



EL CONFORMISMO ORGANIZACIONAL Y LOS RETOS DEL CAMBIO Y CREATIVIDAD EN EL TRABAJO

Organizational conformism and the challenges of the change and creativity at job

**Luis Enrique
Puente-Garnica* y
María del Carmen
Dávila-Fuentes**

*Facultad de Psicología de la
Universidad Autónoma de Querétaro*

**Correo para correspondencia:
lpuentegarnica@gmail.com*

*Fecha de recepción: 31/11/2014
Fecha de aceptación: 11/03/2015*

Resumen

Esta investigación tuvo como finalidad conocer e identificar si existía conformismo organizacional y si así era, cuáles eran los retos para el cambio y creatividad en el trabajo. Para esto, el Marco Teórico estuvo conformado de tres apartados. El primero hizo referencia al social-conformismo, también se revisaron las posturas teóricas de la psicología social tradicional, la psicología cognitiva social y la teoría social cognitiva. En el segundo bloque, se retomó la teoría del cambio y en el tercero, se revisaron la teoría perceptual y teoría humanista de la Creatividad. La metodología representó un estudio exploratorio y descriptivo con una muestra no probabilística y con sujetos voluntarios: 15 de mandos medios y 5 empleados por cada mando medio, es decir, 75 empleados en total en la mediana empresa de servicios de la Ciudad de Querétaro. En

los resultados se observa que sí existe conformismo organizacional, aunque no está generalizado. Las conclusiones permiten el planteamiento de cuatro niveles de análisis para futuras investigaciones sobre el tema; además de realizar más investigación teórica y empírica sobre el conformismo organizacional que haga evidente la necesidad de atenderlo, el desarrollo de estrategias de gestión subjetiva del cambio y la creatividad, desarrollar estrategias bajo el enfoque de la teoría del cambio y teoría social cognitiva y bajo el modelo natural-abierto de la psicología del trabajo, para que el cambio y la creatividad ya no sean permeadas por el conformismo y sean ellas mismas unas herramientas de contención ante el mismo y transformación en un segundo momento.

Palabras clave: Cambio, conformismo organizacional, creatividad, mediana empresa.



Abstract:

This research is aimed at identifying and know if there was organizational conformity and if so, which ones are the challenges for change and creativity at work were. For this, the theoretical framework consisted of three sections. The first referred to the social-conformism, the theoretical positions of traditional social psychology, social cognitive psychology and social cognitive theory are also reviewed. In the second part, the theory of change is taken and in the third, perceptual theory and humanistic theory of creativity were reviewed. The methodology represents an exploratory and descriptive study with a non-probability sample and volunteer people: 15 middle managers and 5 employees per middle management, ie: 75 employees at the median enterprise of services of the City of Queretaro. The result is that there exists organizational conformity, but is not widespread. Conclusions: four-level analysis for future research on the topic; addition to further theoretical and empirical research on organizational conformity that makes clear the need to attend to, the development of strategies of subjective management of change and creativity, develop strategies focused on the change theory and social cognitive theory and under the Natural-open model of the psychology of work, to make the change and creativity not permeated by conformism and to make themselves to be a tool of containment against itself and a transformation in a second time.

Keyword: Change, Organizational Conformity, Creativity, Medium Enterprise

1. Introducción

Los procesos de Globalización, de apertura comercial de productos y servicios si bien no son algo nuevo, su incidencia en los sectores público, privado y social es cada vez más importante. Las exigencias organizacionales son un producto de éste nuevo orden mundial así lo señala Daveni (2004), las cuales están teniendo un impacto y trascendencia en la concepción y funcionamiento de dichos sectores. Ante éste panorama, las organizaciones se ven en la necesidad de buscar nuevos mecanismos que les permitan cambiar y adaptarse a dichas exigencias; sólo de esta manera se estará en posibilidades de permanecer en el mercado o en su ámbito social. Al respecto Crainer (2004) pone énfasis en cómo los procesos globalizantes afectan prácticamente a cualquier organización o empresa que desee ingresar o mantenerse en los mercados. De aquí que el sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano tenga que formar cuadros directivos y mandos medios que sepan leer el entorno y actuar en consecuencia. Ante el cambio de dicho entorno, la organización debe buscar la adaptación: contar con menos niveles jerárquicos, estructuras planas y la conversión de organización funcional a integración de procesos, la administración por proyectos o células de trabajo que describe King (2003), lo cual facilitará la visualización de insumos y productos, así como proveedores y clientes, entre otras cosas.

