

Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios

Preliminary Study about Organizational Development and Planed Change in an Organization of the Services Sector

Maiky Díaz Pérez^{1*}

¹Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

*Autor para correspondencia: maiky@psico.uh.cu, maikydp@gmail.com

Resumen

En la actualidad los modelos de desarrollo organizacional están siendo desafiados por la crisis estructural sistémica y sus expresiones en el mundo del trabajo, el bienestar humano y el crecimiento económico social. Ante tales exigencias, el estudio de las teorías y los modelos de intervención organizacional son cada vez más importantes. Tomando como referencia la teoría del cambio planeado y su modelo de intervención en tres etapas, se aborda una problemática organizacional de quejas por trabajo atrasado. El objetivo principal fue incrementar la calidad del trabajo y la satisfacción de los usuarios. El programa de desarrollo organizacional tuvo lugar en una organización cubana de tamaño mediano del sector de los servicios de la administración pública. El programa definió como estrategia desarrollar el potencial humano organizacional, introduciendo acciones de cambio en la cultura, la estructura y los sistemas de trabajo. Al final de la intervención se observó un incremento de la satisfacción de las necesidades de los usuarios con respecto al inicio de la intervención. Se discute sobre la pertinencia de perfeccionar el diseño de investigación e intervención multinivel y la medición de sus impactos. Se requiere profundizar en el estudio de los vínculos individuos-organización, teniendo en cuenta de manera diferenciada las variables ambientales y de entornos.

Palabras clave: bienestar, cambio en tres etapas, compromiso organizacional, diseño multinivel, intervención de desarrollo organizacional, vínculos individuos-organizaciones.

Abstract

Nowadays organizational development models are being challenged for the systemic and economic crisis and its expressions in the world of work, the human wellbeing and the socio-economic growth. To face this challenges the study of organizational interventions theories and models become even more important. Taking as a reference the Planned Change Theory and the intervention model in three steps, a problem of complaints by backlogs in the work is solved. The main goal was to achieve a high-quality work and increase the user's satisfaction with the services. The developmental intervention had place in a medium size cuban organization belonging to the public administration. A strategy to develop the organizational human potential was implemented. The changes were introduced in the structure, culture and work system in the organization. At the end of the intervention the user's level of satisfaction were improved with respect to the beginning. The necessity to improve the multilevel research and how to evaluate its impacts is discussed, besides to study more deeply the links between individuals and organizations, taking separately into account environmental and context variables.

Keywords: Change in Three Steps, Developmental Intervention, Links Individuals and Organizations, Multilevel Design, Organizational Behavior, Well-being.

Recibido: 07/03/2019

Aceptado: 23/06/2019

En la sociedad contemporánea los patrones de estabilidad se redefinen y el cambio se convierte en un imperativo. Situaciones como estas nos colocan ante el hecho de que el presente es conocido y el futuro desconocido. Esta tensión entre estabilidad y cambio genera tanto miedos y ansiedades como ilusiones y esperanzas. En el clima de las organizaciones estos resultan estados emocionales que pueden funcionar como facilitadores pero también como obstaculizadores del desarrollo. En todos los casos necesitan ser

comprendidos y contenidos, hasta tanto la nueva configuración organizacional sea lograda. Ello supone manejar la incertidumbre, incorporar nuevos paradigmas de referencia, elaborar pérdidas y adentrarse en la aventura de lo desconocido, asumiendo los riesgos de los nuevos emprendimientos.

Cuba, con una economía en vías de desarrollo, vive de manera particular los impactos de las crisis contemporáneas y en consecuencia ha emprendido la actualización de su modelo económico social (Congreso PCC VII, 2016). Se han declarado los principios estratégicos y marcos de este proceso, por lo que han quedado trazadas las rutas para la implementación. Ello requiere de semejantes procesos de planificación estratégica a otras escalas, y de abordajes integrales y multidisciplinarios. La estimulación de la creatividad y la innovación –ajena a prácticas improvisadas y esnobistas– se convierte en estilos de afrontamiento a la crisis para las organizaciones. Ante tales exigencias, el estudio de los procesos de intervención en desarrollo organizacional se torna cada vez más importante.

