



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

I Z T A C A L A



“ PSICOLOGIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL ”

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A :

GEORGINA ALATORRE CARBAJAL

MEXICO, D. F.

ABRIL 1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias al Lic. Alberto Albarran por su valiosa aportación y tiempo dedicado para la elaboración de este trabajo.

Igualmente agradezco a la Lic. Patricia Covarrubias y Lic. Antonia Renteria , por su disposición para - fungir como asesoras.

Un especial agradecimiento
a mi Mamá por su valiosa
guía y apoyo incondicio-
nal, sin ello no podría
ser quien soy.

A Juan Carlos, por ser mi
amor y compañero incompa-
rable de toda la vida.

Con cariño a mis hermanos,
porque siempre quiero ser
un ejemplo para ellos.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.....	12
---	----

Reclutamiento y selección de personal.

Capacitación.

Evaluación del desempeño, motivación y satisfacción en
el trabajo.

Liderazgo.

Trabajo y estrés.

Consumo.

CAPITULO II

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	42
--------------------------------	----

Presupuestos básicos.

Objetivos de cambio.

Análisis de sistemas.

Diferenciación e Intregración.

Areas de contacto.

Etapas del proceso del D.O.

Resistencia al cambio.

Cambio planeado.

Consultor o Agente de cambio.

CAPITULO III

PARTICIPACION DEL PSICOLOGO COMO CONSULTOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	63
Métodos de cambio.	
El papel del consultor en el proceso de D.O.	
Habilidades y características del consultor en D.O.	

CAPITULO IV

CARACTERISTICAS Y HABILIDADES DEL PSICOLOGO ASESOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS CON LA FORMACION DEL PLAN IZTACALA.....	80
Proyecto Iztacala.	
Funciones profesionales del Psicólogo.	
Areas problema.	
Objetivos del plan Iztacala.	
Comparación entre habilidades requeridas para hacer - D.O., y objetivos del Plan Iztacala.	

CONCLUSIONES.....	95
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA.....	100
--------------------------	------------

I N T R O D U C C I O N

La Psicología Industrial puede definirse como una disciplina que a través de la investigación y su aplicación práctica -- pretende explicar, predecir y controlar aquellos eventos que ocurren como resultado de la participación de un individuo -- dentro de una organización, entendiendo a ésta como: "La -- coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el -- ambiente". (Lawrence, Lorsh 1973 p.3).

Desde luego, la definición de este objetivo ha transcurrido por una serie de etapas que han aportado algo de sí para llegar a su momento actual y pasar así de ser un anexo de la administración hasta convertirse en una disciplina que abarca prácticamente todos los aspectos de una organización.

Howell, (1979) señala que la historia de la Psicología Industrial puede analizarse de acuerdo a tres elementos:

- 1) Objetivos de campo.
- 2) Orientación metodológica.
- 3) Contenido.

En base a estos tres aspectos tenemos que antes de la Prime-
ra Guerra Mundial, la poca actividad de la Psicología Indus-

trial giraba en torno a la aplicación de principios psicológicos generales a los diversos problemas industriales. Más tarde la Primera Guerra Mundial dio origen al movimiento de pruebas, lo que cambia la orientación hacia la aplicación -- del método de las diferencias individuales (mediante pruebas psicológicas) a los problemas del personal (principalmente - selección y colocación). (La Segunda Guerra Mundial estimuló 4 más aún este crecimiento, en donde el entrenamiento obtuvo - un lugar junto con la selección y colocación, como tema de - interés central, así mismo, los psicólogos experimentales in cursionan en el área al participar en el diseño de sistemas de armamento, actividad que dá pié al surgimiento de la - -- Psicología de la Ingeniería Industrial. Ya en la década de los 60's surgen dos áreas más con un importante empuje teóri co: La Psicología de la Organización u Organizacional y la Psicología del consumidor.) (Howell op. cit.).

Otro factor importante en el desarrollo de la Psicología, es la forma en que se ha aproximado al estudio de las organiza ciones, el cual se fundamenta en diversas teorías de organi zación y administración. De acuerdo con Hodgetts (1983) son tres las teorías más significativas:

- 1) Teoría Clásica.
- 2) Teoría de las relaciones humanas y
- 3) Teoría moderna.

en donde cada una ha tenido aportaciones, sin embargo es la teoría moderna quien mayor trascendencia ha tenido en este desarrollo.

La teoría moderna entre sus principales postulados considera que el análisis de una organización solo puede hacerse objetivamente a través de una teoría de sistemas.

Hodgetts (1983) y Gómez Ceja (1973) definen un sistema como una unidad organizada en varias partes interdependientes o subsistemas y que se distingue del medio ambiente en el que existe mediante alguna frontera o límite identificable. La estructura de una organización consta de cinco elementos básicos:

a) El individuo, quien de por sí posee una estructura de personalidad determinada e ingresa a la organización con posibilidades de aportar algo a ella, así como de obtener ciertas cosas a cambio.

b) La organización formal, se refiere a las divisiones, departamentos, unidades e individuos que existen dentro de la estructura de la organización.

c) La organización informal, que se refiere a las relaciones interpersonales que surgen fuera de los canales estable-

cidos dentro de dicha estructura y que al igual que en la -- formal, el individuo presenta ciertas demandas y debe aportar y conducirse bajo ciertas normas para seguir perteneciendo a ella.

d) Un proceso de fusión en el cual el individuo, la organización formal y la informal se interrelacionan modificándose una a otra.

e) El lugar físico, que es el medio ambiente en el que se desarrolla la mencionada interacción.

Schein (1982) señala que la Psicología de la Organización -- está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la conducta de un individuo dentro de ésta debe analizarse desde el punto de vista de todo el sistema social, Katz y Kahn (1977) desarrollaron un modelo de organización más complejo en el que consideran que una organización presenta las características típicas de un sistema abierto, en donde este sistema "... incluye un flujo de energía que proviene del ambiente, cruza el sistema y vuelve a lo que circunda; pero no solo incluye el flujo de energía, sino una transformación de la misma, -- una alteración energética cuya naturaleza precisa constituye una definición de sistema en sí" (p. 498).

Como se ha podido observar a lo largo de la breve reseña histórica, tenemos que pueden diferenciarse dos momentos dentro de la Psicología en este campo:

1) El de la Psicología Industrial que aborda principalmente los problemas de lo que se ha denominado Psicología del personal.

2) La Psicología Organizacional que se encarga de estudiar la repercusión que tiene en los empleados aquellos aspectos inherentes a las organizaciones, tales como su estructura, políticas, atmósfera, patrones y estilos de comunicación, -- así como estructuras sociales de carácter formal e informal, todo esto de acuerdo con la teoría moderna de sistemas - - - (Shultz 1985).

Al respecto Schein (1982) marca dos importantes diferencias entre la actividad del Psicólogo industrial y el organizacional. Primero, los problemas que se han denominado del personal, tales como reclutamiento, evaluación, selección, etc., el psicólogo organizacional los maneja como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. En segundo lugar, el psicólogo organizacional empieza a abordar los problemas surgidos del reconocimiento de ciertas características sistémicas de las organizaciones, en donde dichos problemas son producto del comporta-

miento de grupos, subsistemas y aún de toda la organización en respuesta a estímulos tanto internos como externos.

Entonces, de acuerdo con el mismo Schein (1982) tenemos que el campo de la Psicología Organizacional surge como producto de los estudios realizados sobre motivación, sistemas de incentivos, políticas de personal y relaciones intergrupales, en donde los psicólogos encuentran que para un miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan, y no sólo esto, sino que el individuo se encuentra en constante interacción con varios grupos con los que mantiene patrones de cooperación y competencia, entre otros, por lo que mientras más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en las organizaciones, mayor número de pruebas encontraron de que una organización es un sistema social complejo que requiere se estudie como tal para comprender el comportamiento individual. Este enfoque de percibir al individuo como parte de un todo (que es la organización) se torna más preciso a través de la definición que presentan de "contrato psicológico", Kolb, Rubin y Mc. Intyre (1977) quienes señalan que en el momento en que un individuo se integra a una organización, implícitamente hay un contrato psicológico el cual, como otros, está vinculado a las expectativas de la organización respecto al individuo y la contribución de éste para satisfacerlas, así como de las expectativas del individuo respecto

a la organización y la contribución de ésta para satisfacerlas. Este contrato difiere de los legales al determinar una relación dinámica, cambiante que se renegocia permanentemente y aunque dichas expectativas (de ambos) generalmente no son planteadas y especificadas de manera formal, si existe una influencia mutua entre las expectativas del individuo y la organización y entre la contribución de una y otra parte.

En esta constante dinámica de la que se ha hablado y en la que inevitablemente se presentan modificaciones y cambios, puede hablarse de un desarrollo cuando dicho cambio es intencional y proyectado; por lo que cuando se habla de Desarrollo Organizacional (D.O.) (Chiavenato, 1988) se está refiriendo en términos organizacionales y globales y no simplemente individuales; a largo plazo y no a corto o mediano.

El mismo Chiavenato (1988) señala que el campo del Desarrollo Organizacional es reciente y no está aún claramente definido, pero que se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, percibiendo a la organización como un sistema global pretendiendo mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en proceso y estructura organizacionales.

De este modo se deduce que si una organización está compuesta de una estructura que a su vez ésta consiste de personas,

que se encuentran en constante interacción entre sí y con su entorno o medio ambiente físico, situación que está determinando el comportamiento organizacional, cuando se pretende el desarrollo o crecimiento de una organización debe pensarse en ella como un todo y previamente identificar qué áreas se desea afectar, de qué manera y para qué, entonces, planear e implementar las estrategias de cambio.

Si consideramos que dentro de todo este planteamiento se identifica como factor fundamental al hombre y su conducta, se hace necesario que el psicólogo se inserte en este campo con otros profesionales para contribuir al Desarrollo Organizacional. En particular el psicólogo egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEPI), aún cuando parecería que no puede intervenir por no haber llevado una formación específica en esta área, consideramos que sí es factible, al respecto Ribes y Cols. (1980), muestran que el egresado de la ENEPI cuenta con el repertorio de habilidades necesarias para desempeñarse en este plano, ya que la fundamentación de su currículum no parte de definir a priori los objetivos y las actividades del psicólogo, sino de identificar los problemas de la comunidad y determinar en qué medida el psicólogo como especialista de la conducta humana puede resolverlos y prevenirlos, lo que implica que sea la existencia de una realidad social que puede ser modificada positivamente a través de una acción profesional, la que de-

termine dichos objetivos y acciones. Aunado a esto, tenemos que las características académicas de este plan de estudios descartan totalmente la posibilidad de una enseñanza tradicional y se basa en la participación activa del estudiante, con el fin de que adquiriera los conocimientos y desarrolle las habilidades necesarias para desempeñar las cinco funciones profesionales que son:

- a) Detección de problemas.
- b) Desarrollo.
- c) Rehabilitación.
- d) Planeación y Prevención.
- e) Investigación.

Esto dentro de cuatro áreas problema: *

- a) Clínica.
- b) Social.
- c) Educación especial y rehabilitación.
- d) Educación y desarrollo.

De acuerdo con esto tenemos que dentro de las actividades que implica el Desarrollo Organizacional, según Chiavenato (1988), y Schein (1982), se encuentran la detección de problemas, el desarrollo, (al promover cambios), la planeación y la prevención, así como la investigación, todo esto dentro -

de un área problema que es la educación y el desarrollo.

