien estos cambios “físicos” sean importantes, no sustentan por sí solos un cambio organizacional propiamente dicho.

**Estructura formal de la organización:** éste aspecto se ve alterado cuando se producen cambios en la filosofía empresarial de la organización, en la forma que se realizan las cosas, en las políticas propiamente dichas. En este aspecto se producen cambios de valores en la organización, incluso en la propia misión. Sería entonces un cambio en la “brújula” organizacional. Robbins (1998) por su parte explica que la estructura de cualquier organización se define por las formas en que las tareas se dividen, coordinan y agrupan.

**Tecnología:** los cambios en la tecnología se producen en la mayoría de los casos por mejoras en los procesos y realización de tareas. Una organización que no se adapta tecnológicamente puede

quedar en el olvido, lo cual puede implicar la introducción en la organización de maquinaria, sistemas administrativos, informáticos e incluso automatizar procesos que antes eran realizados por los trabajadores.

**Procesos:** estos cambios pueden ser operativos o administrativos. Los procesos operativos son quienes guían y aseguran el alcance de la misión de la organización. En cambio los procesos administrativos se encargan de ser soporte del funcionamiento de las distintas áreas de la organización. Los cambios que se dan pueden dividirse en cambios administrativos u operativos. Los administrativos actúan sobre los procesos en formas de pago, fechas de pago, en cambio los operativos se dan en la forma de producir y distribuir el trabajo y tareas existentes.

**Productos y servicios:** no constituyen parte del cambio organizacional en sí pero Acosta (2002) considera pertinente incluir las alteraciones que pudiesen suceder en los productos y servicios que implican a la organización.

**Cultura organizacional:** La cultura de una u otra manera siempre se verá afectada y modificada por cualquier cambio que se produzca en la organización. Cultura y cambio organizacional están íntimamente relacionados. "Cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura (...). A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión." (Acosta C, 2002, p.13).

Es decir que pretender cambiar un paradigma en la organización no es nada fácil, ya que implica crear una nueva cultura organizacional. Kuhn entiende a "los paradigmas como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica" (Kuhn 1971, p.13). Bien podría aplicarse la teoría de Kuhn a las organizaciones. Cambiar implicara superar el paradigma vigente que tiene la organización, superándolo y alcanzando nuevos estados, hasta que se comience a aceptar el nuevo paradigma. El cambio de paradigma implica una revolución científica, donde las verdades y creencias aceptadas por la organización sufren un proceso de transformación.

El psicólogo podrá acompañar y/o gestionar el cambio de paradigma en la organización, para que éste sea aceptado y comprendido por sus miembros.

## **Rol del psicólogo en la organización**

El psicólogo como profesional está habilitado para desempeñarse en contextos muy diversos como ser la educación, el deporte, la clínica, la sociedad y comunidad, las organizaciones, buscando en

cada área de acción contribuir al desarrollo y calidad de vida de los seres humanos en los contextos que estos integran.

El psicólogo organizacional focaliza su atención en las organizaciones en particular, siendo estas áreas fundamentales de la vida de los sujetos. Para comprender el rol del psicólogo organizacional es conveniente realizar una aproximación a la Psicología del trabajo y las organizaciones.

Schvarstein (1997) propone en primer lugar que para realizar una precisa definición de la Psicología organizacional es necesario ir a las bases de la Psicología social tal como la define el autor Pichón Riviere, " la psicología social como disciplina aborda la relación entre estructura social y configuración del mundo interno del sujeto, y su indagación se centra en la interacción" (como se citó en Schvarstein, 1997, p.22). La Psicología social constituye así la base de lo que consideramos la Psicología social de las organizaciones.

Schvarstein (1997) define que "La psicología social de las organizaciones constituye entonces una metáfora a través de la cual se expresa la necesidad de caracterizar a las organizaciones como dominios de interacciones específicas." (p.23). Esta sub-disciplina de la Psicología centra su interés en la conducta del ser humano en el trabajo y dentro de las organizaciones, pudiendo explicar y predecir la conducta de los sujetos en estos contextos.

Autores como (Porter Lawler y Hackman, 1975) consideran que esta subdisciplina sería el resultado del estudio científico de las relaciones que se dan entre el ser humano y el contexto laboral. Siendo el psicólogo laboral el profesional que adquiere las habilidades para desempeñarse en el ámbito organizacional desde la Psicología. ¿Pero cuál es el perfil que debe tener este profesional?, ¿En qué se diferencia de los psicólogos que se desempeñan en otros contextos?.

La Clasificación internacional de ocupaciones (CIUO-88) de la Oficina internacional del trabajo (OIT) y el Dictionary of Occupational Titles (DOTT) del U.S. Department of labor Employment and training Administration, consideran y expresan que son profesionales con habilidades y quehaceres similares los: psicólogos industriales, psicólogos de ocupaciones, psicólogos del trabajo, psicólogos de ingeniería, psicólogos empresariales y psicólogos organizacionales. Entendiéndose por Psicólogo los profesionales que: "Investigan y diagnostican a los seres humanos en cuanto a su comportamiento, desordenes psicológicos, emocionales y mentales; aconsejan a los pacientes y les recomiendan terapias o tratamientos según el tipo de problema que presenten; asesoran sobre estos conocimientos" (CIUO-88, 2005). En esta definición se aprecia como la labor del psicólogo se resume al individuo en concreto sin mencionar los contextos sociales en los que este interactúa.