Se entiende por «desarrollo organizacional» desde la psicología, aquella área del conocimiento y la actividad humana que focaliza su atención en la comprensión, el cambio, la transformación y la innovación de procesos subjetivos que acontecen en las organizaciones laborales. Su finalidad es contribuir al bienestar laboral y la efectividad organizacional, en pos del desarrollo humano y un desarrollo económico y social sostenible.

El cuerpo de conocimientos de esta área del saber y la práctica profesional se nutre fundamentalmente de las teorías y los modelos de intervención que estudian el comportamiento organizacional en el mundo del trabajo y las organizaciones. Estos referentes se distinguen por sus diferentes énfasis humanistas, cognitivistas, institucionales, ambientalistas, positivos y desarrollistas (Argyris, 1960; Bleger, 1966; Beckhard, 1969; Schein, 1973; Katz y Kahn, 1986; Stoner, 1994; Muchinsky, 1994; Newstrom y Davis, 2002; Petit, 2012; Robbins y Judge, 2017).

Particularmente la psicología del desarrollo organizacional se ocupa del estudio de problemáticas sociopsicológicas relacionadas con las necesidades de cambio e innovación en las organizaciones a partir de un diagnóstico, auditoría o ejercicio prospectivo. Resultan de interés aquellas necesidades que se derivan de la interacción de las organizaciones con sus entornos y ambientes. En consecuencia, las teorías y los modelos que la psicología

aporta al área del desarrollo organizacional son aquellas que contribuyen a que las organizaciones puedan crecer exitosamente a través del aprendizaje, el cambio y la innovación.

La mayoría de los autores coinciden en que las intervenciones de desarrollo organizacional son un esfuerzo de cambio que parte de una necesidad sentida por la organización. El proceso es apoyado por la dirección y conducido por un equipo de trabajo que funciona como agente de transformación. Se planifica en un corto, mediano y largo plazos recogiendo criterios de medida del impacto de la incursión profesional antes y después. El proceso influye a toda la organización en sus dimensiones estratégico-estructural, cultural-comportamental, y de la tecnología y los sistemas de trabajo.

La teoría y el modelo de cambio planeado de Kurt Lewin (1948) y su metodología de investigación-acción son fuentes de aprendizaje vigentes. Este modelo, adaptado –según Muchinsky (1994)– por Lippit, Watson y Westley en 1958 y modificado por Huse en 1980, ha sido ampliamente aplicado y difundido en el ámbito organizacional. También constituye un punto de partida de muchas de las propuestas elaboradas posteriormente sobre desarrollo organizacional. Básicamente, el modelo propone la intervención en tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

La primera de estas etapas supone la percepción de la necesidad de cambiar por parte de los individuos, los grupos y la organización toda, en un intento por eliminar o reducir las ansiedades y resistencias al cambio. La segunda etapa consiste en la implementación del cambio mediante la transmisión de nuevos valores, actitudes, comportamientos y prácticas. Estos deberán ser identificados e interiorizados por las personas que participan en el proceso, con lo que deben superar la incertidumbre y la desorientación ante la pérdida de los modelos de referencia. En la tercera y última etapa debe ocurrir la estabilización del cambio. Este se hace permanente en la organización y las personas incorporan los nuevos valores, las normativas y los patrones de comportamiento a sus prácticas cotidianas, al asumir las nuevas responsabilidades.

Este modelo teórico-metodológico ha sido también un referente para las aproximaciones de la autora al desarrollo organizacional a través de prácticas innovadoras, desde sus investigaciones sobre el desarrollo del potencial humano en el que investiga.

Desarrollo organizacional y del potencial humano

El modelo de desarrollo de la organización a partir de un diagnóstico, basado en el desarrollo organizacional y del potencial humano (intervención dph) es el resultado del trabajo conjunto de equipos docentes y de investigación. La afiliación al área del desarrollo organizacional obedece a su carácter interdisciplinar, al reconocimiento de la importancia del trabajo y las organizaciones laborales para la vida humana en sociedad, y a la propia condición desarrolladora de las ciencias psicológicas.