Los cambios vertiginosos del entorno y como se comentó, la necesidad de las organizaciones de adaptarse a las nuevas reglas del mercado mundial, han exigido al talento humano un mayor nivel de especialización. La tecnología que avanza a pasos agigantados y la necesidad de administrar el conocimiento, generan nuevas características del trabajo en la empresa, en cuanto que requiere de una mayor cualificación intelectual, capacidad analítica del personal e inteligencia social.

Sin embargo, todo esto se puede ver seriamente limitado si la organización es conformista; dicho concepto fue retomado del Conformismo social desarrollado por Roitman (2003), el estudio del conformismo de este autor es amplio, de carácter y hechos sociales, en estudios de ideologías, de construcciones de la realidad y de la subjetividad con el entorno, donde dicha subjetividad para Gordon (2000) representa un producto o resultado del comportamiento de los actores que en el caso de las organizaciones y de manera específica en las empresas, vendrían a ser trabajadores, directivos y patrones principalmente.

De este conformismo social se derivó el conformismo organizacional abordado en esta investigación, en donde se definieron diecinueve características fundamentales: 1) Se busca sobrevivir en el mercado en lugar de permanecer y posicionarse en él. 2) Existe poca o nula Arquitectura Organizacional. 3) No hay una búsqueda de la mejora de la Cultura Organizacional ni por parte del personal, mucho menos por parte de los mandos medios y dirigentes. 4) Se apuesta demasiado a la tecnología como medio para cubrir carencias de formación y desarrollo del Talento Humano, que si bien les permiten atraer contratos, suelen ser muchas veces temporales por el incumplimiento de los mismos. 5) A vender lo mínimo necesario. 6) A producir lo mínimo necesario. 7) Demasiada permisividad o su contraparte excesivo control donde lo administrativo deja de ser un medio y se convierte en un fin. 8) Cuando hay una crítica se da en dos sentidos; en una se llega a cuestionar el sistema organizacional imperante pero no existe ningún compromiso de acción, de cambio; y la segunda, se cuestiona cuando sus intereses de carácter personal son afectados de manera importante. 9) Rechazo a la creatividad en el trabajo, se busca justificar que ya está implícita en los sistemas de mejora continua aunque estos tengan muchas carencias no sólo estructurales y operativas sino de recono-

cimiento al personal. 10) Excesiva resistencia al cambio organizacional. 11) Apatía e indiferencia por parte del trabajador o empleado por lo que ocurra en la organización o a sus compañeros de trabajo. 12) Permea el trabajo individualista sobre el trabajo en equipo. 13) Poca o nula solidaridad con los compañeros de trabajo. 14) Falta de motivación hacia el trabajo. 15) Ambiente de trabajo tenso. 16) Falta de identidad y pertenencia hacia la organización. 17) Liderazgo enfocado excesivamente en las tareas y no en las personas. 18) Presencia de Mobbing y, 19) El personal se esfuerza sólo lo necesario para no ser despedido (la lógica es: *hacen como que me pagan, hago como que trabajo*).

Todo esto, ante el nuevo paradigma de la organización tradicional a organización emergente o de clase mundial que plantea Piguéron (2004), lo cual significa que si las organizaciones son demasiados conformistas, no les va a alcanzar el tiempo para cambiar y seguramente la gran mayoría desaparecerá en el mediano y largo plazo, siendo la gestión del cambio y la creatividad herramientas fundamentales para la evolución de las empresas. En este sentido se buscó en este estudio, explorar que tanto conformismo organizacional existía en las empresas y determinar en caso de que así lo fuera cómo impactaba de manera empírica en el cambio y la creatividad en el trabajo. Para esto la pregunta de investigación fue: ¿Se está ante la existencia de un conformismo organizacional en la mediana empresa de servicios de la Ciudad de Querétaro, y si es así, cuáles son los principales retos del cambio y la creatividad en el trabajo?