En cambio el dictionary of Occupational Titles (DOTT) (2003) aporta una definición completa y variada del psicólogo dentro de la organización. Conceptualizando así que el psicólogo "INDUSTRIAL-ORGANIZATIONAL" es el profesional que se desempeña en las organizaciones desarrollando y

aplicando técnicas psicológicas, tanto en la selección del personal, como en la descripción de puestos y necesidades de la organización, como en el desarrollo y análisis de escalas de medición de diversos factores que hacen a la organización como tal. Comprende también que el profesional podrá definir planes de capacitación acordes a la demanda de la organización, llevar a cabo estudios de investigación de la estructura organizativa, de los sistemas de comunicación, las interacciones de grupo y sistemas de motivación, y recomienda cambios para mejorar la eficiencia y eficacia de los individuos, de sus unidades organizativas, y la organización en sí.

La definición del dictionary of Occupational Titles es una completa definición de lo que es un psicólogo profesional en su práctica y de qué manera este interactúa con las organizaciones desde la Psicología como disciplina. En nuestro país aún no se cuenta con una definición del psicólogo organizacional en concreto, aunque si tenemos una definición global del quehacer, perfil y rol del psicólogo.

La Coordinadora de psicólogos de Uruguay (CPU 2001) por su parte reconoce la dificultad existente a la hora de intentar definir un determinado perfil del psicólogo. Hoy en día donde los cambios se suscitan rápidamente, la ciencia avanza a pasos agigantados, se hace difícil delimitar campos o acciones en las cuales el psicólogo como tal debería desarrollarse.

Determinar un perfil es reunir las cualidades para las cuales el graduado universitario se encuentra en condiciones de aportar en el contexto donde se desarrolle como profesional.

Cualquier organización, sea con o sin fines de lucro desarrolla ciertas políticas de administración de sus grupos humanos. El psicólogo en la organización será un profesional clave en el desarrollo de sus trabajadores, diseño de la estructura organizacional, selección e inducción, entre otros. Enmarcándolo en las organizaciones al Rol del psicólogo propuesto por la CPU se puede interpretar que éste es aquel profesional capaz de reconocer, estudiar, gestionar y acompañar los diferentes cambios que se suscitan en la organización, acompañando también en los conflictos individuales o colectivos que se pudieran generar dentro de las instituciones. El psicólogo dentro de la organización será capaz de elaborar diversos perfiles a partir de las tareas a desarrollar y puesto a ocupar en la organización (CPU, 2014).

Implica también al psicólogo como profesional dentro de una organización, realizar acciones que promuevan adecuadas condiciones laborales para los trabajadores, orientadas a un buen mantenimiento de la salud laboral, provocando una situación visceral entre trabajo y bienestar. A su vez también participa en la vivencia y transmisión de cultura y clima laboral, a la vez que oficia de crítico del sistema de la organización, llevando adelante diagnósticos que permitan visualizar desde que aspecto la organización puede mejorar y de esta forma contribuir al cambio en pos de una mejora.

“En sentido amplio el rol puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la intervención.” (Schvarstein 1997, p.47) El autor reconoce que el llevar un Rol adelante implica recurrencia y repetición en las acciones que se realizan.

El rol resulta “de lo sincrónico, entendiendo por tal la situación en la que un rol emerge como necesitado, y lo diacrónico individual en cuanto lo que establecen la elección de quien tendrá a cargo el desempeño de un rol determinado”. (Schvarstein 1997, p.49)

Son las personas mismas quiénes le dan a otro un determinado rol y se lo reconocen, es también la organización quien adjudica los roles y la forma de desempeñarlos. En el rol se identifica lo que Schvarstein (1997) denomina “funciones” y “status”. La función sería el “para que” se le adjudicó determinado rol, es decir lo que se espera que la persona haga. A su vez el rol contiene el status es decir la ubicación de la persona en la organización, por ejemplo el lugar en el organigrama organizacional.

Schvarstein (1997) reconoce dos exigencias opuestas pero complementarias para desempeñar los roles organizacionales:

a) Una de carácter estático. El rol implica un repetir acciones para las que se es convocado, son comportamientos que tienden a que el fin se concrete. El carácter estático permite que las acciones y comportamientos se vuelvan predecibles, ya que una vez asignado el rol podemos anticipar como actuará o debería hacerlo tal persona frente a determinada situación.

b) Otra exigencia de carácter dinámico. Si bien el rol determina ciertas conductas predecibles también exige flexibilidad y creatividad frente a las situaciones que se plantean en la cotidianeidad de la organización. Esto se identifica como el carácter situacional, las demandas de la organización cambian al igual que las situaciones a las que sus miembros se enfrentan día a día.

El psicólogo para planificar e intervenir en la organización debe tener en cuenta el contexto en la cual esta se desarrolla, la cultura organizacional, y las sub culturas que de ésta subyacen, su público interno y externo, los paradigmas vigentes que esta adopta para así realizar un abordaje certero proveniente de un análisis y diagnóstico organizacional. Un adecuado diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización crea las condiciones necesarias para identificar diversidad de problemáticas o difusiones que hagan necesario un cambio. Una vez identificadas las problemáticas que aquejan a la organización, el psicólogo estará en condiciones de planificar y contribuir con las estrategias de cambio, que se orienten a un adecuado desarrollo organizacional.