Elementos que distinguen la propuesta dph respecto a la literatura existente sobre desarrollo organizacional son los tres siguientes (Díaz, 2001, 2005, 2008 y 2017):

1. Se toma como base el paradigma histórico-cultural para abordar la subjetividad en el ámbito laboral y la comprensión de los sujetos individuales y colectivos; el paradigma de la complejidad y los sistemas para la comprensión del trabajo y las organizaciones; y el paradigma de la investigación-acción para el despliegue de la intervención de desarrollo e innovación.
2. Se cuenta con un procedimiento para diseñar programas de desarrollo organizacional «a medida», basados en la identificación de fortalezas y la evaluación de potencialidades para la innovación y el desarrollo, que se expresan en los vínculos individuos-instituciones.
3. Se opera con un esquema conceptual referencial interdisciplinar multinivel, conformado por conceptos y técnicas de naturaleza relacional que tienen en cuenta las demandas y los recursos de las organizaciones y las personas y grupos que trabajan en ellas, así como los contextos histórico-culturales de aplicación.

El desarrollo del potencial humano organizacional constituye un modelo teórico-metodológico de *intervención de desarrollo organizacional* que aplica la teoría vygotskiana y su concepto de «zona de desarrollo próximo o potencial» (Vygotski, 1987), para la comprensión y el abordaje de la subjetividad en el ámbito laboral. El nivel real-actual de desarrollo del sujeto está determinado por sus recursos y competencias para resolver un problema de trabajo exitosamente y de forma independiente. El nivel de desarrollo potencial del sujeto quedará determinado por la capacidad de resolver un problema con la

ayuda del otro, lo cual se aprecia en el plano de las relaciones interpersonales de una situación laboral concreta.

En esa franja de espacio y tiempo entre estados de desarrollo real y potencial, la resolución del problema laboral puede facilitarse por un formador, entrenador o consultor, el jefe inmediato o un compañero de trabajo. En este tipo de intervención diseñada «a medida», múltiples iteraciones resultan posibles y son variados los métodos y las técnicas de diferente naturaleza utilizados. Este proceso culmina con la nueva realización independiente, que se expresa en la maduración de nuevas competencias, recursos o roles para la solución del problema de acuerdo con los requerimientos de la organización en cuestión.

En los reportes empíricos de las investigaciones aplicadas se encuentran evidencias de relaciones individuos-organización de crecimiento y potenciación. Uno de los hallazgos de mayor interés asociado a las carreras profesionales ha sido que la existencia de puntos de congruencia o concordancia entre el proyecto organizacional y el proyecto individual puede ser catalizador de la expresión del potencial humano organizacional. Estos hallazgos han permitido plantear el desarrollo del potencial humano como una estrategia socio-psicológica de intervención organizacional (Díaz, 2001 y 2005). Una de las limitaciones de la investigación ha sido el insuficiente sistema de categorías para abordajes del tipo multinivel (Díaz, 2008) y la necesidad de realizar mediciones de impacto en los niveles del desempeño individual y organizacional, luego de realizadas las intervenciones.

En el estudio de hallazgos científicos recientes sobre los vínculos individuos-organizaciones se encontró el reconocimiento de similares desafíos y propósitos en los avances de las investigaciones sobre esta temática. Se toman como referencia y se estudian teorías alentadoras que disponen de modelos de intervención de corta duración y con mediciones de impacto. Entre ellas se encontraron la teoría y el modelo de intervención de las demandas y los recursos laborales (JD-R, por sus siglas en inglés), de Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou (2007); la teoría y el modelo de intervención del capital psicológico (PsyCap, por sus siglas en inglés), de Luthans (2011); la teoría de la psicología positiva y el modelo de intervención basada en fortalezas, de Seligman, Steen, Park y Peterson (2005); y la teoría de la conservación de recursos (COR, por sus siglas en inglés), de Hobföll (1989).

Existe suficiente evidencia científica que encuentra relaciones positivas entre el crecimiento personal en el trabajo, el bienestar humano, el buen desempeño laboral y el compromiso organizacional. En los últimos años, el modelo de Meyer y Allen (1991) ha dominado la investigación sobre las relaciones individuos-organizaciones, abordándola en torno al concepto de compromiso organizacional, y la mayoría de los investigadores refieren que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional (Meyer, Allen y Topolnytsky, 1998; y Dávila y Jiménez, 2014).

Por otra parte, las teorías y los modelos explicativos están abiertos a la indagación y la complementariedad científica, por lo que son diversas las posibles líneas de continuidad de este trabajo.¹ Se presentan a continuación los resultados de una investigación preliminar en la cual se incursiona desde el modelo dph en un tipo de diseño multinivel. La referencia teórico-metodológica fue la teoría clásica del cambio planeado y su modelo de intervención en tres etapas para abordar un proceso de cambio e innovación organizacional.