2. Marco teórico

Pareciera ser que el Conformismo fuera algo lejano o ajeno a nuestra sociedad, sin embargo no es así, Antaki (2002) señala que el conformismo domina toda sociedad viva, pasa de la moda de



PUENTE, L. Y DÁVILA, M.

EL CONFORMISMO ORGANIZACIONAL Y LOS RETOS DEL CAMBIO Y CREATIVIDAD EN EL TRABAJO

la vestimenta a la moda de las ideas. La razón de esto: parecerse a los demás. La autora señala que nada es más doloroso para un individuo, especialmente si se es joven, el sentirse extraño, ya que en su conjunto, los individuos aspiran a pensar como todo el mundo. Se plantea también que se vive en una sociedad donde se están dando la destrucción de los principios éticos y de la voluntad, que son factores constitutivos del ser y la condición humana. Lo cual ha generado el surgimiento de la personalidad y carácter conformista. De acuerdo a Roitman (2003) el pacto social se fundamenta en inhibir conductas sociales antisistémicas, es decir, aquellas que contradigan o se enfrenten al poder legalmente constituido. En este sentido, el conformismo social por ejemplo, se apoya en un discurso elaborado cada vez más institucionalizado que justifica y aclama al actual sistema, haciéndonos creer que el mundo del siglo XXI ya está diseñado y constituido. Se plantea además, que el conformismo social nos lleva a actuar sólo cuando nos vemos afectados. Dejamos de ser conformistas -por lo menos temporalmente- si somos los directamente perjudicados, de lo contrario la única postura que prevalece es la indiferencia. Dado que las empresas como organizaciones laborales se encuentran inmersas en lo social, se tomó como referencia el Conformismo Social y se hizo la transición de esta categoría conceptual para hablar de conformismo en las organizaciones, los supuestos generales de dicho conformismo organizacional son: conductas inhibitorias de la conciencia en el proceso de la construcción de la realidad laboral, la presencia de un rechazo hacia cualquier tipo de actitud que conlleve enfrentamiento, o contradicción con el poder legítimamente constituido por la empresa, esto a través de los puestos, la autoridad, las cadenas de mando, los tramos de control cortos, la unidad de mando no cumplida, la división del trabajo, la especialización y la centralización como elementos no sólo de organización sino de control dominante; así como evitar conduc-

tas que promuevan la creatividad y la búsqueda del cambio organizacional; para esto se pretende controlarlo a través de la estandarización del trabajo, de procedimientos, reglas, políticas, instrucciones de trabajo también dominantes y excesivas que le den un alto nivel de formalización a la organización o empresa; por su parte, la articulación social en el trabajo se consigue a través de una realidad *montada* que justifique esa inhibición y que esto permitirá una mejor adaptación sistema-entorno al que pertenece; dicha realidad sobredimensionada tiene que ver con lo siguiente -*no hay trabajo, agradece que tienes un empleo, ganas poco pero hay quienes están desempleados, la vida está muy cara, hay muy pocas oportunidades de conseguir trabajo, hay que ir a lo seguro, peor es nada-*, entre muchos otros.

Habiendo hecho estas precisiones generales, la fundamentación teórica estuvo conformada de tres grandes bloques de análisis conceptual; el primero de ellos fue el social conformismo del cual ya se comentó al inicio de este apartado; entre algunos de los autores revisados están, Roitman (2003), Mires (1996), Villareal (2000), Cornelius, C. (1987) y Antaki (2002) entre otros. Se abordó además la psicología social tradicional, entre los autores revisados destacan, Álvaro (2004), Leon (1998), Myers (1995), Páez (2003), Vázquez (2003). También se revisó la Psicología Cognitiva Social, entre los autores revisados se pueden mencionar, Huici, C. (1987), Garrido (1998), Cañas (2001), y Fischer (1992).