En un proceso de cambio el psicólogo podrá oficiará de guía, siendo también un contingente de las situaciones que se desarrollen en la organización. De forma sencilla lo expresan los autores Enciso y Peridilla (2004):

“El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa (ya sea como: Gerente de Gestión Humana, Director de Selección, Director de Capacitación, Asistente de Gestión Humana, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, etc.) está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular. Teniendo en cuenta que el ambiente laboral exige al psicólogo poseer y contar con las habilidades, aptitudes y conocimientos suficientes para enfrentar los nuevos retos que imponen los grandes cambios organizacionales denotados por la contemporaneidad, por ende se hace inminente que este profesional los afronte con responsabilidad y compromiso” (p. 47).

Cassell y Jonson (2001), por su parte consideran que los psicólogos deberían estar actualizados continuamente frente a lo que la disciplina respecta, para permitirse así la reflexión y mejora de la Psicología como tal, participando y aportando en los temas de debates actuales.

Al ser el cambio organizacional una posible arista de desempeño del rol del Psicólogo este deberá mantenerse actualizado en las distintas e innovadoras formas de gestionarlo e implementarlo en las organizaciones. Cuanto más conozca del contexto, de sus organizaciones, de los cambios que a estas suscitan, el psicólogo podrá abordar el cambio organizacional de forma más organizada y planificada, lo cual le permitirá reflexionar, analizar e implementarlo de la forma más adecuada para esa organización en ese tiempo y en ese contexto, acercándose así al logro de objetivos propuestos.

Entonces “El psicólogo deberá pues, preocuparse de alcanzar un enfoque más amplio y pluridisciplinar del que está acostumbrado si desea desempeñar un rol cada vez más importante en el mundo laboral.” (Mateu, M. 1994, p.230)

Reflexionando sobre el Rol del Psicólogo en la organización es posible cuestionar hasta donde es un rol lo que el psicólogo desempeña en la organización. En muchos casos parece que su quehacer implica “un posicionamiento particular de los Psicólogos en las organizaciones, los cuales se ven abocados a estar en una cuerda floja entre los intereses y las políticas de la dirección efectistas y de resultados en términos de ganancias traducibles en dinero; y los seres humanos que buscan en la organización su calidad de vida personal y el desarrollo de sus aptitudes y actitudes y por supuesto responder a las demandas de productividad y excelencia en su labor.” (Jaramillo, C., 2004, p.3)

El Psicólogo en una organización desarrollara también una función de moderador de las tensiones que en la organización van surgiendo, tanto de los directivos de la organización como de los trabajadores que en esta se desempeñan.

## **La ética del psicólogo en las organizaciones.**

El actuar del Psicólogo como profesional debe ser ético bajo toda circunstancia, este será a su vez un ser con identidad profesional como individuo que vive en sociedad, por lo que apelara ante todo a promover en cualquier ámbito la calidad de vida de cada persona. En nuestro país existe el “Código de ética profesional del psicólogo/a” el cual fue elaborado por representantes de la Coordinadora de Psicólogos del Uruguay, por Representantes de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República (UDELAR), Facultad de Psicología de la Universidad Católica (UCU) y Sociedad de Psicología del Uruguay (2001) y centra en él todos los aspectos éticos con respecto al psicólogo como profesional.

Con respecto al desempeño ético del psicólogo en una determinada organización donde pueden primar varios intereses, el código de ética (2001) expresa lo siguiente:

Artículo 2º: el/la psicólogo/a en cualquier área profesional que se desempeñe, deberá actuar en el ejercicio de la profesión con la máxima objetividad e integridad, manteniendo siempre el respeto por los receptores de sus servicios y por la sociedad en general.

Sin importar el tipo de organización o sus intereses, el psicólogo como profesional debe siempre actuar en forma ética, aunque los intereses de la organización no sean exactamente los que determina el código de ética, así lo expresa también el siguiente artículo del Código de Ética:

Artículo 51º: el/la psicólogo/a no deberá acatar instrucciones emanadas de sus empleadores cuando estas lo obliguen a contravenir los principios o normas de la ética profesional. En caso de conflicto entre los procedimientos institucionales y los intereses de las personas, el/la psicólogo/a deberá optar por defender a estos últimos.

El psicólogo en el ámbito laboral organizacional debe comprometerse siempre con la Psicología como profesión científica actuando como un agente moderador y de cambio de la sociedad, contribuyendo siempre al bienestar y satisfacción de la sociedad y los individuos en particular.

En una organización determinada, el psicólogo deberá actuar desde la contribución al desarrollo de los individuos como seres sociales para que alcancen altos niveles de desempeño y bienestar, y de esta forma orientar también a la organización al logro de objetivos.

Etkin (1997) realiza una dura crítica a las organizaciones y su ética. El autor considera que han perdido su razón de ser y por ende provocan daño a sus miembros y al medio donde se desarrollan. Existen en las organizaciones sistemas perversos y una corrupción institucionalizada que se percibe y reconoce pero con la que no se hace nada. La crítica del autor invita hoy más que nunca a que el psicólogo como profesional dentro de la organización, asuma una postura ética en sus acciones, buscando el bienestar de las personas que transitan por la organización.