Este planteamiento se corrobora cuando Ribes y Cols. (1980), después de realizar un estudio de las necesidades sociales, advierten que existen dos áreas de prioridad social:

- a) La producción de bienes y satisfactores primarios.
- b) Programas de salud pública, tanto a nivel preventivo como institucional, de esta manera, la formación del psicólogo -- debe contemplar en sus objetivos terminales la capacidad no solo para la solución de problemas concretos, en las áreas mencionadas, sino también para preveer, diseñar e implementar tecnologías para enfrentar la problemática social en forma creativa.

Por lo tanto, cuando el psicólogo interviene en el área de productividad y salud pública, sus actividades consisten en la formación, aprovechamiento y planeación de recursos humanos, así como la prevención y rehabilitación de aspectos deficitarios de la población, en donde se observa que estas -- actividades son fundamentalmente educativas.

Así, aunque Ribes y Cols. (1980) no mencionen dentro del currículum a la Psicología Industrial o el Desarrollo Organizacional, sí habla de productividad y educación.

De esta manera, el presente trabajo tiene como objetivo abordar el tema del Desarrollo Organizacional, señalando aspectos básicos como definición, conceptos, objetivos, métodos y aplicaciones, para posteriormente señalar como el psicólogo colabora a que se presente dicho desarrollo y finalmente hacer una descripción de las características y habilidades requeridas por el psicólogo para tal función, haciendo referencia al análisis de las habilidades con las que cuenta o debería contar el psicólogo egresado de la ENEPI, de acuerdo al currículum planteado por Ribes y Cols. (1980).

CAPITULO I

PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

Antes de abordar el tema central del trabajo este capítulo - pretende mostrar una visión muy general de las áreas en las que tradicionalmente el psicólogo ha incursionado en la industria.

Aunque tradicionalmente se hace uso indistinto del término - Psicología Industrial y Psicología Organizacional, en realidad son dos conceptos distintos, Schein (1982) marca dos importantes diferencias entre la actividad del psicólogo industrial y el psicólogo organizacional. Primero, los problemas que se han denominado del personal, tales como reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, etc., el psicólogo organizational los maneja como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. En segundo lugar, el psicólogo organizacional empieza a abordar los problemas surgidos, reconociendo la existencia de ciertas características sistémicas de las organizaciones, en donde dichos problemas son producto del comportamiento de grupos, subsistemas y aún de toda la organización en respuesta a estímulos tanto internos como externos.

La importancia que la Psicología Industrial y Organizacional

ha adquirido en las últimas tres décadas se origina de la -- premisa de que la conducta humana puede entenderse y explicarse e incluso modificarse, aplicando los métodos de la -- ciencia (Howell 1979). Por otro lado, tenemos que dentro de la administración siempre han existido preguntas como: ¿Cómo deben diseñarse las organizaciones para el logro de sus - objetivos?, ¿Cómo deben administrarse y operarse?, etc. Como las organizaciones dependen de la gente, y la gente de éstas, es fácil de entender que los estudios del comportamiento humano y la organización se unan.

De esta manera, [la Psicología Industrial y Organizacional no se limita a esta investigación científica; también realiza - la aplicación práctica. Su interés científico abarca desde los procesos de los individuos, hasta los procesos organizacionales, pasando por procesos interpersonales. Por lo que su importancia radica en que busca comprender a la gente en el contexto de la organización y aplicar sus conocimientos - con el fin de hacer modificaciones que logren algún tipo de mejora.]

Entonces, tenemos que la [Psicología Industrial y Organizacio]nal presentan un amplio campo de acción en donde, se pueden - distinguir las siguientes temáticas:

- a) Selección de personal.
- b) Capacitación.

c) Evaluación del desempeño, motivación y satisfacción en el trabajo.

d) Liderazgo.

e) Trabajo y estrés

f) Consumo y publicidad.

(Chiavenato, 1988; Howell 1979; Shultz, 1985).

a) Reclutamiento y Selección de Personal:

(Stanton (1985), se refiere al personal como un recurso valioso en la compañía, ya que es el factor que determina que la organización sea próspera, argumenta que mucho se ha tratado sobre la forma de adiestrar y desarrollar al personal, así como de las diversas maneras en que puede motivársele. Sin embargo, si se selecciona al empleado indebidamente, difícilmente ningún programa de adiestramiento, ni sistema de incentivo podrá compensar el error de contratar a tal persona.

Por lo tanto, es de fundamental importancia el atraer, controlar y retener un personal productivo, que corresponda a las necesidades de la organización y viceversa.

(El reclutamiento está definido, según Chiavenato (1988), como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados, capaces de ocupar un cargo en la organización.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un número suficiente de candidatos, materia prima básica de la selección.

4
Previo al reclutamiento de personal Reyes P. (1985) enumera tres requisitos que no deben pasarse por alto:

- 1) Fijación de políticas, esto es, determinar de manera clara las características que deben o no poseer los aspirantes;
- 2) contar con un análisis de puestos (que veremos adelante),
- 3) contar con la requisición pertinente por parte de los jefes, en base a la descripción del puesto.

El proceso de reclutamiento de acuerdo con Reyes P. (1985), es de naturaleza staff, ya que cuando no se realiza de esta manera puede presentarse el inconveniente de que los supervisores o jefes inmediatos no se responsabilizan de la calidad y cantidad de trabajo del personal "que les fue impuesto".

Esto es, la función de reclutamiento y selección se realiza con carácter de "servicio", por parte del departamento de personal hacia los diversos departamentos, por lo que el órgano de reclutamiento no "decide" quien deba ser contratado, sino que solo recomienda y aconseja, dejando la última decisión a los jefes.

Tenemos entonces, que para dar inicio a un reclutamiento eficaz debe conocerse con toda precisión lo que el empleado debe realizar en el desempeño del puesto (vacante) y las apti-

tudes que requiere para hacerlo de la mejor manera, el conocimiento de esta información lo puede proporcionar la técnica de análisis de puestos, la cual consiste en la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto, entendiendo este como "el conjunto de operaciones, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal". Reyes P. (1985).

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que realiza el trabajador, se denomina descripción del puesto; y la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo responsabilidad y condiciones de trabajo, se llaman especificación del puesto.

Las necesidades del personal pueden ser cubiertas de dos --- fuentes; Blanco C. (1982), las define de la siguiente manera:

1) Recursos internos, es decir, dentro de la propia empresa; este procedimiento es conocido como promoción, al respecto Chiavenato (1988), dice que el reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado el cargo vacante, la empresa -- trata de ocuparlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferirlos con promoción (movimiento diagonal).

2) Recursos externos, los cuales incluyen a todas las personas potencialmente disponibles, mismas que mediante un con--

4
5
venio pueden llegar a incorporarse a la empresa. En cuanto al reclutamiento externo Chiavenato (1988), menciona diversas técnicas: Consulta de archivo (cartera de candidatos), -- que se presentan espontáneamente o en otros reclutamientos, -- recomendaciones por parte de integrantes de la empresa, pan-cartas o anuncios en la portería de la empresa, sindicato, -- bolsa de trabajo de Universidades o escuelas, contactos con otras empresas (grupos de intercambio de personal), anuncios en revistas, periódicos, radio y agencias de reclutamiento, desde luego la decisión de la técnica a emplear la determina la evaluación de una serie de puntos como presupuesto, número de vacantes, tiempo para cubrirlas, entre otros.

Una vez atraídos los candidatos potenciales a la empresa, se inicia el proceso de selección, el cual según Chiaventato -- (1988), consiste en elegir de entre los candidatos reclutados, aquel que presente mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante y desempeñarlo de manera eficiente.

En esta parte del proceso se denota de manera implícita el empleo del método de las diferencias individuales al cual anteriormente se hizo mención. Howell (1979), enfatiza la evidencia de que, así como existen grandes semejanzas entre las personas, también hay grandes diferencias, en donde las más fáciles de medir son las físicas, como tamaño, peso, etc., -- sin embargo otras, como las habilidades, inteligencia, moti-

vación, aptitudes, etc., son más difíciles de medir, y la hipótesis del método de las diferencias individuales es la de que si las personas difieren en cualquier rasgo, existe la manera de poder medir estas diferencias, y naturalmente no pueden hacerse de una manera directa, sino por medio de sus manifestaciones en el comportamiento o en la comunicación oral. Es de esta necesidad de medición en donde debe tomarse la decisión de cuál o cuáles técnicas de selección deben emplearse, Chiavenato (1988), presenta estas técnicas en cinco grupos:

- 1) Entrevistas de selección.
- 2) Pruebas de conocimiento o de capacidades.
- 3) Test psicométricos.
- 4) Test de personalidad.
- 5) Técnicas de simulación.

Dentro de las técnicas más comúnmente usadas tenemos a la entrevista Blanco C. (1982), presenta siete tipos de entrevistas, (admisión, promoción, consejo, salida, planificada, semi libre y libre), en donde todas ellas pretenden obtener datos del entrevistado, tales como sus actitudes y motivaciones. Sin embargo, sea cual fuere el objetivo o tipo de la entrevista, ésta debe conducirse bajo ciertas normas que reduzcan el margen de error. Stanton (1985), menciona algunos de los errores más comunes: Dejar de establecer la empatía, falta

de estrategia, brevedad en la entrevista, interpretación incorrecta, prejuicios y preferencias inconscientes, hablar excesivamente, confianza en la intuición, importancia exagerada en la primer impresión y aumentar deliberadamente los factores de tensión.

Las pruebas de conocimiento o capacidades tienen como objetivo evaluar el grado de conocimiento y habilidades que presenta el candidato, con respecto a las necesidades del puesto, adquiridos a través del estudio o de la práctica o el ejercicio de dichas actividades, Chiavenato (1988).

En cuanto a la aplicación de pruebas psicométricas (que pretenden medir habilidades, aptitudes y aspectos de la personalidad); Morales (1985), expresa que éstas son un instrumento que coloca al individuo en condiciones experimentales, con el fin de extraer el segmento de conducta a estudiar y realizar una comparación estadística que permita la clasificación cualitativa, tipológica o cuantitativa de las características que se están evaluando. De este modo en este campo existen diversos problemas en la interpretación y aplicación de los datos obtenidos por lo que de acuerdo con el mismo autor, un buen diseño de medición debe cumplir con los criterios de:

- a) Estandarización.
- b) Confiabilidad.

- c) Objetividad.
- d) Validez.

Una vez teniendo los resultados de la aplicación de una técnica o combinación de estas, puede determinarse, en relación al análisis y descripción del puesto, cuál es el candidato más apropiado y proceder así a la ubicación y contratación de éste en el puesto.

b) Capacitación:

Una vez que un nuevo elemento pasa a formar parte de una organización, necesariamente se ve involucrado con alguna forma de capacitación, como lo sería por ejemplo en un período de inducción, hacer del conocimiento del nuevo empleado las normas y políticas de la organización, así como aspectos referentes a la naturaleza de su trabajo, (Howell 1979).

El proceso de inducción de integración a la empresa señala - Chiavenato (1988), tiene el objetivo de adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará.

La capacitación se define (Silicé, 1986) como una actividad planeada basada en las necesidades de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. De este modo, la capacitación es la fun

ción educativa de una empresa por medio de la que se satisfacen las necesidades presentes y se preven las futuras respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. Así mismo señala que es necesaria y presenta mayores ventajas una educación integral (encaminada al desarrollo personal), que una capacitación especializada, ya que esta última parece estar más bien encaminada a la productividad, en materia de resultados prácticos, pasando por alto la importancia de una profunda y sólida enseñanza social y humanística que pueda redundar en mayores beneficios para el empleado, aunque ambos aspectos son importantes.