Implementación del programa del programa de desarrollo organizacional

Esta es una organización de tamaño mediano, del sector de los servicios, perteneciente a la administración pública. El tipo de trabajo que en ella se realiza es de oficina y presta servicios tanto a personas naturales como a personas jurídicas, considerados todos como usuarios.

La situación problemática de la organización fue la existencia de trabajo atrasado y las quejas de los usuarios por esta situación. El porcentaje de satisfacción de las necesidades de los usuarios era de un 41 %, de acuerdo con el cumplimiento de las tareas registradas en el libro de entrada-salidas de la organización al inicio de la intervención.

El objetivo general radicó en incrementar la calidad del trabajo y la satisfacción de los usuarios de la organización. Teniendo en cuenta las demandas y los recursos disponibles se implementó una estrategia de desarrollo del potencial humano organizacional (estrategia dph), conciliada con la dirección de la organización y puesta en práctica por un Grupo de Mejora como agente de transformación. Los objetivos específicos del programa de intervención organizacional fueron los tres siguientes:

1. Introducir una «estructura» organizacional semi-matricial.
2. Fomentar una «cultura» de calidad del trabajo y satisfacción de los usuarios.
3. Implementar nuevos «sistemas y procedimientos de trabajo por procesos».

Se utilizaron métodos y técnicas de diferente naturaleza: revisión de documentos, entrevistas, técnicas de sensibilización en grupos pequeños y medianos, capacitación interna, análisis crítico del trabajo, rediseño y enriquecimiento del trabajo, análisis de flujos de trabajo y de comunicación, técnicas de grupo de mejora y de grupos autónomos de trabajo y técnicas de retroalimentación. El procesamiento de la información se realizó a través de análisis de contenido y reuniones de integración, y la validación fue por triangulación cualitativa.

El impacto del programa en el cumplimiento de los objetivos y misión de la organización se midió monitoreando tres criterios de medida identificados al inicio de la intervención como descriptores del problema en cuestión, siendo después medidos, observados y evaluados al final de la intervención. Estos criterios fueron: por ciento de completamiento de la plantilla de cuadros de la estructura aprobada, por ciento y plazo de cumplimiento de las necesidades y satisfacción de los usuarios, y por ciento de descripción de los procedimientos para la realización de los procesos de trabajo.

El programa de intervención siguió una estrategia de solución del problema basada en el desarrollo del potencial humano. El elemento distintivo de la estrategia fue la identificación de fortalezas y evaluación de potencialidades para el desarrollo, tomando en cuenta las demandas y los recursos de las organizaciones y las personas que trabajan en ella, así como su entorno específico de actuación. La solución de los problemas detectados, debieron resolverse a partir del capital intelectual de la organización,² portado por actores clave que dominaban la realización del trabajo técnico cotidiano. En paralelo se desplegarían acciones de cambio en la estructura, la cultura y los sistemas de trabajo para facilitar la expresión de las fortalezas y potencialidades contenidas en la relación individuos-instituciones hasta alcanzar el estado de desarrollo deseado.

A continuación se presentan los principales resultados del programa de desarrollo organizacional,³ siguiendo la secuencia de transformaciones instrumentadas en las dimensiones estructural, cultural y de los sistemas de trabajo. Las acciones de cambio realizadas se resumen en el anexo «Programa de desarrollo organizacional y cambio

planeado» y se puntualizan teniendo en cuenta la estrategia de actuación profesional seguida.

Estrategia dph en la dimensión estructural

Se implementó una estructura semi-matricial y se fomentó el compromiso y la participación de todos con el proceso de desarrollo organizacional.

Las acciones de cambio en el desempeño organizacional e individual fueron las siguientes:

1.