## **El psicólogo como gestor del cambio organizacional**

El constante y dinámico cambio al que las organizaciones se enfrentan en la actualidad, requiere que la organización mantenga una actualizada información y una rápida acción para lograr una mayor adaptación al medio en el cual esta se desarrolla (Barkema, Baum, y Mannix, 2002). El psicólogo entonces como profesional que se desempeña en la organización deberá ser parte de la acción, pudiendo éste participar del cambio y alentando a los demás miembros a ser partícipes también desde su lugar de contribución. “El psicólogo organizacional desarrolla una actividad que conduce a la planificación y ejecución de acciones para la solución de problemas sociales, técnicos y económicos en el seno de la organización.” (Mateu, M., 1994, p.227).

A decir de Cascio (1995) no solo las organizaciones son parte del cambio sino que también se exige un cambio de formación, respuesta y aportes de los profesionales que se desempeñan en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Esto implica también que el psicólogo como profesional adquiera conocimientos cada vez más amplios sobre las organizaciones. El autor en su publicación del año 1995 reconocía que si bien existía una mayor y variada demanda desde las organizaciones, por momentos los profesionales se enfrentaban a una limitada capacidad de abordar esa demanda por parte de los modelos y la tecnología a la que tenían acceso.

Actualmente existen diversas herramientas para que el psicólogo como profesional en el campo de las organizaciones logre desempeñar adecuadamente su Rol en el proceso de cambio organizacional. Es el caso del llamado modelo AMIGO (Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional) (Peiró, 1996), el cual es un modelo de tipo conceptual que permite la realización del análisis, la gestión y la intervención organizacional. Este modelo permite a los profesionales obtener un análisis global de la organización a intervenir. A su vez hace posible el direccionamiento del cambio organizacional orientándolo al logro de los requerimientos propios de la organización. El modelo concibe cinco facetas de la organización las cuales clasifica y explica para obtener así un completo análisis (Peiró 1996). Las cinco facetas son las siguientes: Facetas estratégicas y paradigmáticas, Facetas duras (“hard”), Facetas blandas (“soft”), Facetas de integración y por último los Resultados organizacionales. Esto permite al Psicólogo contar con la información necesaria para comprender la realidad de la organización y así poder actuar en ella con conocimiento de su situación implementando un adecuado proceso de cambio.

La intervención del psicólogo en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones requiere siempre el diseño y planificación de procesos de cambios que se ajusten a la organización en concreto por eso el análisis constituye un punto de partida fundamental para su participación en el proceso de cambio.

“La gestión de cambio nace desde la percepción de quiebre (cambio o transformación) que está en juego y desde allí arma su estrategia de intervención y herramienta a utilizar.” (Blejar, 2005, p.30). Entonces el Psicólogo para gestionar el cambio deberá no solo analizar, sino escoger que herramientas

y métodos son pasibles de aplicación y desarrollo en la organización en cuestión y su coyuntura situacional actual.

A nivel de la organización el psicólogo realizara un análisis de la situación de la organización para posteriormente implementar el cambio. “Para el análisis e intervención Psicológica de las organizaciones resulta relevante descubrir y transformar los circuitos que producen y mantienen otros regímenes de afectación, así como la producción de sentido específica que generan” (Penengo, Pérez Bravo, 2007, p.65)

Schvarstein (1998) también señala la importancia que merece el análisis institucional previo de un plan de cambio. Considera que: “A través de un análisis diacrónico de los sucesivos estados que llevan a la situación presente podemos ampliar nuestra comprensión de la estructura actual e imaginar los modos en que podemos incrementar su eficiencia” (Schvarstein, 1998, p.303)

Al respecto Peiró (1983) considera que el actuar del psicólogo frente al cambio “se trata de un análisis de la acción que desde el principio acompaña al proceso de cambio que se intenta (...) y el psicólogo ha de estudiar precisamente los procesos de cambio con el fin de planificar y desarrollar los deseables” (p.213). El análisis organizacional llevado adelante por el Psicólogo se constituye así un punto de partida para la realización del cambio organizacional.

El psicólogo al realizar el análisis organizacional obtendrá información relevante para planificar y reflexionar sobre los planes de intervención a realizar en y/o con la organización. Toda intervención del psicólogo en la organización busca un cambio, busca una mejora de la situación coyuntural de la organización. Así también lo expresa Mateu (1994) cuando señala que:

“Toda intervención en psicología organizacional está dirigida al cambio, o mejor dicho, a intentar que la organización, los individuos, o los grupos que la integran sean capaces de adaptarse a un entorno rápidamente cambiante. En el caso que esto no ocurra, las organizaciones no podrán sobrevivir y, si lo hacen, será llevando una vida poco productiva, hasta llegar a su total desaparición.” (p.227).

Como vimos a lo largo del presente trabajo la necesidad de cambio y transformación de las organizaciones es fundamental para su supervivencia, y he aquí un campo donde el psicólogo puede desempeñar un rol que colaborará con la gestión del cambio, interviniendo desde la Psicología en la organización.

Todo cambio impactara directamente en la cultura organizacional, al fin y al cabo cambiar es modificar la cultura hacia los nuevos estados que se desean alcanzar.