El mismo Siliceo, (1986), hace una distinción entre: adiestramiento - capacitación - desarrollo, definiendolos así:

Adiestramiento se refiere a la habilidad o destreza adquirida en el trabajo físico, por lo que desde este punto de vista el adiestramiento está dirigido a empleados de menos categoría, como son los obreros.

Capacitación tiene un significado más amplio, incluye adiestramiento, pero se sabe todo va dirigido a proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo, por lo que la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y financieros, cuyo trabajo incluye un aspecto intelectual importante.

Desarrollo tiene mayor amplitud aún, abarcando la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos.

Desde luego habría que poner a consideración el punto de vista de los niveles a los que va dirigido cada uno.

De acuerdo con Siliceo (1986) las etapas lógicas del proceso de capacitación son:

1) **Detección de necesidades:** Con respecto a ellas Craig y Bittel (1971), señalan que estas se determinan a través de la confrontación de lo que deberá de suceder ahora o en el futuro, con lo que sucede en este momento, y si existe alguna diferencia, ésta dá la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento. La herramienta para encontrar esta clave en el estandar o punto optimo de realización del trabajo, el cual debe preferentemente estar por escrito, se denomina descripción del puesto.

Chiavenato (1988), mencionan que existen al menos nueve fuentes para la determinación de necesidades:

a) Observación, verificar la existencia de trabajo ineficiente.

- b) Solicitud de supervisores y gerentes.
- c) Entrevistas con supervisores y gerentes.
- d) Reuniones interdepartamentales.
- e) Cuestionarios, determinar a través de cuestionarios y -- listas de verificación las necesidades de entrenamiento.
- f) Exámen a empleados sobre el conocimiento del trabajo que realizan.
- g) Modificación del trabajo, estas hacen necesario el entrenamiento a los empleados en los nuevos métodos.
- h) Entrevistas de salida, conocer las opiniones de un trabajador que se retira, pueden señalar deficiencias en la orga--nización.
- i) Evaluación del desempeño que permita detectar a los em--pleados de bajo rendimiento y qué sectores de la empresa son los responsables de la capacitación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación Craig y Bittel (1971), clasifican las necesidades en: el individuo, de grupo, que requieran solución inmediata, que demandan so--lución futura, que requieren actividades informales de entrenamiento, que requieren actividades formales de entrenamien--to, que exigen instrucción "sobre la marcha", que requieren instrucción fuera del trabajo, que la compañía puede resol--ver por sí misma, que requieren fuentes de entrenamiento ex--ternas, que el individuo puede resolver en grupos y que el - individuo necesita resolver por sí mismo.

2) Planeación: Una vez que se han descubierto las necesidades de la empresa, pueden discutirse y señalarse los objetivos para satisfacer dichas necesidades, esto es lo que se entiende por fase de planeación, según Siliceo (1986). Dentro de este señalamiento de objetivos o fase de planeación pretenden darse las respuestas a preguntas como: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Qué metas a corto y largo plazo deben obtenerse?, respecto del estudiante de los cursos: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Dónde?

3) Programación: Determinadas ya las necesidades y objetivos de capacitación, el siguiente paso consiste en elaborar el contenido educacional o programa, de acuerdo con Siliceo (1986), existen cuatro tipos de contenido:

El primero se refiere a conocimientos elementales acerca de la empresa (lo que generalmente se conoce como inducción), - el segundo trata de conocimientos y habilidades elementales para el desempeño del puesto, el tercero habla de conocimientos de complementación profesional y el último sobre las materias culturales y conocimientos universales (encaminado al cambio de actitudes).

4) Determinación de métodos: En cuanto a la determinación de los métodos y técnicas de capacitación Howell (1979), -- destaca dos grandes categorías: 1) En el mismo trabajo, el

cual obviamente consiste en "aprender haciendo",

2) Fuera del trabajo en donde se tiene el método de exposición oral, de conferencia en diálogo, técnicas audiovisuales, métodos programados, automatizados e individualizados, simulación y adiestramiento de laboratorio.

5) **Evaluación:** Con respecto a la evaluación de la capacitación, Craig y Bittel (1971), la definen como aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento, así mismo argumentan que los pasos lógicos de la evaluación son: Reacción, (cuánto gustó el programa a los participantes), aprendizaje, (que aprendieron los participantes), aptitudes, (qué cambios de conducta produjo) y los resultados, (mejoras tangibles como producto del entrenamiento).

6) **Seguimiento:** Siliceo (1986), habla de una situación desafortunada y contradictoria, ya que existe una notable desintegración entre la formación de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ya no apoya ni complementa lo que el curso se dice, por lo que un curso puede significar un paréntesis en la vida cultural de una persona, en vigor de que perdure y se continúe con el tiempo.

**c) Evaluación del desempeño, motivación y
satisfacción en el trabajo:**

Uno de los objetivos primordiales de la administración siempre ha consistido en mantener e incrementar la productividad, de acuerdo con Chiavenato (1988), durante mucho tiempo con la teoría clásica de administración, que consideraba al hombre - como un "apreta-botones", el énfasis se encontraba en aumentar la capacidad óptima de la máquina y no fue sino hasta la humanización de la teoría de la administración que ocurrió un cambio a este enfoque y entonces la preocupación principal -- del administrador fue el hombre y la búsqueda de una mejoría del desempeño humano dentro de la empresa.

Una forma de conocer el desempeño del individuo en un cargo, y su potencial de desarrollo es la técnica de evaluación de desempeño que consiste en un medio que colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

El mismo Chiavenato (1988), menciona que la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa.

En cuanto a quiénes son las personas que evalúan y de qué manera, el mismo autor señala que las técnicas varían no solo - de una empresa a otra, sino aún dentro de las mismas, y que -

tienen diferentes niveles de personal y diversas áreas de actividad. En la mayoría de los casos son los supervisores -- los encargados de calificar, ya que se considera que mejor -- que nadie, cuentan con los elementos para verificar el desempeño, sin embargo, no poseen el conocimiento especializado -- para poder proyectar y diseñar un plan sistemático de evaluación, por lo que debe trabajar en conjunto con el órgano de recursos humanos.

Algunas empresas emplean el sistema de auto-evaluación sin -- embargo, Chiavenato (1988), señala que este método solo puede ser utilizado en personal con un buen nivel educacional y al to coeficiente de inteligencia y con capacidad de hacer una auto-evaluación libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Uno de los métodos más empleados en la evaluación del desempeño es el método de la escala gráfica el cual consiste en -- un formulario de doble entrada, en donde las líneas en senti do horizontal son los factores de evaluación y las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores que según Howell (1979), pueden ser medi-- dos:

- 1) Cantidad de producción.
- 2) Calidad de producción.
- 3) Habilidad para el aprendizaje.

- 4) Hábitos y actitudes de trabajo.
- 5) Facilidad para las relaciones interpersonales.
- 6) Seguridad.
- 7) Juicio o habilidad para solucionar problemas.

La aplicación de datos o resultados obtenidos en una evaluación de desempeño presenta varias aplicaciones, Howell (1979), asegura que un sistema de incentivos debe apoyarse en ésto, - ya que al menos de esta manera el empleado puede distinguir la contingencia ejecución-premio; señala que otras aplicaciones consisten en el hecho de que proporciona los datos críticos para tomar decisiones sobre el personal, tales como a -- quién promover, a quién liquidar, a quién capacitar, etc.

Al respecto Mc. Gregor (1974), menciona dos razones más a la aplicación de la evaluación, la primera es tener un medio para indicar al subordinado cómo está realizando su trabajo, y en qué sentido debe cambiar su conducta y actitudes, hacerle saber el concepto que tiene de él su jefe y la organización; en segundo término da elementos al jefe para dirigir y aconsejar al subordinado. De manera similar Mc. Quair (1985), - señala que la evaluación de desempeño es una de las herramientas que permite al supervisor encontrar los aspectos en los - que el subordinado requiere motivación, partiendo del hecho de que resulta muy difícil cambiar a la gente y que "a los - hombres no les gusta que se les mande", por lo que para poder

motivar efectivamente a alguien es necesario conocer cuáles son los motivos por los que trabaja.

Aldag y Brief (1983), aseguran que el saber lo que la gente espera obtener de su trabajo proporciona la base para diseñar los trabajos, sistemas de compensación y motivación que permitan que tanto el empleado como la organización queden satisfechos. La teoría más conocida sobre las necesidades es la de Maslow (1943), (en Aldag y Brief, 1983) la cual menciona que existen cinco necesidades predominantes estructuradas en una jerarquía progresiva:

- 1) Necesidades fisiológicas.
- 2) Seguridad.
- 3) Pertenencia.
- 4) Estima.
- 5) Autorealización.

Bajo esta óptica, la motivación puede considerarse como una fuerza que impulsa a emitir ciertas respuestas para cubrir una necesidad; esta fuerza es dinámica ya que en el momento que una necesidad es cubierta total o parcialmente surgen -- otras, o bien se modifican las existentes.

De este modo, las necesidades son diversas para cada persona y no solo eso, sino que cambian de acuerdo al contexto del individuo en cada momento.

Como en todas las áreas de la vida de un individuo, dentro de la laboral los empleados realizan sus actividades con el fin de obtener ciertos resultados (que pueden o no satisfacer sus necesidades), dentro de estos, Aldag y Brief (1983), describen cinco:

- 1) Salario.
- 2) Consumo de energía física y mental.
- 3) Producción de bienes y servicios.
- 4) Interacción social.
- 5) Estatus social.

Existe una relación entre los resultados buscados por el empleado y su desempeño, ya que éste está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y éste a su vez está en función de la motivación. De esta manera, la motivación se comprende como un proceso racional en donde se distinguen tres conceptos importantes:

- 1) Expectativa, es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño, (estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño).
- 2) Valencia, puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción después de lograr un particular re-

sultado de trabajo.

3) La instrumentalidad, que trata de la asociación entre el desempeño y el resultado.

Entre mayor sea la instrumentalidad, implica una mayor valencia del resultado y por lo tanto una mayor motivación. Entonces, los empleados están más motivados, cuando perciben que su desempeño los conduce hacia resultados de trabajo deseables.

d) Liderazgo:

Si consideramos que las organizaciones están estructuradas con base en las relaciones superior-subordinados (Chiavenato 1988), entonces tenemos que el estudio del liderazgo se convierte en concepto fundamental.

Howell (1979), afirma que una persona ocupa un puesto de liderazgo en la medida en que influye sobre un grupo de personas para que actúen o piensen en cierta dirección. Existen dos tipos de liderazgo, el designado y el emergente.

French y Raven (1959) (en Howell 1979), denomina a esta oportunidad de ejercer influencia como "poder", en donde existen

cinco bases del poder y la influencia:

a) Poder legítimo o del cargo que se deriva de la cultura o la organización.

Sin embargo esta depende de la aceptación por parte del individuo, de la organización y de la persona que ejerce la influencia.

b) Poder experto, que se basa en la autoridad que dan los conocimientos.

c) Poder carismático, que se basa en el atractivo de una persona para los otros (identificación).

d) Poder premiador, que se basa en la aptitud del líder para recompensar.

e) Poder coercitivo, que al contrario que en el poder premiador, es la facultad para castigar la insubordinación.

Estos cinco tipos de poder están relacionados entre sí, por lo que es evidente que una sola persona pueda presentar todos, en donde el uso de un poder afecta el ejercicio de los demás.

Un hallazgo importante en el estudio del liderazgo consiste -

en definir la autoridad y/o poder (Mc. Gregor, 1974), no como una propiedad del individuo, sino como una relación compleja entre diversas variables tales como:

- 1) Las características del líder.
- 2) Las actitudes, necesidades y demás características personales de sus seguidores.
- 3) Las peculiaridades de la organización, sus objetivos, - su estructura y la naturaleza del trabajo.
- 4) El medio social, económico y político.