- Se anunció y explicó el programa de desarrollo, y se convocó a participar en el proceso de cambio organizacional. Se constituyó el grupo de mejora (GM)⁴ como agente de cambio.
- Se realizaron entrevistas a todos los trabajadores y se les solicitó su compromiso a participar. Se exploraron fortalezas, potencialidades y puntos de encuentro con el proyecto de cambio organizacional.
- Se puso en práctica una estructura semi-matricial acoplada a la estructura funcional de la organización,⁵ conformada por el grupo de mejora y los grupos autónomos de trabajo (GAT).
- Se realizaron cursos de capacitación interna sobre comunicación, trabajo en equipo y grupos autónomos de trabajo. Los trabajadores participaron con tareas concretas como miembros eventuales del GM y de los GAT.
- Se formalizaron los tres grupos de trabajo con el completamiento y nombramiento de los tres cargos de especialistas principales, quienes fungieron como jefes de los grupos de trabajo. Las funciones asumidas desde la estructura semi-matricial quedaron contempladas en los cargos de la nueva estructura aprobada en la organización.
- Se rediseñaron los puestos de trabajo con la participación de los trabajadores de la organización.

Estrategia dph en la dimensión cultural

Se implementó una campaña comunicacional y se fomentaron valores de calidad del trabajo, participación y orientación al usuario. Las acciones de cambio en el desempeño organizacional e individual se presentan a continuación:

- Se diseñó e implementó el diagrama de comunicación organizacional para transmitir y recibir la información, y la retroalimentación sobre el proceso de cambio en cada una de sus etapas.
- Se crearon espacios de comunicación cara a cara con los trabajadores en matutinos, asambleas y contactos breves, para informar y buscar retroalimentación con inmediatez sobre las acciones de cambio.
- Se realizaron cursos de capacitación interna sobre atención al cliente, cultura de atención a usuarios y mejora de los servicios de la organización, para fomentar el cambio de una cultura de funciones a una cultura orientada a la calidad del servicio de atención a los usuarios.
- Los trabajadores participaron directamente en el proceso de cambio asumiendo tareas del grupo de mejora y siendo parte de los grupos autónomos, como resultado de un enriquecimiento de funciones.
- Se implementó una nueva distribución de los especialistas para la atención a los usuarios. Se homologaron los especialistas de los tres grupos de trabajo que atendían subprocesos del servicio a un mismo grupo de usuarios. Se delimitó la responsabilidad y se mejoró la coordinación interna y la calidad del servicio a los usuarios.
- Se establecieron canales expeditos de comunicación, de contrapartida y de coordinación entre los especialistas a cargo de los subprocesos de atención a usuarios.

Estrategia dph en la dimensión de los sistemas de trabajo

Se elaboraron procedimientos y se enriquecieron los puestos de trabajo. Las acciones de cambio en el desempeño organizacional e individual se muestran a continuación:

- Se identificaron quince procesos clave de la actividad laboral de la organización y se elaboraron los procedimientos correspondientes.
- Se realizaron reuniones mensuales para el análisis crítico del trabajo y la identificación de buenas y malas prácticas con vistas a dar solución a los problemas identificados.
- Se pusieron en práctica los procedimientos clave para la prestación de los servicios en los tres grupos de trabajo.
- Se realizó un curso de capacitación interna sobre procedimientos de trabajo por procesos.
- Se conformó el «Manual de procedimientos de la organización» con los procedimientos principales de trabajo.
- Se enriquecieron las funciones de cada puesto de trabajo y se crearon las carpetas individuales por puesto.

Conclusiones y líneas de continuidad de la investigación

Para lograr el desarrollo organizacional se hace necesario intervenir en procesos delineados y contenidos por factores y variables socio-psicológicas de impacto, tanto en el desempeño individual como en el de la organización. En este sentido, la intervención organizacional requiere de abordajes integrales y multidisciplinarios que se apoyen y fundamenten en investigaciones de igual naturaleza. La investigación empírica realizada aportó evidencias que corroboran la importancia de tener en cuenta procesos organizacionales con un componente socio-psicológico relevante para el desarrollo organizacional como la cultura, la estrategia, la estructura y los sistemas de trabajo.