“Si se parte de la base que es necesario visualizar el cambio y llevar a los demás hacia él, que es necesario ayudar a la organización a abandonar una cultura y adaptar otra, que es necesario superar eficazmente la etapa de transición entre algunos paradigmas que no funcionan más y otros que hay que internalizar, resulta indiscutible la necesidad de los líderes” (Penengo, Pérez Bravo 2007, p.27)

Según Bass (1998) los propios líderes son agentes de cambio ya que con su accionar, logran cambiar tanto conductas de otros como situaciones grupales e incluso organizacionales. El líder es quien acompaña y respalda a los trabajadores, quien ayuda a que estos se desarrollen para así también colaborar con el cambio planificado. El psicólogo como profesional podrá desde su accionar liderar el cambio, llevar el mando de éste y la necesaria planificación para consecuentemente alcanzar los objetivos propuestos. El psicólogo entonces podrá actuar como líder, motivando la participación de los trabajadores con el cambio planificado, promoviendo una participación desde todos los niveles de la organización. Deberá también incorporar las conductas, comportamientos, sentimientos y creencias de las personas que constituyen la organización al proceso de cambio. (Keidel, 1994).

Son los profesionales capacitados quienes deben actuar como agentes de cambio para que estos se sucedan, entendiendo que: “Agentes de cambio, son las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios” (Penengo y Pérez Bravo 2007, p.11). El psicólogo se transformará en un agente de cambio de la organización desde la sub-disciplina de la Psicología del trabajo y las organizaciones.

Según los autores hay tres cosas fundamentales para que los grupos, los individuos y las organizaciones acepten el cambio.

- Que estos comprendan las razones y el porqué del cambio.
- Que comprendan que el cambio resultara beneficioso para ellos.
- Que comprendan que se requieren nuevas conductas y cambios de su parte también.

A partir de lo que infieren los autores antes referidos, el psicólogo debe mostrar un interés por los trabajadores, sus ideas y preocupaciones. Por ello también el ambiente en el cual se desarrolla el cambio debe ser propicio al intercambio y colaboración siendo así amigable con los grupos y trabajadores de la organización.

El psicólogo como gestor del cambio podrá hacerlo desde dentro de la organización misma o desde afuera como agente de cambio externo, pero siempre contribuyendo a facilitar el cambio, a influir sobre los individuos y la organización. Ambas formas de gestionar el cambio tienen sus fortalezas y debilidades.

Los agentes internos tienen como fortaleza el conocimiento de la organización, son parte de esta y conocen su cultura, la forma de gestión de la misma, como las personas se relacionan y como son las relaciones de poder. A su vez tienen credibilidad, saben cómo se manejan los conflictos y que resistencias tiene la organización, pero un agente interno es parte de lo que quiere cambiar. Esto produce que el psicólogo carezca de objetividad ya que está tan integrado a la dinámica de la organización que le será sumamente difícil ser objetivo con el análisis y encontrar fisuras en los

procesos. Inevitablemente el psicólogo debe convertirse entonces en un agente externo o crear vínculos con personas ajenas a la organización que aporten una mirada distante y objetiva (Collerete y Delisle, 1994).

Con respecto a la objetividad que se creó que el Psicólogo como profesional debe poseer es válido reflexionar que esta “Se trata de un ideal deseable; pero como todo conocimiento implica la presencia de un (o unos) sujeto investigador y de un objeto(s) de conocimiento, no se puede pretender que la objetividad sea solo el objeto en sí mismo.” (Daros, 1988, p.1).

El Psicólogo como individuo es un ser subjetivo por naturaleza, atravesado por prejuicios, ideas y conceptos propios que tiñen el objeto a estudiar o con el cual pretende trabajar. La objetividad termina siendo entonces un ideal, un mito difícil de alcanzar por las ciencias sociales y sus profesionales, el cual si bien se reconoce como una utopía se pretende aproximarse. “El científico objetivo y “libre de valores” no es el científico ideal ni el real” (Daros, 1988, p.2)

En cambio si el psicólogo es convocado por la organización exclusivamente para la gestión del cambio éste se desempeñará como agente de cambio externo o consultor. El agente externo tiene la ventaja de observar una situación desde cero, observando la realidad de la organización con frescura, con el mínimo de ideas propias que contaminen la realización del análisis y diagnóstico organizacional.

Entonces el psicólogo organizacional va a necesitar siempre ser agente en dos vías, interno para conocer la realidad de la organización, su cultura y las formas de subsistir y organizarse de esta, como también necesita de una mirada externa replegada del interior de la organización. Se hace así un abordaje de doble vía tanto interno como externo (García, 1992).

Si bien el psicólogo organizacional puede devenir en un agente de cambio es válido reconocer que:

“(…) el psicólogo, por sí solo, no debe decidir qué cambios son necesarios. La estrategia del cambio, al igual que la información sobre la política empresarial, debe estar en manos de los dirigentes apropiados de cada organización. Una vez que el proceso de cambio esté institucionalizado por el equipo directivo, y se hayan identificado las áreas de actuación, si puede actuar como agente del cambio, pero solo como miembro de un equipo interdisciplinar en el que puede ser o no director o jefe de un programa de cambio o desarrollo.” (Mateu, M., 1994, p.231)

Es así que el psicólogo como agente de cambio en la organización deberá trabajar de forma multidisciplinar, interactuando no solo con los directivos de la empresa sino con los demás profesionales y trabajadores que integren la organización. Es un trabajo de colaboración donde desde su saber cómo psicólogo contribuye al desenlace del cambio requerido. Esto implica un intercambio, una discusión con otras profesiones y lógicas que vayan enriqueciendo el proceso de cambio.