Por lo que una persona puede ser líder bajo ciertas condiciones y no así bajo otras distintas.

Dentro de las funciones de un líder (Mc. Quaig 1985), está - la de delegar responsabilidades hacia sus subordinados para que él desempeñe algunas otras actividades, como la de planeación, organización y desarrollo de sus mismos subordinados, por lo que también son funciones de éste la evaluación de desempeño y naturalmente la motivación.

La eficacia de un líder puede ser medida (Howell 1979), en función de las metas de la propia organización; en la mayoría de las organizaciones las metas implican una combinación de - satisfacción de los empleados y productividad, por lo que resulta difícil obtener medidas válidas de eficacia, sin embar-

go más difícil resulta aún el determinar cuáles variables -- son las que lo controlan, en este sentido han surgido tres orientaciones teóricas principales.

La teoría de la personalidad, que hace hincapié en la importancia de las características personales y plantea que el modo de obtener una dirección excelente se basa en rasgos deseables como inteligencia, iniciativa, habilidad para supervisar, la seguridad en sí mismo y el nivel de ocupación percibido.

La teoría del estilo, hace hincapié en patrones específicos de comportamiento, en donde la consideración por los demás y la orientación hacia la productividad son los dos factores principales de los estilos, que tradicionalmente se han clasificado en participativo y no participativo, en donde los participativos se considera, parecen producir más satisfacción en los empleados y una mayor entrega a las metas de equipo.

La teoría de situación, considera que son los factores de situación, y no los rasgos de personalidad, los que controlan la actividad humana y que las características de las situaciones dictan el estilo que funciona mejor.

Otra perspectiva acerca de la eficacia de un líder está en la teoría de camino-meta, la cual basada en la teoría valen-

cia-expectancia, sostiene que:

1) El comportamiento de un líder satisface a sus subordinados solo cuando lo consideran un instrumento para lograr sus metas.

2) El comportamiento de un líder motiva a sus subordinados, en la medida en que hace que sus compensaciones dependan de la ejecución y a la vez les ayude a lograr una buena ejecución. (Howell 1979).

e) Trabajo y Stréss:

La palabra stréss, surge antes del inicio de la historia -- del concepto al que se refiere. Stréss deriva del griego - "stringere", que significa provocar tensión (Skat 1958, en - Ivacenvich y Matteson 1989).

Frecuentemente se dice que la palabra stress, es la más imprecisa del volcabulario científico, lo que sí puede asegurarse es el hecho de que implica la interacción de un organismo con su medio ambiente.

Ivancevich y Matteson (1989), exponen diversas definiciones de stréss basadas en diferentes puntos de partida: desde el -

punto de vista de los estímulos, el estrés es la fuerza o el estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta de tensión; basado en la respuesta, el estrés es la respuesta fisiológica o psicológica que manifiesta un individuo ante un stresor ambiental; basado en el concepto estímulo-respuesta, el estrés es una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta idiosincrásica del individuo. De esta manera este fenómeno se convierte en objeto de estudio de la psicología al existir en éste una interrelación entre el individuo y su medio ambiente.

No solo se invierte una gran cantidad de tiempo en el trabajo, sino que mucha gente encuentra en él satisfacción de sus necesidades y logra su identidad en el propio trabajo, por lo que consecuentemente sus vidas laboral y no laboral son interdependientes, lo que dificulta hacer una distinción entre estrés como causa del trabajo y estrés no relacionado con él.

Los efectos del estrés pueden ser numerosos y variados, Cox (1978), (en Ivancevich y Matteson 1989), clasifica las consecuencias del estrés así:

a) Efectos subjetivos (ansiedad, agresión, fatiga, irritabilidad, etc.).

- b) Efectos cognoscitivos (incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, etc.)

- c) Efectos conductuales (propensión a sufrir accidentes, drogadicción, conductas impulsivas, etc.)

- d) Efectos fisiológicos.

- e) Efectos organizacionales (ausentismo, relaciones laborales pobres, baja productividad, alto índice de accidentes, - rotación de personal, etc.)

Así mismo señala que no es posible determinar con precisión la relación directa entre estas consecuencias y el estrés, - ya que pueden existir otras razones como por ejemplo: la insatisfacción en el trabajo, pero no deja de descartarse su - gran influencia ni pasar por alto que las diferencias individuales juegan un papel fundamental.

Por su parte M. A. Cornejo (1987), define al estrés como un sistema de defensa que nos pone en alerta ante el peligro y que puede conceptualizarse como necesario para la supervivencia.

Existe una relación inversamente proporcional entre estrés y calidad, en donde a mayor estrés, menor calidad y a la inver-

sa.

En empresas de excelencia que buscan una calidad total -cero-errores, uno de los factores que más han contribuido, es precisamente el manejo de estrés, en donde han incorporado hábitos desestresantes, suspendiendo las actividades diez minutos, varias veces al día para que la gente realice actividades como ejercicio, escuchar música o cantar, ya que se ha demostrado que éstas proporcionan un beneficio directo en la calidad no solo del trabajo, sino de la vida. (M. A. Cornejo, 1987).

f) Consumo y publicidad:

Si consideramos a la organización como un grupo de personas que entre otras cosas constantemente mantienen relaciones -- (que se denominan internas), estamos de acuerdo en que para que esta organización sobreviva debe mantener relaciones con su medio ambiente, (esto es, relaciones externas). Indudablemente todas las organizaciones del tipo que sean, (industriales, gubernamentales, etc.), existen para proporcionar a la sociedad alguna combinación de bienes o servicios, por lo que cada una de ellas, tiene un "producto" y una "población" como "blanco", que es quien "consume" ese producto. (Howell

1979).

U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

Es este último aspecto el que ocupa al psicólogo: La Psicología del consumidor tiene como objetivo de estudio al hombre como consumidor de bienes y/o servicios tratando de explicar su comportamiento.

Dentro de la Psicología del consumidor los estudios realizados pueden tener tres énfasis:

- 1) Predecir patrones de comportamiento para influir en - ellos.
- 2) Metas puramente científicas.
- 3) Lo que se ha denominado Psicología económica, esto es, la conducta del consumidor en relación con las corrientes económicas generales.

El comportamiento del consumidor es el resultado de muchos factores causales que interactúan entre sí, dichos factores provienen de la persona, de variables socioculturales, de - variables del producto y del mercado.

Dentro de las variables de la persona tenemos:

- a) Estados internos que se refieren a la personalidad, (rasgos que determinan el comportamiento del consumidor), actitu

des (creencias sentimientos y tendencias), y otros procesos cognoscitivos (principalmente atención, percepción y retención).

b) Diferencias individuales que determinan hábitos de consumo, en donde existen dos factores principales, el primero demográficos, (edad, sexo, ingreso y ubicación geográfica), y el segundo, psicográficos, (perfiles, actitudes, motivos, - creencias).

c) Segmentación del mercado: consiste en agrupar personas con patrones de conducta similares o bien crear categorías - particulares del producto.

Para la segmentación de un mercado es fundamental conocer los patrones o variables socioculturales de las personas ya que es bien sabido que la atmósfera social y el medio ambiente - cultural determinan el comportamiento de la gente.

Se distinguen en este aspecto cuatro sub-culturas:

- 1) Etnicas.
- 2) De edades.
- 3) Geográficas.
- 4) Clase social.

La conducta del consumidor no está completamente determinada por sus características personales y pertenencia a un grupo ya que en conjunto con estas se encuentran las característi--

cas del producto y el modo en que se presenta al mercado. Las características se refieren a: precio, calidad, presentación e imagen.

En cuanto a las variables del mercado son dos las facetas -- principales: Promoción, que es el aspecto de comunicación e investigación de mercado, en el aspecto de evaluación.

De acuerdo con la revisión hasta aquí realizada, se observa que las organizaciones, las personas que la integran y su me dio ambiente son parte de un proceso dinámico en donde cada uno cambia y por ende modifica al resto.

Si consideramos que las organizaciones y las personas que -- las integran cambian constantemente, que surgen nuevos objetivos, se modifican y complementan los existentes, que las -- personas también se desarrollan, aprenden nuevas cosas, modi fican su comportamiento y actitudes, estamos de acuerdo entonces que las organizaciones son sistemas dinámicos y adaptables en donde empieza a tomar forma el concepto de cómo -- cambiar y cómo influir en este cambio. (Chiavenato 1988 y -- Schein 1982).

De esta manera, dado que el Desarrollo Organizacional presen ta como objeto de estudio precisamente estos aspectos, se ha ce necesario dedicarle un capítulo a su estudio.

CAPITULO II
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las áreas de la psicología organizacional que más se ha desarrollado en las últimas décadas es la denominada Desarrollo Organizacional (D. O.), Schein (1982), presenta una breve reseña del desarrollo de ésta, en donde manifiesta que el principal aportador intelectual de las teorías de las ciencias aplicadas al comportamiento es Kurt Lewin, quien con su trabajo inicial en estilos de liderazgo y el campo de los cambios planificados llevados a cabo durante la Segunda Guerra Mundial, en un esfuerzo por cambiar el comportamiento del consumidor, dio origen a la realización de una serie de investigaciones en dinámica de grupos y a la implementación de cambio.

De igual manera, French y Bell (1979), aseguran que Kurt Lewin es piedra fundamental en la evolución del D. O., al proponer una teoría que es aplicable al proceso de cambio del D. O., basada en el adiestramiento de laboratorio y la investigación por medio de encuestas.

Otros estudios importantes que contribuyen a este crecimiento (Schein 1982), son los estudios clásicos sobre el cambio realizados en la Horwood Manufacturing Company, que demostraron la importancia de darle participación en el proceso de -

planeación del cambio al trabajador. De la misma manera señala que este crecimiento representa también el encuentro de una cantidad de campos que de una y otra forma han determinado lo que se hace hoy en D. O. Estos campos son:

- 1) Dinámica de grupo.
- 2) Sociometría.
- 3) Antropología.
- 4) Entrenamiento en Liderazgo y sensibilidad.
- 5) Psicología clínica y consejería.
- 6) Estudios organizacionales.
- 7) Teorías sobre estructura y diseño de la organización.
- 8) Teorías intergrupales e interorganizacionales.

Los cambios y adaptaciones que una organización debe presentar se denominan Desarrollo Organizacional, siempre y cuando el cambio sea intencional y proyectado. En este sentido - - Chiavenato (1988), menciona la diferencia entre entrenamiento y desarrollo como una noción microscópica, individual y a corto plazo, y el Desarrollo Organizacional como una noción macroscópica sistemática y a largo plazo.

Schein 1982, en Chiavenato 1978, presenta el campo del D. O. como algo reciente, no definido claramente que se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, y que percibe a la organización como un sistema global y

pretende una mejoría por medio de intervenciones constructivas en procesos y estructuras organizacionales.

French y Bell (1979), definen el D. O. como "un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración basada en la forma de pensar del organismo (haciendo especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente de cambio)..., y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de actuaciones". (p.35).

Por su parte Bekhard (en Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden, 1988), define el D. O. como "un esfuerzo planeado de toda la organización dirigido desde arriba para aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en el proceso de la organización usando conocimiento de las ciencias de la conducta". (p. 191).

El concepto de D. O. se encuentra íntimamente ligado a los conceptos de cambio, capacidad adaptativa de la organización y a los procesos de cambio, por lo que para entenderle se hace necesario conocer sus presupuestos básicos que ha considerado Chiavenato (1988), son:

a) **Concepto de organización.** Los especialistas en D. O., - adoptan un concepto conductista de la organización; por ejemplo como ya se mencionó anteriormente Lawrence y Lorsch - -- (1973), definen a la organización como la coordinación de diferentes actividades individuales que tienen como fin realizar transacciones planeadas con el medio ambiente.