Como resultado del programa de desarrollo organizacional implementado se elevó la calidad del trabajo y disminuyeron las quejas. Se incrementó la satisfacción de las necesidades de los usuarios de un 41 % al inicio de la intervención a un 97 % al final de esta. El programa de intervención socio-psicológico contempló cambios en las dimensiones cultural, estructural y de los sistemas de trabajo de la organización, en la búsqueda por encontrar puntos de congruencia y compromiso, a favor del cambio deseado, entre los individuos –en puestos de mando y colaboración– y la organización. Se implementó una estructura semi-matricular, y se fomentaron el compromiso y la participación de todos con el

proceso de cambio, a través de la participación en tareas del grupo de mejora y los grupos autónomos de trabajo. Se implementó una campaña comunicacional y de capacitación interna que fomentó valores de calidad del trabajo, participación y orientación al usuario. Se confeccionó el «Manual de procedimientos de la organización», y se rediseñaron y enriquecieron los contenidos de los puestos de trabajo con nuevas responsabilidades.

Las acciones de cambio implementadas en las dimensiones cultural, estructural y de los sistemas de trabajo de la organización crearon situaciones laborales propicias que favorecieron la expresión de fortalezas y potencialidades. Se considera que esta fue una pre-condición del logro de la participación y el compromiso de los miembros de la organización con el proceso de cambio. Una de las hipótesis de trabajo que se estudia es si la existencia de puntos de congruencia o concordancia entre el proyecto organizacional y el proyecto personal –asociado a las carreras profesionales– pueden resultar un constructo diferente o una dimensión del compromiso organizacional. Al respecto aparecen otras preguntas relacionadas: ¿La existencia de metas y proyectos individuales pudieran ser mediadores del compromiso con el trabajo y con la organización? ¿Cuáles serían los recursos socio-psicológicos asociados que deberían potenciarse y entrenarse?

El estudio presentado sobre desarrollo organizacional y cambio planeado constituye un intento de mostrar una intervención organizacional tipo multinivel, llevada a cabo como parte de una investigación de igual diseño. Se hace necesario profundizar en diseños investigativos de este tipo para encontrar mayores respaldos y fundamentos para la investigación, los procesos de intervención organizacional y el pronóstico de sus consecuencias. La investigación científica debe ofrecer legitimidad científica a categorías, constructos y variables socio-psicológicas de naturaleza multinivel, que en la complejidad de sus interacciones simultáneas permitan continuar profundizando en las relaciones entre los niveles del desempeño personal y organizacional, teniendo en cuenta de manera diferenciada las variables ambientales y de entornos. Se requiere de igual rigor en la determinación de los criterios de medida multinivel, que permitan la medición del impacto de los cambios que se realizan en el bienestar laboral y la efectividad organizacional.

Anexo: Programa desarrollo organizacional y cambio planeado



Se anunció y explicó el programa de intervención y se convocó a la participación.

Se realizaron entrevistas con todos los trabajadores buscando puntos de encuentro.

Se diseñó e implementó un diagrama de comunicación organizacional.

Se crearon espacios de comunicación cara a cara con los trabajadores.

Se identificaron 15 procesos claves de la actividad laboral de la organización.

Se realizaron reuniones mensuales para el análisis crítico del trabajo y la identificación de malas v

Se puso en práctica una estructura semi-matricial acoplada a la estructura funcional.

Se realizaron cursos de capacitación interna sobre comunicación, trabajo en equipo, grupos autónomos de trabajo, atención al cliente, cultura de atención a usuarios, procedimientos de trabajo por procesos.

Los trabajadores participaron en el proceso de cambio asumiendo tareas en el grupo de mejora y los grupos autónomos de trabajo.

Se pusieron en práctica los procedimientos claves para la realización del trabajo.

Se formalizaron los tres grupos de trabajo con los nombramientos de los jefes de grupo en la nueva estructura de la organización.

Se rediseñaron los puestos de trabajo.

Se implementó una nueva distribución de los especialistas para la atención a los usuarios de la organización.

Se establecieron canales expeditos de comunicación, contrapartida y coordinación entre los especialistas a cargo de la atención a usuarios.

Se conformó el «Manual de procedimientos de la organización».

Se enriquecieron las funciones de cada puesto de

Referencia Bibliográfica

- ARGYRIS, CH. (1960): *Understanding Organizational Behavior*. Illinois: The Dorsey Press, Inc. Homewood.
- BAKKER, A. B.; HAKANEN, J. J.; DEMEROUTI, E.; XANTHOPOULOU, D. (2007): «Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high», pp. 274-284. *Journal of Educational Psychology*, vol 99, n.º 2, Washington.