Raineri (1998) por su parte plantea que el psicólogo organizacional como gestor o participante del cambio organizacional debe ayudar a gestionar tanto la estructura de la organización, las tecnologías que esta maneja, como a las personas que la integran. El psicólogo debe esforzarse para derribar los esquemas o paradigmas que hasta ese momento la organización consideraba válidos y que ya no funcionan, transformar la realidad de la organización, pero también transformar y cambiar la vivencia de los trabajadores para que el cambio se de en sintonía en todas las áreas de la organización.

Si bien el psicólogo centrará su atención en las personas y los procesos, es necesario y excluyente que se tengan también en cuenta en el proceso de cambio la estructura y las tecnologías de la organización. Como se explicó anteriormente, en la organización concebida como sistema todo cambio repercute en toda la organización por pequeño que sea. El psicólogo deberá ser capaz de visualizar de qué forma los diferentes cambios repercuten en los trabajadores, esto requiere un minucioso análisis de todos los componentes de la organización. Entonces el psicólogo tendrá como tarea necesaria para el cambio "(...) delimitar las leyes que rigen esos procesos y fenómenos con el fin, no solamente de reproducirlos, sino de reorientarlos y modificarlos" (Peiró, 1983, p. 213).

El psicólogo podrá motivar a los individuos en particular, viendo en concreto los beneficios del cambio y los porqué de este. Es el desafío de dejar la lógica de la que habla Etkin (2003) de "lo hacemos porque funciona" y si funciona no se discute ni se replantea. Es frente a esto fundamental que el psicólogo analice y comunique esos ¿porque lo hacemos?, ya que la participación de los trabajadores es fundamental para el éxito del cambio que se quiere realizar, ya que cuando una persona es participante se siente parte y deja de verlo como algo impuesto y lo asume como propio.

A su vez como lo explica Coner (1992) siempre que hay un proceso de cambio hay resistencias, por lo que quien gestiona el cambio debe estar especialmente atento a las resistencias. El psicólogo comprenderá que las personas no se resisten porque si o porque no quieren el cambio sino que muchas veces no se sienten involucradas con este porque no conocen sus fines y no logran comprender sus objetivos. Maritza Montero (1984) considera que: "sin información no hay participación". La persona debe tener información para participar del cambio, comprometerse y ser parte de este. Radica acá una de las tareas fundamentales del psicólogo en el proceso de cambio, la de informar y acompañar a las personas sobre lo que está sucediendo y hacia dónde se dirige la organización. Comunicar es fundamental para que el otro se involucre y asuma un compromiso activo con el cambio propuesto. Es así que durante la gestión del cambio es importante mantener una adecuada comunicación de lo que está sucediendo en todos los niveles de la organización. Esto disminuirá las resistencias y logrará una mayor confianza y compromiso de los trabajadores con el cambio.

El cambio surge de algo que ya no está siendo favorable para la organización y se necesita cambiar, los individuos deben comprender este quiebre que está sucediendo en la organización. Una vez identificado el quiebre que hace que el cambio sea una necesidad se debe trabajar en la

implementación de éste, escogiendo así la mejor manera de llevarlo adelante y las herramientas que se necesitarán y utilizarán.

El psicólogo acompañará y gestionará todo el proceso de cambio, reconociendo a su vez los nuevos requerimientos que vayan surgiendo en la organización, producto de la transformación. Por ejemplo podría ser necesaria la realización de nuevos planes de capacitación para los trabajadores, ya que necesitan adaptarse a la nueva realidad de la organización y por ende también adquirir nuevos aprendizajes. El psicólogo una vez efectuado el cambio podrá contribuir en la redefinición de pautas de trabajo, redefiniciones de puestos y conductas en la organización, que se orienten a los nuevos objetivos propuestos.

Para concluir, se observa entonces que el psicólogo podrá tener un rol protagónico en el proceso de cambio organizacional, mediante la gestión del cambio y así contribuir a la organización y a sus trabajadores para el logro de la misión organizacional. Podrá también ayudar a mantener a la organización adaptada y en vigencia con el contexto en el cual se desarrolla.

Etkin (2003) expone que:

“Para un cambio constructivo no se puede razonar únicamente desde la eficacia, la eficiencia y la productividad. Hay que reflexionar sobre las formas de superar situaciones indeseables en la relación laboral, como la ansiedad, la desigualdad, los abusos del poder, la discriminación, la marginación. No es suficiente decir "lo hacemos porque funciona". Porque esa misma eficacia también crea tensiones insostenibles en la propia organización.” (p.10).

Como propone el autor, no alcanza con abordar el cambio desde la productividad y las lógicas económicas, sino que es necesario que el psicólogo se posicione desde un abordaje global, centrandolo su atención en los problemas humanos que devengan y participen del cambio. Es un desafío del psicólogo como profesional no esclavizarse a los intereses económicos productivos de la organización, sino plantear un cambio que haga dialogar las diferentes situaciones e intereses de la organización y sus trabajadores.