Esta definición adopta el concepto tradicional de la división del trabajo al hablar de actividades diferentes. Las contribuciones de cada participante varían de acuerdo a las diferencias individuales y del sistema de recompensas y de contribuciones adoptado por la organización. Así mismo, este concepto considera el hecho de que toda la organización actúa en determinado medio ambiente, y como su existencia depende de la forma en que se relaciona con ese medio se deduce que debe ser estructurada y dinamizada en función de las circunstancias y condiciones que le requieran el medio ambiente en que opera.

b) **Concepto de cultura organizacional.** El cual es definido como un medio de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, en una forma de interacción y de relaciones típicas de la organización (Bekhar, 1972 en Chiavenato 1988).

Por lo tanto es la única alternativa de cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres conviven y trabajan.

c) **Concepto de cambio organizacional.** Los cambios científicos tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., de este mundo moderno influyen en el desarrollo de las organizaciones en general, al exigir de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. El -- proceso de cambio organizacional se inicia con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte o partes de la organización, en donde dichas fuerzas pueden ser exógenas y endógenas.

d) **Necesidad de continua adaptación y cambio.** El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos cuya condición básica de supervivencia es el cambio, -- (Fernández A. 1984), sin embargo éste debe ser planeado y como un proceso continuo que lleva años.

Son cinco los objetivos básicos de este cambio:

- 1) Estratégicos.
- 2) Tecnológicos.
- 3) Estructurales.
- 4) Comportamentales.
- 5) Programas.

e) **La interacción organismo-ambiente.** Organización y ambiente están en continua interacción, en donde como ya se --

mencionó una de las cualidades más importantes de la organización es su sensibilidad y adaptabilidad ante el cambio de estímulos externos.

f) **La interacción individuo-organización.** Toda organización es un sistema social y el Desarrollo Organizacional parte del hecho de que el ser humano tiene aptitudes para la productividad, mismas que pueden permanecer inactivas si el medio en que esté es hostil e impide el crecimiento.

El D. O., parte de la premisa de que en la medida en que la organización satisfaga las exigencias de los individuos, éstos podrán crecer, extenderse y encontrar auto-realización y consecución de los objetivos de la organización.

g) **Los objetivos individuales y objetivos organizacionales.** El D. O., presupone que es posible lograr que los objetivos de los individuos se integren a los organizacionales, en un plan en el que el trabajo sea estimulante y proyecte las posibilidades de un desarrollo personal.

h) **Los objetivos de cambio: estructurales y comportamentales.**

El D. O., está enfocado al cambio sistémico a nivel organizacional, en donde, cuando el cambio global no es necesario,

entonces se parte a una forma de cambio parcial y que sin em
bargo, ésta provoca alteraciones en otra parte del sistema.

Para fines didácticos los objetivos de cambio pueden clasifi
carse en dos tipos:

- 1) Estructurales (relacionados con la estructura de la orga
nización).
- 2) Comportamentales (relacionados con fenómenos humanos o -
comportamentales).

En relación con todo este marco conceptual que apoya al cam-
po del D. O. Lawrence y Lorsh (1973), mencionan que es esen-
cial la comprensión del análisis de sistemas y los conceptos
de diferenciación e integración, para determinar la direc- -
ción e integración del trabajo en D. O. y las etapas de este
proceso.

El análisis de sistemas. En este análisis son dos las premi-
sas básicas, la primera de ellas es la interdependencia en--
tre los elementos de una organización, de manera que un cam-
bio en uno de ellos causa impacto en los otros. La segunda
idea sostiene que sistemas sociales como las organizaciones
tienen la facultad de modificarse a sí mismas de manera es--
tructural y fundamental, (propiedad morfogénica).

Modelo de diferenciación e integración. Este se basa en la concepción de la organización como sistemas, ofreciendo un marco de referencia basado en las demandas del ambiente de la organización mediante el cual se podrá reconocer cuáles son las características organizacionales requeridas, si una organización pretende desempeñarse con efectividad en su medio ambiente.

De esta manera, el término diferenciación se refiere al grado de diferenciación que deberá existir entre los diversos grupos de la organización, dependiendo básicamente del grado de semejanza o diferencia en la certeza de la información, entre las varias partes del ambiente, en donde si estas partes son bastante homogéneas en su grado de certeza, las unidades deben ser bastante semejantes en las prácticas formales de la organización.

Respecto a la diferenciación Hall (1983), señala que consiste en la división de las organizaciones en partes para llevar a cabo sus actividades.

En este sentido Katz y Kahn (1970), (en Chiavenato 1988), señalan que la organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones; los patrones difusos y globales son sustituidos por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas.

Es necesario conocer no solo el grado de diferenciación, sino también la integración requerida entre las unidades de la organización. Son dos los aspectos básicos de la integración:

- 1) Qué unidades deben trabajar juntas.
- 2) Qué tan rígidos son los requerimientos de interdependencia entre ellas.

Una vez que ya se tiene conocimiento de los términos de este marco conceptual, existen mayores posibilidades de poseer el criterio necesario para determinar si un cambio conducirá al desarrollo de las organizaciones o en una de las áreas de contacto, que de acuerdo con Lawrence y Lorsch (1973), pueden ser: entre la organización y el ambiente, entre grupos y entre el individuo y la organización; que finalmente son las áreas en las que puede intervenir o llevarse a cabo el proceso de D. O.

El área de contacto entre la organización y el ambiente, ésta se refiere, como ya se mencionó en la definición de organización, a las transacciones que ella realiza con su medio ambiente a fin de sobrevivir y crecer, desde luego esto lo logra solo si existe un equilibrio o igualdad entre las características de la unidad organizacional con las del segmento ambiental.

En esta área de contacto las funciones que intervienen con sectores o segmentos del medio ambiente son:

- a) Ventas (con clientes y competidores).
- b) Investigación (con ciencia y tecnología).
- c) Producción e ingeniería (con tecnología y proveedores de equipo).
- d) Compras (con proveedores).
- e) Finanzas (con instituciones financieras).
- f) Personal (con mercados de trabajo y profesionales).
- g) Relaciones públicas (con prensa y cuerpos legislativos).
- h) Legal (con agencias gubernamentales).

El área de contacto entre grupos, en este aspecto se habla de las relaciones que surgen como producto de los esfuerzos - - coordinados que los colaboradores deben realizar para el logro de los objetivos organizacionales, por lo que los objetivos de intervención deben:

- 1) Planearse de acuerdo a los requisitos del medio ambiente y de la organización.
- 2) Operarse a través de todo el sistema alterando simultáneamente las expectativas de los miembros de la organización y les motive a adoptar nuevos patrones de conducta, (más tarde se hará referencia a este aspecto).

3) Operar sobre todas las variables de comportamiento (pre-disposiciones de los miembros, naturaleza de la tarea y prácticas organizacionales).

El área de contacto entre el individuo y la organización, - "esta área de contacto es, en cierto sentido, la más básica de las tres..., ya que si una organización debe llevar a cabo transacciones planeadas con los distintos sectores de su ambiente y lograr coordinación entre sus partes, de alguna - forma se debe motivar y controlar a los colaboradores individuales con el fin de que efectivamente realicen actividades - especializadas y coordinadas", (Lawrence y Lorsch, 1973 p. - 65).

En lo que se refiere al proceso en sí del D. O., tenemos que está descrito de diversas maneras por diversos autores, pero que en esencia son similares.

Newton, M. (1972), (en Chiavenato 1988), define tres etapas:

1) Recolección de datos. La recolección y análisis de datos consiste en describir el sistema organizacional, sus relaciones.

2) Diagnóstico Organizacional. Es la interpretación del análisis de datos, en donde se identifican problemas, sus con

secuencias y se establecen prioridades de objetivos, así como también se verifican las estrategias alternativas y planes de intervención.

3) Acción de intervención. Es la fase de implementación del proceso D. O.

Lawrence y Lorsch (1973), definen cuatro etapas:

1) Diagnóstico. Que consiste en la comparación entre lo esperado y lo deseado (metas), y los resultados reales; señalan que ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización.

2) Planeamiento de la acción. Que se refiere a la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada, esto en base a la resolución de preguntas como ¿Qué personas se encuentran motivadas al cambio?, ¿Cuáles son sus puntos de influencia y poder en el sistema?, ¿Cuáles variables se pueden afectar más rápidamente?, como ya se había hecho mención los objetivos de intervención pueden ser de varios tipos: -- Educativos, estructurales y cambios en la principal estrategia transaccional de la organización; aunque generalmente un cambio estratégico o estructural requieren un cambio educativo.

3) Ejecución de la acción. Traslada el plan de acción seleccionado al comportamiento real, bajo ciertos lineamientos y secuencia en el tiempo.

4) Evaluación. Se pueden hacer revisiones frecuentes en la medida que se va desarrollando lo planeado, ésta es la última fase del proceso, pero es la primera también, porque a partir de ella se inicia nuevamente el ciclo, ya que consiste en comparar las metas planeadas con los resultados reales y hacer el diagnóstico de las discrepancias y sus causas.

Por su parte Kolb, Rubin y Mc. Intyre (1977), describen siete etapas en el proceso de D. O:

1) Exploración. En esta etapa se considera objeto de exploración las características de la organización, tales como recursos principales, limitaciones principales, normas y valores sociales y culturales importantes, subsistemas principales, interrelación entre estos subsistemas, actitudes respecto al cambio, relaciones entre la organización y su medio ambiente, con el fin de determinar el punto para iniciar el cambio.

2) Entrada. En esta etapa se define como habrán de llevarse a cabo las etapas del proceso de cambio planificado.

3) Diagnóstico. Que incluye cuatro aspectos básico: el pro

blema de la organización, sus metas, sus recursos y los recursos para el cambio. De esta manera se inicia determinando la o las partes del sistema en donde se ubica el problema y las interrelaciones entre los subsistemas del sistema (para anticipar el efecto de cambio en una parte del sistema sobre otros aspectos de funcionamiento del mismo), posteriormente la actividad consiste en determinar las metas, cuál es el estado deseado al que se pretende llegar, considerando con qué recursos se cuenta.

4) Planificación. En esta etapa se determinan los objetivos que se propone el cambio, en segundo termino se proponen las soluciones alternativas o estrategias de cambio, haciendo un análisis de las consecuencias de aplicar cada una de éstas para finalmente decidirse por una estrategia de cambio de las alternativas posibles.

Los planes de intervención pueden estar dirigidos a los diversos subsistemas de la empresa: de la persona, de la autoridad, de la información, de la tarea, de política y cultura y del subsistema ambiental.

5) Acción. Esta etapa abarca un extenso campo de actividades que van desde el adiestramiento a jefes de la empresa, hasta la instalación de un nuevo sistema de información, cambios de estructura organizacional y cambios en las relaciones arquitect

tónica espacial.

6) Evaluación. Esta se realiza en términos de los objetivos definidos en la planeación, así como de las metas de tareas inmediatas destinadas a determinar si el cambio progresa como se esperaba.

7) Fin. Si bien esta fase señala la terminación del contacto entre el agente de cambio y el sistema organizacional, -- ello no significa necesariamente el fin del proceso de cambio planificado, depende éste de los logros y progresos obtenidos.