Finalmente otra corriente teórica que se retomó en este primer bloque tuvo que ver con la Teoría Social Cognitiva, dentro de los autores destacan Bandura (1994), Alarcón (1998), Almeida (2006), y Mazzitelli (2010); esto permitió tener elementos conceptuales de análisis del conformismo organizacional e ir dibujando caminos, o líneas de pensamiento para abordarlo.

El segundo bloque lo contempló la teoría del cambio dentro de los cuales destacan Amegan (2001), Herrscher, E. (2011), Firth (2006), Novoa (2000), Kotter (2007). Esto permitió conocer la dinámica del cambio organizacional, su entendimiento y su complejidad y relacionarlo con el conformismo organizacional.

El tercer bloque refirió a la Creatividad; las teorías revisadas fueron: teoría perceptual y teoría humanista; dentro de los autores que destacan se encuentran De Bono (1998), Rodríguez (2002), Goñi (2000), De la Torre (2006) y King (2005). Finalmente cabe señalar que este bloque también sirvió para revisar la dinámica de la creatividad en el trabajo, su importancia, la complejidad de su desarrollo y los desafíos que enfrenta ante los procesos conformistas en las empresas.

3. Metodología

El diseño metodológico fue exploratorio y descriptivo. El muestreo fue del tipo no probabilístico (sujetos voluntarios) y la población contempló al sector privado de la mediana empresa de servicios de la Ciudad de Querétaro. La muestra estuvo conformada por 15 sujetos, los cuales tuvieron como criterios de inclusión que ocuparan mandos medios dentro de las empresas de servicios (cinco por cada empresa, en total 3 empresas), que tuvieran por lo menos tres años de antigüedad y que tuvieran no menos de 10 personas bajo su cargo ni más de 20. Además por 75 sujetos que tuvieran como criterios de inclusión que 5 de cada uno de ellos estuvieran subordinados a un mando medio, que fueran empleados administrativos, antigüedad no mayor de 10 años y que tuvieran base o plaza de trabajo definitiva. La muestra quedó conformada de la siguiente manera:

No. de Sujetos de Mandos Medios	No. de Sujetos de empleados
15	5 empleados por cada mando medio. Para dar un total de 75 sujetos empleados.

Figura No. 1 Descripción de la muestra obtenida (elaboración propia)

En cuanto al diseño de los instrumentos se utilizó un *Check List* para medir el conformismo organizacional, para su construcción se consideraron las diecinueve características anteriormente descritas quedando un total de 57 reactivos de opción múltiple de respuesta que fue: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, su ponderación permitió verificar cualquiera de los siguientes resultados:

- a) No existe conformismo organizacional.
- b) Existe parcialmente o en algunas áreas conformismo organizacional.
- c) Hay conformismo organizacional.
- d) Existe mucho conformismo organizacional.

Este instrumento se aplicó a los empleados.

El segundo instrumento diseñado fue un cuestionario-entrevista, para obtener información sobre cómo se gestiona el talento humano ante los cambios organizacionales y creatividad en el trabajo y cuáles son sus principales problemas o retos que enfrenta actualmente. Éste se aplicó a los mandos medios. Finalmente, el tercer instrumento fue una entrevista semiestructurada para conocer la existencia o no de conformismo organizacional de acuerdo a las categorías conceptuales que para el caso se desarrollaron. Esto se aplicó a los empleados.

4. Resultados

Los resultados del primer instrumento que fue el *Check List* fueron los siguientes:

Respuesta proporcionada expresada En porcentaje (%) Característica verificada	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1-Solo se busca sobrevivir en el mercado	15%	15%	25%	35%	10%
2-La no existencia de arquitectura organizacional	10%	5%	20%	40%	25%
3-La falta de una mejora de cultura organizacional	5%	5%	10%	50%	30%
4-Exceso de tecnología para suplir las carencias de capacitación y desarrollo del talento humano	10%	5%	10%	25%	50%
5-Vender lo mínimo necesario	15%	15%	15%	25%	30%
6-Producir lo mínimo necesario	10%	10%	20%	30%	30%
7-Permisividad / control administrativo	10%/10%	15%/5%	10%/10%	15%/30%	50%/45%
8-Crítica sin compromiso al cambio/sólo temporal	5%/10%	20%/5%	20%/15%	25%/35%	30%/35%
9-Rechazo a la creatividad en el trabajo	10%	20%	15%	10%	55%
10-Excesiva resistencia al cambio	10%	10%	5%	65%	10%
11- Apatía e indiferencia al trabajo	5%	15%	10%	15%	55%
12-Permea el trabajo individualista sobre el trabajo en equipo	15%	10%	10%	20%	45%
13-Poca solidaridad con los compañeros de trabajo	5%	10%	5%	70%	10%
14-Falta de Motivación en el Trabajo	5%	5%	15%	45%	30%
15-Ambiente de trabajo Tenso	10%	15%	15%	25%	40%
16-Falta de identidad y pertenencia hacia el trabajo y la organización	10%	15%	15%	40%	20%
17-Liderazgo enfocado excesivamente hacia las tareas	5%	15%	15%	35%	30%
18- Presencia de Mobbing	20%	15%	15%	30%	20%
19-Realización del mínimo esfuerzo hacia el trabajo.	10%	10%	15%	35%	30%

Figura No. 2 Resultados en porcentajes de las respuestas obtenidas del instrumento de conformismo organizacional (elaboración propia)

Como se puede observar en la figura, en las 19 características verificadas, en todas ellas la respuesta oscilaron en *de acuerdo y totalmente de acuerdo* lo cual refleja que sí existe conformismo organizacional en la muestra estudiada; sin embargo es importante enfatizar que las cinco características más presentes fueron: Poca solidaridad con los compañeros de trabajo (70%), excesiva resistencia al cambio (65%), rechazo a la creatividad en el trabajo (55%), apatía e indiferencia al cambio (55%) y alta permisividad en el trabajo (50%). Todo esto refleja que si bien hay indicios que en todas las características se está permeando el conformismo organizacional, éstas últimas que se acaban de señalar, son las más preocupantes, sobre todo la referente a la *poca solidaridad con los compañeros de trabajo y la excesiva resistencia al cambio*, características determinantes e inequívocas del conformismo organizacional como plantea Novoa (2000). Por otra parte, con respecto a los resultados de la Encuesta-entrevista sobre el mismo aspecto que es conformismo organizacional, se pudo observar que la mayoría manifestó lo siguiente:

- a) No existe apoyo entre los compañeros de trabajo
- b) Cada quien se preocupa sólo de conservar el trabajo
- c) Existe la mayoría de las veces un clima tenso
- d) Trabajan en la empresa porque no les queda de otra
- e) En muchas ocasiones se sienten acosados

Lo cual comparado con los resultados de *Check List* confirma la existencia de conformismo organizacional, sin embargo es importante nuevamente poner el énfasis en que todavía no está permeado y, una de sus características está más presentes que otras; pero si existe una tendencia a corto y mediana plazo a manifestarse aún más. En cuanto a los cambios que enfrentan las em-

presas se pudo observar que el cambio más demandado fue el de tipo administrativo 35% que abarca, la planeación, la organización y la dirección del trabajo realizado cotidianamente en el centro de trabajo. En seguida está el de máquinas y herramientas un 30%. Con un 25% le sigue los cambios de personal que aparecen en el siguiente orden: controles administrativos, despidos, contratación de nuevo personal y renuncias. Con un 8% le siguen los cambios en los procesos productivos y en un 2% lo referente a los servicios. Como se pudo observar los cambios que menos ocurren tienen que ver con aquellos relacionados con la creatividad e innovación en el trabajo; esta omisión deliberada o no, implica un escenario donde el cambio y la creatividad no tienen un espacio importante en las empresas, por lo menos de manera importante y su consecuente estancamiento de las mismas, así lo señala Firth (2006). En cuanto a la percepción que se tiene acerca de la gestión del personal, tanto mandos medios como empleados coincidieron que no se sienten tomados en cuenta en las empresas. Se tiene la percepción acerca de que a los altos directivos sólo les importa de la empresa y la entrada de dinero a costa de lo que sea. Además de que la gran mayoría manifestó que no se les informa sobre los cambios que se van a llevar a cabo, en el mejor de los casos son avisados en el último momento, siendo la información poco clara y difusa, y algo importante, no es congruente con la realidad, es decir, se les dice que va a haber un beneficio con el cambio pero el personal no observa que dicho beneficio se plasme en la realidad. Los cambios son en su mayoría producto de un comportamiento reactivo y no proactivo de las empresas. En cuanto a la creatividad en el trabajo, los empleados y mandos medios también coincidieron que no existe una valoración organizacional importante, es decir, a la mayoría de las empresas estudiadas no creen que es necesario tener personal creativo, en una menor proporción consideran que es importante pero no saben cómo ha-