- BECKHARD, R. (1969): *Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericano,.
- BLEGER, J. (1966): «Psicología de las Instituciones». *Psicohigiene y psicología institucional*. Barcelona: Editorial Paidós.
- CONGRESO PCC VII (2016): *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan de desarrollo económico y social hasta 2030. Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos* [en línea]. [Consulta: 2018-9-14]. Disponible en <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BA%20PDF%2032.pdf>
- DÁVILA, C.; JIMÉNEZ, G. (2014): «Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar», pp. 271-302. *Revista de Psicología (PUCP)*, vol. 32, n.º 2, Lima.
- DÍAZ, M. (2001): «La gestión de recursos humanos como potencialidad individual y su evaluación a través del Assessment Center», pp. 259-270. *Revista Cubana de Psicología*, vol.18, n.º 3, La Habana.
- DÍAZ, M. (2005): «La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología» [en línea]. Universidad de La Habana. [Consulta: 2018-9-14]. Disponible en <http://tesis.repo.sld.cu/527/1/DiazPerez.pdf>
- DÍAZ, M. (2008): «Glosario dph en construcción» [en línea]. *La psicología laboral y de las organizaciones. Una mirada desde los 90 en Cuba. Revista Psicología para América Latina, Revista Electrónica Internacional de la Unión de Entidades de Psicología*, n.º 15. [Consulta: 2018-9-14]. Disponible en www.pepsi.bvs.org.br/scielo
- DÍAZ, M. (2017): «Desarrollo del potencial humano organizacional. Cuestiones epistemológicas y de método». *Alternativas Cubanas en Psicología*, vol. 15, n.º 3, México, s. p..
- HOBFÖLL, S. E. (1989): «Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress», pp. 513-524. *American Psychologist*, vol. 44, n.º 3, Washington.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. (1986): *Psicología social de las organizaciones*. México D. F.: Trillas.
- LEWIN, K. (1948): *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Row Edition.

- LUTHANS, F. (2011): *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill / Irwin.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1991): «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, pp. 61-89. Amsterdam: Elsevier.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; TOPOLNYTSKY, L. (1998): «Commitment in a changing world of work», pp. 83-93. *Canadian Psychology*, vol. 9, n.ºs 1-2, Canadá.
- MUCHINSKY, P. (1994): *Psicología aplicada al trabajo. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Bilbao: Deseleé de Brower.
- NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. (2002): *Organizational Behavior: Human at Work*. New York: McGraw-Hill.
- PETIT TORRE, E. (2012): «El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo», pp. 74-88. *Revista de Ciencias Sociales*, La Habana.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. (2017): *Organizational Behavior*. England: Pearson.
- SCHEIN, E. (1973): *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Bogotá: Ediciones Centro Regional de Ayuda Técnica.
- STONER, J. (1994). *Administración*. México D. F.: Prentice Hall.
- SELIGMAN, M. E. P.; STEEN, T. A.; PARK, N.; PETERSON, C. (2005): «Positive psychology progress: Empirical validation of interventions», pp. 874-884. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, n.º 42, Oslo.
- VYGOTSKI, L. S. (1987): *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*, La Habana: Editorial Científico-Técnica.

Notas aclaratorias

1. La investigación sobre el desarrollo del potencial humano organizacional se articula con la asignatura Psicología y Desarrollo Organizacional del Plan de Estudios E de la Carrera de Psicología y con una de las líneas de investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, titulada «Psicología de las organizaciones y gestión del desarrollo organizacional». La investigación tributa, además, a un proyecto de investigación multidisciplinar que focaliza su atención en la identificación y potenciación de recursos socio-psicológicos en contextos de cambios económicos y sociales (Proyecto UH N.º V00001, 2017-2020).
2. Es una organización que cuenta con larga tradición de servicios y, al menos, cada grupo de trabajo tiene una persona poseedora de conocimientos acumulados durante más de veinte años de trabajo y con gran compromiso con la organización.
3. Los estados socio-psicológicos correspondientes a cada una de las tres etapas del proceso de cambio no son objeto de análisis de este reporte científico.
4. Trabajar la brecha entre el estado actual de la organización y su proyección de futuro fue el cometido planteado al equipo gestor en su rol de conductor del programa de cambio e innovación en la organización.

5. Los trabajadores tuvieron doble subordinación temporal, lo que garantizó la realización del trabajo cotidiano y de las tareas del proceso de cambio.