Sean cuales fueren los cambios planeados y puestos en acción, es muy probable que se presente la resistencia al cambio, -- Kolb, Rubin y Mc. Intyre (1977), y Kopelman R. (1988), señalan que cuando esta resistencia se da suele tratarse como -- una fuerza negativa para el proceso de cambio, sin embargo en algunos casos puede ser funcional para la supervivencia del sistema, ya que esta puede asegurar que el cambio sea estratégicamente planeado, porque el fracaso de éstos radica principalmente en las consecuencias imprevistas del mismo.

Katz y Kanh (1977), señalan que existen seis factores que determinan la resistencia al cambio:

- 1) El primero consiste en la sobredeterminación de la organización, esto es, que posee diversos mecanismos para garantizar la estabilidad.
- 2) El determinismo local, que consiste en suponer que un -- cambio en una localización, no afecta al resto de la organización.
- 3) La inercia individual y de grupo.
- 4) El cambio organizacional puede amenazar los grupos ocupacionales.
- 5) El cambio organizacional puede amenazar el sistema establecido de poder.
- 6) El cambio organizacional puede amenazar a quienes se benefician de la asignación existente de recompensas y recursos.

Schein (1982), muestra toda una teoría que debe soportar al cambio planeado, en donde sus premisas son:

- 1) Todo cambio en el proceso implica no solo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y relaciones del individuo.

2) Ningún cambio puede lograrse, a menos que haya motivación suficiente para que se opere.

3) Los cambios organizacionales ocurren solo si se operan a través de miembros claves en la organización.

4) La mayoría de los cambios implican cambio de actitud, valores e imagen que la gente tiene de sí misma; el abandono de tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar provoca al principio inherentemente una situación amenazante.

5) El cambio es un ciclo de etapas múltiples que implica adaptación, por lo que dichas etapas deben negociarse de alguna forma, antes de que pueda decidirse el nuevo cambio. Son tres las etapas de este ciclo:

a) Descongelamiento.

b) Cambio.

c) Recongelamiento.

a) En la etapa de descongelamiento se pretende la creación de una motivación para cambiar, en donde se requiere que tres mecanismos operen para que el individuo se "sienta" motivado a abandonar conductas ya formadas.

En el mecanismo uno, el individuo debe descubrir que los

supuestos sobre el mundo, bajo los cuales funciona, no encuentran validación, que es lo mismo que un comportamiento determinado no produce los resultados acostumbrados o conlleva a otros que no esperaba. Esta negación puede surgir de varias fuentes, aunque la principal es la incomodidad.

En el mecanismo dos se dice que la negación tiene que producir suficientemente "sentimiento de culpa" o suficiente "ansiedad" para motivar un cambio, ya que si el nivel de éstos es bajo resulta fácil negarla o evitar la fuente de negación.

El mecanismo tres se refiere a la creación de una seguridad psicológica que consiste en hacer que la persona se sienta segura y capaz de cambiar sin reducir el poder o la validez de la información de negación; ningún cambio se opera hasta que la persona se sienta que pueda abandonar las respuestas a que está acostumbrada a dar y entrar en la incertidumbre de aprender algo nuevo.

Entonces una vez que la persona acepta el mensaje de la negación y se ha motivado a cambiar porque considera que no corre peligro, algo nuevo puede aprender.

b) En la etapa de cambio se pretende el desarrollo de nuevas actitudes y nuevos comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva, lo cual se lo-

gra de los siguientes mecanismos:

El mecanismo uno de esta etapa consiste en que el individuo debe identificarse con un rol modelo, ya que una de las formas poderosas de aprender una nueva forma de ver algo o un nuevo concepto o actitud es verla en operación en otra persona y utilizarla como modelo.

El mecanismo dos de la etapa de cambio señala la importancia de la exploración del medio para obtener información, ya que lo que se aprende de un rol modelo puede ser que no se ajuste a la personalidad particular del individuo, sin embargo lo que se descubre por dicha exploración se ajusta por definición, ya que el individuo solo emplea la información pertinente y mantiene control sobre esta, lo que implica que el cambio se convierta en un proceso cognoscitivo.

c) En la etapa de recongelamiento se pretende la estabilización de los cambios mediante la integración de nuevas respuestas.

De esta manera, el mecanismo uno se refiere a la oportunidad que la persona debe tener de determinar si el nuevo comportamiento o actitud coincide con el concepto que ella tiene de sí misma, si es congruente con su personalidad y si se puede integrar fácilmente.

El mecanismo dos refiere que la persona debe tener la oportunidad de determinar si otras personas a quienes ella considere importantes aceptan y confirman esa nueva actitud o patrón de conducta, en este caso la alternativa consiste en que el programa de cambio debe estar enfocado a grupos de personas que puedan reforzarse entre sí esas nuevas conductas.

Bajo esta óptica o marco conceptual es indispensable que se garantice que cada etapa y mecanismo se realice adecuadamente.

La complejidad del cambio organizacional se deriva no solo de la dificultad de calcular la probabilidad de lograr un cambio específico en un individuo, sino también en la complejidad de dirigir el cambio en varias personas para lograr un cambio organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (1988), muchos de los trabajos de D. O. son realizados por consultores externos a la organización, miembros de grupo de asesoría o de un departamento separado. Aunque otros son desarrollados por un consultor interno que trabaja dentro de la organización en la parte administrativa.

Un consultor o agente de cambio, según Schein (1982), tiene la tarea de ayudar al sistema a mejorar su capacidad inherente de adaptación. Esta lógica lleva al proceso de consulto-

ría de proceso en la cual el papel del consultor consiste en ayudarle a la organización a hacer un diagnóstico de sí misma, seleccionar sus propias respuestas de adaptación y determinar su propio progreso.

Finalmente notamos que existe una diversidad en cuanto a las definiciones y conceptos de D. O., que hasta aquí hemos manejado, sin embargo aún cuando sean diversos, en su esencia manejan la misma información. Pero se hace necesario el determinar bajo qué concepto seguirá el cuerpo de este trabajo, y así poder abordar el tema de los métodos, técnicas o instrumentos de intervención o de cambio en D. O., y por consiguente cuáles son las habilidades que requiere el psicólogo como sonsultor o agente de cambio.

Son estos los objetivos que persigue el capítulo siguiente.

CAPITULO III**PARTICIPACION DEL PSICOLOGO COMO CONSULTOR
EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Si realizamos un breve análisis a las propuestas de los autores mencionados (Newton, M. 1972), en Chiavenato 1988, Lawrence y Lorsch 1973 y Kolb, Rubin Mc. Intyre 1977), respecto a las fases del proceso del D. O., encontramos que finalmente en cada una de las descripciones se habla de un diagnóstico de la organización que da la pauta para la planeación o planteamiento de intervenciones, (aunque no lo mencione Newton, M. 1972 en Chiavenato 1988), se hace necesaria una evaluación de los logros alcanzados por medio de las estrategias de cambio planeadas.

De esta manera es la propuesta de Lawrence y Lorsch (1973), aquella que hace referencia a las cuatro etapas (comunes encontradas en otras descripciones), del proceso del D. O:

- 1) Diagnóstico.
- 2) Planeación de la acción.
- 3) Ejecución de la acción.
- 4) Evaluación.

Para la realización de cada una de estas fases el consultor o responsable de la actividad puede valorar las diversas téc

nicas o métodos que se seleccionan de acuerdo a la fase en la que se encuentra y a las características particulares de la empresa.

En este sentido, deben ponerse en consideración para la selección de los métodos de cambio cuestiones como los objetivos que se pretendan. Como ya se mencionó anteriormente en el marco conceptual del D. O., Chiavenato (1988), señala que son dos los tipos de cambio que pueden proponerse:

- 1) Estructurales.
- 2) Comportamentales.

Al respecto Lawrence y Lorsch (1973), aseguran que es peligroso hacer generalizaciones en lo que respecta a la selección de los métodos de cambio, pero sin embargo 'la idea general es - que el método se ajuste a la cantidad de cambio en comportamiento que se necesite, en donde, a medida que se profundiza en el cambio, (esto es, de pretender cambiar sólo un patrón habitual de interacción, a buscar un cambio más difícil como lo sean los motivos básicos), el proceso cognoscitivo inicial pasa a ser primordialmente emocional.

Katz y Kahn (1977), mencionan que es fundamental que cuando se pretende un cambio dentro de la organización, deben tomarse en cuenta las propiedades sistémicas de la organización y no confundir el cambio individual con modificaciones ocurri-

das en las variables organizacionales.

Respecto a este tema de la elección de técnicas o métodos de cambio, Schein (1982), señala que deben considerarse dos supuestos propuestos por Kurt Lewin:

- 1) Los que se relacionan con la resistencia al cambio (revisada en capítulo anterior).
- 2) Los que tienen que ver con la investigación, acción y en donde tenemos que:
 - a) No hay nada tan práctico como una buena teoría.
 - b) Si se quiere estudiar una organización, debe tratarse de -- cambiar.

Estas dos premisas se refieren al hecho de que si la organización es un sistema dinámico, la única forma de conocerle -- es interviniendo en el, sin embargo esta intervención debe -- estar basada en un modelo teórico y planeada de tal manera -- que puedan pronosticarse las consecuencias de dicha interven ción.

c) Cuando se trata de sistemas humanos los modelos de inves tigación que requieren de grupos control y manipulación controlada no son adecuados, ya que no existe la posibilidad de aislar las causas reales de variación y es difícil aislar -- los efectos particulares de intervenciones específicas, ya -

que una intervención puede afectar de varios modos el comportamiento de la organización.

d) Una ciencia de grupos y organizaciones se puede construir en modelos "cuasi-experimentales", diseñando intervenciones organizacionales y estudiando sus efectos.

e) Cualquier medida que evalúe los efectos de una intervención, se convierte automáticamente en la siguiente intervención.

En los sistemas humanos el sólo acto de observar, entrevistar, etc., influye en el sistema, por lo que cualquier parámetro o sistema de observación que se emplee debe ser congruente con la intervención ya que de otro modo se corre el peligro de intervenir negativamente en el proceso.

f) La ética de las intervenciones investigativas no se pueden separar de las del consultor o del terapeuta.

De esta manera, tenemos que pueden existir una gran diversidad en cuanto a técnicas o métodos de cambio, quizá tantas como los problemas a resolver.

Howell (1979), señala que en la práctica del D. O. la mayoría de las estrategias del cambio se enfocan a las personas,

(abordando cambios en valores, actitudes, relaciones), y clima de organización, (echando mano de técnicas como el adies-tramiento, desempeño efectivo de papeles, discusión de grupo, etc.), y si pretende abordar el cambio en los sistemas de la organización la técnica de cambio puede consistir en un nuevo diseño de puestos, de sistemas de gratificación de distribución de funciones, de decisiones, etc.

Chiavenato (1988), describe al menos cinco técnicas de intervención que son:

- 1) Método de "Feed-Back" de datos.
- 2) Desarrollo de equipos.
- 3) Enriquecimiento y ampliación del cargo.
- 4) Entrenamiento de sensibilidad.
- 5) Consultoría de procedimientos.

Aunque hay muchas otras técnicas de las que puede valerse el D. O. pero estan casi siempre relacionadas con alguna de estas.

1) **Método de "Feed-Back"**: Es una técnica que parte del inventario de datos mediante la realización de entrevistas y aplicación de cuestionarios que pueden evaluar varios aspectos del proceso organizacional, como sistemas de incentivos, estilo administrativo, etc. Los datos obtenidos se someten

a reuniones con cada nivel del personal de la organización para el análisis de los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización. Esta técnica parte del principio de que cuantos más datos cognoscitivos - el individuo reciba respecto a una situación, presenta mayores posibilidades de organizar los datos y actuar creativamente, ya que la concientización de la nueva información puede motivar al cambio.