cerlo o como desarrollar la creatividad. Se tiene la vieja idea de que la creatividad e innovación es sólo para los centros de desarrollo de investigación que existen en las empresas y si bien es cierto se promueve la mejora continua, su rango de actuación es muy reducido y en su gran mayoría la iniciativa de mejora no se lleva a la práctica, y en los casos que sí se da, en muchas ocasiones en poco tiempo queda olvidada. Finalmente, los sistemas de mejora continua buscan dos finalidades relacionadas con la creatividad, que no están (aunque debiera) sobre todo la primera; una tiene que ver como medio para *motivar la personal*, que lejos de hacerlo más bien los desmotivan y, por otra parte, cumplir con un requerimiento de las oficinas de calidad, así lo señalan King (2005).

5. Conclusiones

Es importante plantear más estudios que permitan verificar o demostrar la presencia estratégicas para el desarrollo económico no sólo de la región sino también del país. Por otra parte, también es importante señalar que el conformismo organizacional es sumamente complejo y su estudio no se agota con un trabajo de esta naturaleza, es necesario indagar las causas o fuentes que generan las características conformistas descritas; porque si bien es cierto que el hecho de saber que sí están presentes, hacen evidente la existencia del conformismo en las empleados y mandos medios de las empresas estudiadas, también es importante conocerlas porqué existen, qué las genera de manera particular en esos centros de trabajo, cuáles son los elementos detonantes que desarrollan conductas anti-sistémicas, de apatía, indiferencia, falta de compromiso, temor excesivo al cambio, rechazo a lo nuevo, diferente. Se pudieron conocer causas de carácter explícito pero no las implícitas, ni qué lo originaron. En este sentido, los retos y desafíos del cambio y creatividad en el trabajo ante el conformismo organizacional se tienen que visualizar en cuatro niveles de análisis:

1. El primer nivel de análisis implica un replanteamiento de cómo están funcionando las empresas de servicios en términos de estructura organizativa y funcional, su estilo de administración y liderazgo; se requieren más estudios empíricos que demuestren si estos elementos mencionados están propiciando a su vez un conformismo organizacional, de qué forma y con qué fuerza, qué tanto lo social realmente está permeando a las empresas o es producto en buena medida de una autogestión propia de las mismas.
2. El segundo nivel de análisis tiene que ver con los empleados, mandos medios y directivos; en el sentido de cómo la construcción de la subjetividad en el trabajo se deriva en buena medida del punto anterior y en qué medida depende de su propia construcción de los empleados, lo cual no la exime del impacto que tiene lo social pero no necesariamente la tiene que determinar totalmente.
3. El tercer nivel de análisis tiene que ver con el hecho de que si la subjetividad tiene un carácter estático pero también dinámico; cómo aprovechar ambos para desarrollar estrategias que sean por lo menos elementos de contención ante el conformismo organizacional y posteriormente de rupturas de los dispositivos anti-sistémicos existentes en las empresas.
4. Y, finalmente, el cuarto y último nivel, ver al cambio organizacional y a la creatividad no sólo como variables dependientes, sino que también pueden asumir un rol de variables independientes; es decir, que la gestión subjetiva del cambio junto con la creatividad sean herramientas para que en un proceso gradual pero constante vayan rompiendo dogmas, estereotipos, culturas y contribuyan a la reinención de las empresas. De esta forma, los retos

y desafíos del cambio organizacional y de la creatividad en el trabajo implican: Más investigación teórica y empírica sobre el conformismo organizacional, más investigación empírica que haga evidente la necesidad de atender el conformismo organizacional, desarrollo de estrategias para que el cambio y la creatividad no se vean absorbidas por el conformismo organizacional y, cómo desarrollar las estrategias para que el cambio y la creatividad además que dejen de ser permeadas por el conformismo, sean ellas mismas unas herramientas de por lo menos de contención y posteriormente de reinención en las empresas.