Schein, (1970) reconoce que los psicólogos desde su Rol,

“Son ahora más capaces de prestar su apoyo a las organizaciones, las cuales a su vez facilitan los esfuerzos de estos psicólogos, que desean enfrentarse con los problemas sistémicos más nebulosos e intrincados. Debido a esta interacción que va en aumento, han mejorado las teorías, y no solo ellas, sino las técnicas de investigación y las tácticas para solucionar los problemas que los directivos tienen que resolver en su quehacer cotidiano”. (p. 15)

Entonces el psicólogo deberá asumir el desafío de ser un sujeto activo en la gestión del cambio organizacional, adaptando su labor a situaciones concretas y a las variables interdependientes de la organización en la que se desempeña. Logrando un trabajo multidisciplinar con los demás profesionales

y trabajadores de la organización adaptando su quehacer a las necesidades de esta y su gente. El psicólogo organizacional tendrá que adquirir una visión global de las dificultades del mundo laboral, abordando las situaciones concretas que se yuxtaponen en la organización como son el clima y cultura organizacional, el estilo de dirección, las formas de comunicación y vinculación de las personas que componen la organización. (Mateu, M., 1994).

El psicólogo podrá desarrollar una postura de agente moderador, realizando una tarea de integración entre las situaciones que en la organización se vayan suscitando y las expectativas y vivencias de cada grupo de trabajadores en particular. Como agente moderador el psicólogo podrá señalar, advertir o crear vías de discusión y reflexión sobre lo que se quiere cambiar y sus repercusiones. Siendo agente moderador del cambio es posible gestionar un cambio participativo, donde los participantes se sientan escuchados valorados y “parte de” en la organización lo cual contribuirá al optimismo y compromiso con el cambio que se quiere lograr.

## **Conclusiones**

Los cambios sociales alteran las conductas de los grupos humanos y del individuo mismo, las organizaciones no se encuentran aisladas a estos cambios que a diario se suscitan. Están obligadas a cambiar o tender a desaparecer. En la actualidad un adecuado desarrollo de un proceso y gestión del cambio puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

El cambio dinámico y emergente hace explícitamente necesario contar con profesionales capacitados para hacerle frente, gestionarlo e implementarlo dentro de la organización. Profesionales de las ciencias sociales como lo son los psicólogos, que más allá de los intereses económicos se centren en los intereses de las personas que componen las organizaciones, comprendiendo que son estas el motor que les da vida y ayuda a cumplir su misión.

El psicólogo desempeñando su rol en la organización sea como colaborador interno o requerido como consultor externo podrá aportar un gran valor a la gestión del cambio y transformación organizacional. Desde la Psicología Organizacional podrá abordar este proceso adecuándolo a la organización en cuestión, logrando disminuir las resistencias de los trabajadores y la organización misma.

Primeramente el psicólogo realizará un análisis en la organización con la que se pretenda trabajar el proceso de cambio, permitiéndole esto identificar la cultura organizacional existente, percibir cual es la representación que los trabajadores tienen de la organización y como la viven; partiendo de este se podrá diseñar y dirigir procesos de cambio organizacional que tengan como fin la efectividad de las organizaciones, el aprendizaje, el desarrollo de esta y sus trabajadores, y sobre todo pretender el logro de una mejor calidad de vida y salud en el contexto laboral de quienes se desarrollan en la organización.

El psicólogo desempeñará su rol como agente de cambio y/o agente moderador, transformando y guiando a la organización para lograr el estado esperado según sus objetivos. Deberá para esto contar con herramientas que le permitan desempeñarse en la organización, con una metodología de acción variable de acuerdo a la realidad de ésta y actuar así con acciones flexibles en su rol de psicólogo.

Toda intervención psicológica en una organización se realiza porque algo se quiere cambiar, esta intervención podrá ser multidisciplinar, trabajando así el psicólogo en conjunto con otros profesionales dentro de la organización para realizar un proceso de cambio organizacional exitoso.

El psicólogo actual tiene entonces un Rol fundamental en el proceso de cambio dentro de las organizaciones, siempre y cuando se apropie del mismo y a partir de un minucioso examen, logre gestionar el cambio de forma adecuada.

Las organizaciones se han percatado de la necesidad de contar con el apoyo de un psicólogo como profesional en la organización, han comprendido que el motor son los seres que se desempeñan en ella y que el logro de sus objetivos dependerá de sus trabajadores. El psicólogo comprenderá entonces las conductas de estos y contribuirá a que logren desempeñarse de la mejor manera, implementando en estos casos procesos de cambio facilitadores para la organización y su gente.

El campo de acción del psicólogo cada vez ofrece más posibilidades y contextos en los que actuar, dependerá del psicólogo como profesional apropiarse de estos, desarrollando un posicionamiento propio y aproximándose desde una disciplina tan rica como lo es la Psicología, para generar valor agregado y guiar a las organizaciones al éxito y cumplimiento de su misión. El psicólogo entonces se enfrenta actualmente al desafío de abrir sus horizontes en la organización contribuyendo desde la Psicología en estas.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología. 11, 9-24.
- Allport, G. (1945). Catharsis and the reduction of prejudice. *Journal of social Issues*. 3 (1), 3-10.
- Appelbaum, S., St-Pierre, N. y Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*. 36(5), 289-301.
- Barkema, H. Baum, J. & Mannix, E. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*. 45(5), pp.916-930.
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beckhardt, R. y Pritchard, W. (1993), *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación*. México: Norma.
- Bennis, W. (1984). *Transformative power and leaderships*. USA: University of Illinois.
- Blejar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan : competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Noveduc.
- Brunet, M. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*(2a ed.). México: Deusto.
- Cascio, W.F. (1995). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*, (4th ed). New York: Mc Graw Hill.
- Cassel, C. y Jonson, P. (2001). *Epistemology and work psychology: Neu agendas*. *Journal of Occupational and Organizational Psycholog*. 74, 125-143.
- Collerete, P y Delisle, P. (1994). *La planificación del cambio*. México: Trillas.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: Villard
- Coordinadora de Psicólogos del Uruguay. (2014). *Perfil del Psicólogo*. Recuperado de <http://www.psicologos.org.uy/perfil.html>
- Coordinadora de Psicólogos del Uruguay , Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Psicología, Universidad Católica del Uruguay. Facultad de