Al respecto, Dunham y Smith (1985), aseguran que el proceso de retroalimentación de la encuesta puede ser empleada como un método para el entrenamiento, así mismo consideran que la sesión inicial de retroalimentación y la discusión pueden -- considerarse como un primer paso de un programa de seguimiento orientado a la acción.

2) Desarrollo de equipos y método de entrenamiento de equipos: Esta es una técnica de "alteración comportamental" en donde los grupos se seleccionan con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización; se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y autoevalúan su comportamiento buscando un punto común para alcanzar el trabajo en equipo, eliminar barreras interpersonales de comunicación y encontrar y comprender sus causas, todo esto con el fin de eliminar los obstáculos jerárquicos y los intereses específicos de cada departamento y proporcionar una pre

disposición a la colaboración.

El desarrollo de equipos puede llevarse a cabo mediante seminarios de entrenamiento o seminarios de D. O; los cuales presentan como objetivos primordiales el desarrollar conocimientos y habilidades para: El trabajo en grupo, la solución de problemas complejos, diagnosticar unidades u organizaciones, evaluar y mejorar los estilos individuales de liderazgo. De esta manera las personas que conforman el grupo pertenecen a diferentes subsistemas de la organización y que se enfrentan con los problemas reales de esta.

3) Enriquecimiento y ampliación del cargo: Aldag y Brief - (1983), mencionan que existe una diferencia entre ampliación y enriquecimiento, en donde la ampliación se refiere a una simple estructuración "más grande" del trabajo o lo que es igual, una carga de trabajo horizontal; mientras que enriquecimiento proporciona al empleado la oportunidad de crecer -- psicológicamente, esto es a través de la carga de trabajo -- vertical que se refiere a la adición de elementos al trabajo que permitan al trabajador ser cada día más responsable del ciclo del trabajo en su totalidad, desde la planeación y la organización hasta la evaluación. Chiavenato (1988), asegura que la idea básica del enriquecimiento del cargo es dar a los empleados de todos los niveles mayor oportunidad para tomar decisiones respecto a sus objetivos, programación, mé-

todos de ejecutar el trabajo, y mayor responsabilidad en -- cuanto al producto terminado, lo cual implica que el trabajo sea más interesante y atractivo para el personal.

4) Entrenamiento de la sensibilidad: El uso de Grupos "T", (por la "T" de Training: capacitación o instrucción), grupos de encuentro o laboratorios de sensibilidad precedieron al D. O. diez o quince años atrás.

Burke (1988), describe la forma en que surge el entrenamiento en sensibilización siendo su autor Kurt Lewin (1946), --- cuando perteneciendo al cuerpo docente del Massachusetts Institute of Technology, el Director de la Comisión Interracial del Estado de Connecticut solicitó dirigiera un taller de capacitación que ayudara a mejorar la dirección de la comuni--dad y las relaciones interraciales. La capacitación consistió en conferencias, representación de papeles y debates generales de grupo. Durante la noche los instructores se reunían para evaluar la capacitación. Algunos participantes solicitaron presenciar dichos debates y Lewin y Cols, se perca--taron de la ventaja de esto, ya que la retroinformación que recibían los participantes acerca de su comportamiento en la jornada les enseñaba tanto o más que las actividades durante ella.

Chiavenato (1988), menciona que estos grupos son clave en el

desarrollo gerencial individual, aunque se utiliza en las -- grandes empresas en combinación con el entrenamiento de equipos para lograr un mayor impacto en la organización como un todo. El entrenamiento de la sensibilidad promueve el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupal, dando como resultado una mayor creatividad, menor hostilidad en cuanto a los otros y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.

5) Consultoría de procedimiento: Se trata de una técnica - paralela a las anteriores, en donde la idea básica consiste en que el consultor no funciona como un especialista en todo aquello que la organización pretende hacer, pero la auxilia en su mejoramiento al apoyar a los gerentes de línea indicándoles como pueden trabajar juntos, (la función del consultor en el proceso de D. O. ya fue revisada en el capítulo anterior).

El énfasis se hace en procesos como: Comunicaciones, relaciones de grupo, solución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimientos grupales, liderazgo y autoridad, coordinación, cooperación y competencia grupal, así como en el - aprendizaje y diagnosticar y desarrollar habilidades necesarias para tratar eficazmente esos procesos.

Katz y Khan (1977), señalan que para lograr un cambio organizacional puede utilizarse métodos como:

- 1) Uso directo de información.
- 2) Asesoramiento y terapia individual.
- 3) La influencia de grupos de compañeros.
- 4) Entrenamiento en sensibilización.
- 5) Terapia de grupo.
- 6) Retroalimentación organizacional.
- 7) Alteración directa del sistema o de la estructura.

1) Uso de la información: Constituye un apoyo para otros métodos de cambio y proporciona una explicación razonada para un programa de cambio y aclara lo que se espera del individuo, del grupo o de la organización.

2) Asesoramiento y terapia individuales: Dado que la información lo que hace es reforzar la conducta y no dirigir, se hace necesario provocar cambios dentro de la personalidad a nivel más profundo.

3) Influencia del grupo de compañeros: Este es un método - de los más efectivos, ya que consiste en usar la influencia del grupo de compañeros (como ya se revisó en el capítulo anterior con Schein 1982).

4) Entrenamiento de sensibilización: Este método ya descrito con anterioridad (Chiavenato 1988), consiste en crear las condiciones para que el individuo exprese sus conflictos emocionales, para que tome conciencia de ellos.

5) Terapia de grupo: Consiste en una fusión de la terapia individual y la psicología social de las organizaciones.

6) Retroalimentación: Este es también conocido con el nombre de "Feed- Back", (el cual ya fue descrito, Chiavenato -- 1988).

7) Alteración directa del sistema o de la estructura: En donde el cambio se dirige a la manipulación de las variables organizacionales.

Respecto a los medios que pueden emplearse para lograr un -- cambio organizacional Kolb, Rubin y Mc. Intyre (1977), mencionan que uno de los más efectivos es el que denominan análisis del campo de fuerzas, en donde, según la física, un -- cuerpo está en reposo cuando la suma de fuerzas que se ejerce sobre él es nula, el cuerpo se moverá en una dirección dada por causa del equilibrio de las fuerzas.

El concepto es también aplicable a situaciones que involucran factores humanos, por ejemplo:

El nivel de producción de un equipo de trabajo suele ser constante respecto a cierto nivel, y esto es debido a que existe un equilibrio entre las fuerzas que tienden a elevarlo y a--aquellas que tienden a reducirlo. Las fuerzas que tienden a elevar la producción, (por ejemplo: presión por parte de los supervisores para elevar la producción, deseos de ganarse incentivos salariales, deseos del equipo de competir con otro, etc.), se denominan fuerzas acrecentadoras. Las fuerzas que tienden a reducirla, (por ejemplo: falta de interés, descontento de los miembros del equipo con la supervisión, mantenimiento descuidado de la máquina, etc.), se denominan limitadoras.

Este análisis puede ser aplicado a un gran número de situaciones que involucran la conducta humana; existen dos formas de aplicar este método, la primera consiste en aumentar la potencia de las fuerzas acrecentadoras, (el problema de esta técnica es que tiende a aumentar la tensión en el sistema y hace que aparezcan nuevas fuerzas limitadoras, por lo que el cambio puede ser temporal), y la segunda consiste en elimi--nar o reducir la potencia de las fuerzas limitadoras, (desde luego esta también tiene sus limitaciones).

En general, el análisis de campo de fuerzas puede ser un instrumento de diagnóstico para descubrir posibles áreas de problemas al planificar un esfuerzo por el cambio.

Desde el punto de vista de agente de cambio puede ayudar a diagnosticar la disposición, capacidad y potencial de cambio de un sistema.

Dada la gran variedad de técnicas, métodos o instrumentos de intervención existentes, así como la complejidad respecto a la decisión de con cuál intervenir dadas las características específicas de la situación, el consultor de D. O, debe poseer los conocimientos y habilidades que le permitan la capacidad de dirigir y organizar el cambio.

Burke (1988), describe el modelo de ocho papeles del consultor, propuesto por Lippitt y Lippitt en 1975:

- 1) Abogado.
- 2) Especialista técnico.
- 3) Preparador o educador.
- 4) Colaborador en la resolución de problemas.
- 5) Identificador de alternativas.
- 6) Buscador de hechos.
- 7) Especialista en procesos.
- 8) Reflector.

1) **Abogado:** En este papel el consultor intenta influir en el cliente; esta influencia (abogacía), puede adoptar dos formas, una de ellas es en el contenido (elección de objeti-

tivos), y la otras es metodológica (elección de métodos).

2) **Especialista técnico:** En este papel el consultor aporta una pericia determinada que también puede ser de contenido o metodológica.

3) **Preparador o educador:** Dado que el consultor se ve constantemente involucrado en una actividad de enseñanza, es necesario que conozca el proceso de enseñanza y de cómo diseñar actividades docentes.

4) **Colaborador en la resolución de problemas:** En este papel el consultor ayuda al cliente a discernir entre los síntomas y las causas del problema, a generar soluciones alternativas y a planear y poner en práctica acciones correctivas.

5) **Identificador de alternativas:** Aquí el consultor desempeña las actividades involucradas con el papel anterior, pero no colabora con el cliente en la toma de decisiones.

6) **Buscador de hechos:** Al desempeñar este papel el consultor se convierte en investigador, por medio de entrevistas, observaciones o al conducir una encuesta, entre otros.

7) **Especialista de procesos:** En este papel el consultor -- ayuda al cliente a diagnosticar sus puntos "fuertes" y "débi

les", a detectar con mayor claridad sus problemas y a generar una acción.

8) Reflector: Este papel implica que el consultor, en calidad de reflector, formule una serie de preguntas que ayuden a aclarar una situación, o quizás cambiarla.

Estos papeles desde luego, no son los únicos y se entiende que se superponen, esto es, el consultor puede desempeñar -- uno o más papeles a la vez.

Este modelo permite conocer los múltiples papeles en que puede actuar el consultor en D. O. y las situaciones en las que uno de estos papeles servirá mejor que otros.

El desempeño de estos papeles es tan complicado que requieren de la persona que los va a desempeñar ciertas aptitudes. Burke (1988), señala que son al menos diez:

- 1) Aptitud para tolerar la ambigüedad.
- 2) Aptitud para influir.
- 3) Para hacer frente a cuestiones difíciles.
- 4) Para apoyar y enseñar a los demás.
- 5) Para saber escuchar y empatizar.
- 6) Para reconocer con rapidez los propios sentimientos e intuiciones.

- 7) Para conceptualizar.
- 8) Para descubrir y movilizar la energía humana.
- 9) Para la enseñanza
- 10) Conservar el sentido del humor

Lawrence y Lorsh (1973), aseguran que debe hacerse con cautela la selección de grupos especializados en desarrollo organizacional o de un consultor, ya que debe poseer habilidades para lograr el compromiso de los miembros de la organización, dar soluciones detalladas para los problemas de desarrollo de la organización, lo que implica que debe tener un criterio muy claro de su función como educador, como especialista en diagnóstico, así como de consultor; esto es - - - +

"... deberá ser capaz de desarrollar técnicas para identificar los problemas de la organización y poder analizar sus -- causas, deberá tener las capacidades suficientes para educar a los gerentes y otros miembros de la organización y planear las acciones. Finalmente, actuará como consultor, al proporcionar sus propias sugerencias sobre las acciones por tomar".

(p. 102).

En general, un consultor debe contar con conocimientos en -- las ciencias del comportamiento y particularmente en las diferentes clases de instrumentos sistemáticos, su conocimiento debe ser suficiente de manera que pueda educar a los demás - miembros de la organización en el significado y utilización

de estos conceptos.