Resumen curricular:

Luis Enrique Puente Garnica, docente-Investigador, licenciado en Psicología Laboral, Maestría en Psicología del Trabajo, Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos, Doctor en Psicología y Educación, autor de capítulos de libros, revistas arbitradas, PRODEP; ponente en congresos Nacionales e Internacionales y actualmente Jefe de Investigación Posgrado de Psicología UAQ.

María del Carmen Torres Martínez, es Maestra en Psicología del Trabajo egresada de la Universidad Autónoma de Querétaro. Carrera profesional desarrollada en áreas de Capacitación y Selección de Recursos Humanos, así como docencia en niveles de licenciatura y maestría en Psicología del Trabajo en la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Referencias Bibliográficas

- Almeida, F. (2006). Complejidad y Transdisciplinariedad en el campo de la Salud Colectiva. Evaluación de conceptos y Aplicaciones. Artículo de la *Revista Salud Colectiva* Buenos Aires pp.123-146.
- Álvaro, J. (2004). *Psicología Social Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- Amegan H. (2001). *Psicología organizacional*. México: Limusa.
- Antaki, I. (2002). *El Manual del Ciudadano Contemporáneo*. México: Ariel.
- Bandura, A. (1994). *Aprendizaje social y desarrollo de la Personalidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cornelius, C. (1987). *La Institución Imaginaria de la Sociedad*, Vol. 2. Barcelona: Tusquets.
- Cañas, J. (2001). *Ergonomía Cognitiva. Aspectos psicológicos de la Interacción de las Personas con la Tecnología de la Información*. Madrid: Editorial MÉDICA Panamericana
- Craimer, S. (2003). *Administración Gestión*. México
- Daveni, H. (2004). *Hipercompetencia*. México: Ed. Limusa
- De la Torre S. (2006). *Creatividad y Formación*. México: Trillas.
- Firth D. (2006). *Cambio*. México: Alfaomega.
- Fischer, G. (1992). *Campos de Intervención en Psicología Social. Social Grupo, Institución, Cultura Ambiente Social*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Garrido, E. (1998). *Psicología Social del Desarrollo Cognitivo*. España: Anthropos.
- Goñi, A. (2000). *Desarrollo de la Creatividad*. San José, Costa Rica: Ed. UNED.
- Gordon, J. (2000). *Comportamiento Organizacional* México: Prentice Hall.
- Herrscher, E. (2011). *Pensamiento Sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino*. México: Ediciones Granica.



EL CONFORMISMO ORGANIZACIONAL Y LOS RETOS DEL CAMBIO Y CREATIVIDAD EN EL TRABAJO

PUENTE, L. Y DÁVILA, M.

- Huici, C. (1987). *Psicología Social Cognitiva. Algunas contribuciones europeas.* En H. Peralta: *Psicología cognitiva y ciencia cognitiva.* Madrid: UNED.
- King M. (2003). *Como administrar la innovación y el cambio.* España: Thomson.
- Kotter L. (2000). *El líder del cambio.* México: Mc Graw Hill.
- Mazzitelli, C y M. A. (2010). El abordaje del conocimiento cotidiano desde la teoría de las representaciones sociales. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias.* Pp-636-652.
- Mires, F. (1996). *La Revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad,* Caracas: Ed. Nueva Sociedad.
- Novoa, J. (2000). *El Desafío del cambio.* México: Manual Moderno
- Páez, D. (2003). *El Objeto de estudio de la Psicología Social* Madrid: Prentice Hall.
- Pigueron, G. (2004). *Empresas de Clase Mundial.* México: Editorial Iberoamericana.
- Roitman, M. (2003). *El pensamiento Sistemático: los orígenes Del Social-Conformismo* México: Siglo XXI.
- Villareal, L. (2000). *El Mercado libre y los negocios.* México: Castillo.