- Psicología y Sociedad de Psicología del Uruguay (2001). *Código de ética del Psicólogo*. Recuperado de <http://www.psicologos.org.uy/codigo.html>
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill
- Chruden y Sherman (1999). *Administración del personal* (12a ed.). Mexico: Continental.
- Daft, R.L. y Hulin, C.L. (1999). *What to study: generating and developing research questions*. New York: Sage.
- Daros, W. (1988). *¿La objetividad científica es un mito?*. Rosario: La Capital.
- Davis, H y Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dent, E. B. y S. G. Goldberg (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Dictionary of Occupational Titles (2003). Recuperado de <http://www.occupationalinfo.org/>
- Enciso, E. y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 5-22.
- Estefanía, J. (1996). *La nueva economía. La globalización*. Madrid: Temas de debate.
- Etkin, J. (1997). *La doble moral de las organizaciones (los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada)*. Madrid: Interamericana.
- Etkin, J. (2003a). *La capacidad de gobernar en organizaciones complejas*. Recuperado de <http://www.infoweb2.unp.edu.ar/>
- Etkin, J. (2003b). Gestión de la complejidad en un entorno competitivo. La complicada relación entre la eficacia y lo valores sociales. *Ciências da Administração*, 5(10), 10.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- García, C. (1992). El cambio Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 21, 86-96.
- García, M; Gómez , P y Londono, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público en Bogotá. *Diversitas* ,5(1), pp. 141-159.
- Jaramillo, C. (2004). *Investigación: Competencias, saberes y herramientas de la práctica del psicólogo, necesarias para el abordaje de los ámbitos de intervención: Educativo, Comunitario y Organizacional*. *Poesis*, 8.
- Keidel, R. (1994). *Rethinking Organizational Design*. The Academy of Management Executive. 4 (8), 12-30.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C.(1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), 56-66.

- Mateu, M. (1994) El psicólogo en la empresa. *Anuario de Psicología*, 63, 219-233.
- Mathieu, J.E., Maynard, M.T., Taylor, S., Gilson, L.L., & Ruddy, T. (2005). *A meso-mediational model of contextual and work design influences on team processes and performance. Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology*. Los Angeles: CA.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Management.
- Montero, M. (1984). La Psicología Comunitaria: orígenes, principios y fundamentos teóricos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 16(3), 387-400.
- Novoa, J. (2000). *El desafío del cambio. Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*. Mexico: Manual Moderno.
- Leavitt, H. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. En J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 1144 – 70). Chicago: Rand McNally.
- Lawrence, P.R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, 49-57.
- Lewin, K. (1936). *Principals of Topological Psychology*. New York: MacGraw Hill
- Lewin, K (1969). *Dinámica de la personalidad*. Madrid: Morata.
- Lippitt R, Watson J, Westley B. (1958). *Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt Brace.
- Ostroff, F. (2000). La organización horizontal. *Harvard Deusto business review*, 94, 89-93.
- Ostroff, F y Smith, D. (1993). La organización horizontal. *Harvard Deusto business review*, 56, 4-19.
- Peiró, J.M. (1983). *Psicología de la Organización*. Madrid: Uned.
- Peiró, J. M. (1994). Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las organizaciones. En J.M. Peiró y J. Ramos, *Intervención Psicosocial en las Organizaciones 1-66*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J.M. (1996). Psicología Social de las Organizaciones. En J. L. Álvaro, A. Garrido y J. R. Torregrosa (Coords.), *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw Hill.
- Penegno, M. y Perez Bravo, M. (1997). *Aspectos comportamentales del cambio organizacional*. Montevideo: Técnica.
- Porter, L.W. y Lawler, E. (1975). *Managerial Attitudes and Performance*. Illinois: Irwin-Dorsey.
- Raineri, A. (1998). *Creencias y cambio organizacional en los sectores públicos y privados*. Santiago de Chile: Estudios Públicos.
- Real Academia Española (2014). Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Reeves, C. (1994). Defining Quality: Alternatives and implications. *The Academy of management, Review*, 19(3), 419-445.
- Robbins, S. (2003). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional* (6a ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional* (5a. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones* (6a ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. H. (1970). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Schvarstein, L. (1997). *Psicología social de las organizaciones*. Argentina: Paidós.

- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Paidós.
- Stewart, R. (1990). *Modern Organization. Studies in the Postmodern World*. Sydney: University of Technology.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. Ediciones R.I. Tagiuri y G.H. Litwin. Pp.11-34.
- Taylor, F. W. (1967). *Principles of Scientific Management*. New York: Norton.
- Weick, K. E. y Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86.
- Zimmerman, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas*. Quito:Abya Ayala.