De acuerdo con French y Bell (1979), el profesional de D.O. convierte en programas de intervención todos aquellos conocimientos que posee sobre el hombre y los organismos, hasta -- donde lo permitan los conocimientos de la ciencia de la conducta.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

CAPITULO IV

CARACTERISTICAS Y HABILIDADES DEL PSICOLOGO ASESOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS CON LA FORMACION DEL PLAN IZTACALA.

Una vez que se han identificado algunas habilidades y características que el psicólogo como asesor de D. O. debe poseer, ahora pasaremos a exponer de manera general el curriculum de estudios del plan Iztacala y la formación de habilidades que este sustenta para confrontarlo con las necesidades ya identificadas.

La propuesta de lo que se ha denominado "Proyecto Psicología Iztacala", surge como una propuesta a la problemática de la planificación universitaria de la psicología en México, en el sentido de la falta de especificación de objetivos profesionales que no permitan establecer criterios uniformes de entrenamiento. Esta problemática, argumenta Ribes y Cols. (1980), consiste en que tradicionalmente los objetivos de una carrera profesional se establecen considerando ciertos requerimientos puros de una disciplina, desvinculado del contexto social en que se encuentra, y en otras ocasiones, se establecen dichos objetivos en base a la demanda del mercado, lo que genera un desarrollo pragmático de nuevas áreas aplicadas, disociadas de la metodología de la ciencia de la Psicología.

De esta manera, son dos los propósitos básicos del proyecto; en primer lugar, determinar los objetivos profesionales con base en una problemática potencial real, existente en el medio, independientemente de las demandas momentáneas; en segundo lugar, ajustar los criterios metodológicos de la profesión a dicha problemática y evaluarla en términos de sus efectos sociales.

Para llevar a cabo ambos propósitos se hace necesario identificar los problemas que aquejan a la comunidad y analizar en qué medida el psicólogo, como profesional de la conducta humana puede intervenir para prevenirlos y resolverlos.

Esta nueva modalidad de determinar los objetivos se traduce también en una modificación a los sistemas tradicionales de enseñanza; bajo esta nueva propuesta, la enseñanza no puede continuar siendo verbalista ni restringida a aspectos puramente técnicos o a aspectos prácticos carentes de una metodología, sino que ahora debe consistir en unidades profesionales que constituyan situaciones vivas de enseñanza, esto es, enfrentarse a una problemática social mediante una rigurosa y efectiva metodología derivada de la experimentación en el laboratorio y su implementación en situaciones naturales.

De esta manera, el plan consiste de tres módulos:

- 1) Módulo teórico.
- 2) Módulo experimental.

3) Módulo aplicado.

El módulo teórico tiene como objetivo general proporcionar al estudiante la información requerida como apoyo para los módulos experimental y aplicado.

El módulo experimental consiste de actividades de laboratorio que van desde la simple observación de conducta animal, hasta situaciones verdaderamente complejas de episodios verbales y sociales con humanos, secuenciados de manera que permite relacionar la teoría con el laboratorio proporcionándose además, las herramientas cuantitativas y metodológicas requeridas para el diseño, representación e interpretación de situaciones experimentales.

El módulo aplicado tiene como objetivo extender los principios teóricos y las técnicas y procedimientos de laboratorio a condiciones naturales de trabajo; implicando con esto dos importantes funciones: En primer plano garantiza el adiestramiento práctico de los futuros profesionales; y por otro lado, permite evaluar la funcionalidad y aprovechamiento de los módulos teórico y experimental.

La implementación de este plan en módulo tiene mucho que ver con la definición de Psicología como ciencia y profesión. Ribes y Cols. (1980), la definen como una ciencia experimen-

tal que estudia el comportamiento de los organismos individuales como profesión, señalan se encarga de resolver aquellos problemas en que interviene como fenómeno primordial el comportamiento humano, ya sea a nivel individual o grupal, esto es, la actividad del Psicólogo como profesional se ubica en aquellas situaciones sociales en donde el factor humano es determinante. En este sentido, pueden identificarse cinco funciones profesionales del Psicólogo en relación con los factores humanos:

a) Detección de problemas, definidos estos en términos de carencias de formas de comportamiento socialmente deseables o bien de potencialidades a desarrollar para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta función incluye las tradicionales áreas de la evaluación y el diagnóstico.

b) Desarrollo, al promover cambios a nivel individual o de grupos, facilitando la aparición de comportamiento potenciales requeridos para el logro de objetivos individuales y de grupo. Esta función incluye lo que tradicionalmente se ha llamado educación y capacitación.

c) Rehabilitación, esta función se orienta a la solución de aspectos deficitarios en el comportamiento individual o grupal; comprende actividades de reeducación y prótesis.

d) Planeación y prevención, estas funciones se involucran con el diseño de ambientes, predicción de problemas a media no o largo plazo, y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.

e) Investigación, la cual se dirige a la evaluación controlada de instrumentos de medida, al diseño de tecnologías, el establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el -- área de la salud y del cambio social.

Estas funciones profesionales el Psicólogo las desempeña en diversos escenarios sociales, en donde distinguen al menos dos áreas de prioridad social:

- a) La producción de bienes y satisfactores primarios.
- b) Programas de salud pública a nivel privado como institucional.

Desde luego estas áreas de incidencia no se determinaron de manera arbitraria, ya que se derivan de un análisis realizado sobre las necesidades sociales fundamentales, lo cual permite, además determinar los aspectos prioritarios en la formación del Psicólogo.

De esta manera, la formación del Psicólogo debe estar orien-

tada a capacitarles no solo para la solución de problemas -- concretos, en las áreas mencionadas, sino que además sea capaz de diseñar e implementar tecnologías nuevas de modo que se enfrente a la problemática social en forma creativa.

En el momento en que el Psicólogo incursiona en el área de productividad y salud pública, su actividad constituye un apoyo para otros profesionales cuya orientación está enfocada hacia estos problemas. Su participación se enfoca en la formación, aprovechamiento y rehabilitación de aspectos deficitarios de la población; además independientemente de la aportación de técnicas a la solución de problemas humanos, el psicólogo tiene su principal quehacer en el área de instrucción, lo cual explica porque tanto las funciones de prevención, rehabilitación y desarrollo son actividades fundamentalmente educativas. En el área de productividad, la labor del Psicólogo se orienta generalmente a las funciones de desarrollo, por medio del diseño e implementación de sistemas de capacitación.

En este sentido, el plan Iztacala pretende que para que el Psicólogo logre insertarse en estas áreas problemas, las situaciones de enseñanza deben proveer de condiciones-modelo de acción profesional e incluir actividades referidas a las cinco funciones del Psicólogo; en base a esto, los objetivos deben pretender:

1) Ejercitar al estudiante en las condiciones que definen la práctica profesional (módulo aplicado).

2) Dotarle de destrezas metodológicas para el diseño y evaluación de nuevas tecnologías (modulo experimental).

De esta manera, el módulo aplicado puede abocarse a cuatro áreas problemas concretos:

Area clínica: Alcoholismo, adicción, consejo matrimonial, patología conductual, perturbaciones infantiles, prótesis geriátrica, rehabilitación física y neurológica, trastornos del lenguaje, obesidad, problemas psicomáticos.

Area social: Mantenimiento de conjuntos habitacionales y transportes, contaminación, control de accidentes, programas de nutrición, planeación de población, diseño de tráfico y medios urbanos y habitacionales, delincuencia, organización de grupos, programas de recreación, métodos de crianza infantil, educación pública y analfabetismo, orientación y capacitación ocupacional, educación de consumidor.

Area de educación especial y rehabilitación: Déficits del lenguaje, conductas de autocuidado, impedimentos físicos, perturbaciones emocionales, conducta académica, destrezas motoras, rehabilitación sensorial, adiestramiento vocacional,

educación sexual.

Area de educación y desarrollo: Desarrollo de conductas de autocuidado, lenguaje, destrezas motoras y sensoriales, relaciones sociales, actividades recreativas, conductas académicas, solución de problemas, orientación vocacional.

Estos problemas se presentan en hospitales, escuelas, reclusorios, centros laborales, escenarios urbanos, el hogar, asilos, escuelas especiales, etc., y plantean la posibilidad de trabajar en forma interdisciplinaria con otros profesionales y no profesionales para lograr una acción preventiva.

Dado que el plan de Iztacala formula sus objetivos finales en términos conductuales, cada uno de los módulos dota de habilidades específicas al estudiante, como sigue:

Módulo teórico:

- 1) Dota al estudiante de la información requerida en las áreas de investigación experimental y aplicada.
- 2) Proporciona al estudiante una concepción paramétrica -- acerca de la conducta humana, para que pueda relacionar los hallazgos del laboratorio con los problemas que presenta la práctica profesional.

3) Ubica al estudiante en un contexto histórico de la Psicología moderna de manera que analice los determinantes de la problemática conceptual y empírica de esta ciencia.

4) Adiestrar al estudiante en la investigación bibliográfica, lo que le proporciona elementos para revisar, integrar y criticar determinada área de conocimientos y plantear posibilidades de desarrollo y solución de problemas.

Módulo experimental:

1) Capacitar al estudiante en la identificación de variables y parámetros.

2) Proporcionarle herramientas estadísticas y matemáticas que le permita representar e interpretar información fáctica.

3) Adiestrar al estudiante en el empleo de técnicas experimentales para el diseño y la evaluación de tecnologías aplicadas.

4) Adiestrar al estudiante en la lógica y el empleo de diseños de investigación experimental y aplicada.

5) Enseñar al estudiante a analizar en términos paramétricos los fenómenos del comportamiento, enfatizando la conti--

nuidad de los procesos y la complejidad creciente de los fenómenos.

Módulo aplicado:

- 1) Exponer al estudiante en situaciones concretas que definan su práctica profesional.
- 2) Analizar las variables empíricas que implican un problema de comportamiento.
- 3) Adiestrar al estudiante en la definición de problemas y objetivos profesionales, así como en el diseño de programas de acción que los solucionen.
- 4) Adiestrar al estudiante en la selección de técnicas para resolver problemas y diseñar técnicas en base a conocimientos teóricos y experimentales.
- 5) Enseñar al estudiante a evaluar los efectos de sus intervenciones y dar un seguimiento.
- 6) Adiestrar al estudiante en el trabajo comunitario, especialmente al entrenamiento de paraprofesionales y no profesionales.

7) Hacer que el estudiante profundice en aspectos jurídicos y sociales de la práctica profesional.

En general, el módulo aplicado condensa los objetivos terminales de la carrera y el resto del currículo (módulo teórico), constituye sistemas académicos de apoyo con objetivos particulares, por lo que todo el currículo hace hincapié en la enseñanza de diseños, métodos y técnicas aplicadas, que permitan al estudiante no solo dominar una tecnología aplicada como profesional, sino disponer de la metodología necesaria para crearla en la nueva situación a la que se verá cotidianamente expuesto una vez que haya egresado de la Universidad.

De esta manera, el Psicólogo que se desempeña dentro de una organización, dedicando su actividad al Desarrollo Organizacional, estará expuesto constantemente a situaciones en las que deberá intervenir para modificarlas de manera que este cambio implique realmente un desarrollo, y es precisamente en este proceso en el que estamos seguros que el Psicólogo egresado de Iztacala puede incursionar, aún cuando dentro del proyecto Psicología Iztacala no se haga mención de una materia específica al respecto.

Si hacemos análisis de las habilidades que se requiere para hacer D.O. en base a las cuatro etapas propuestas por Lawrence y Lorsch (1973), y las comparamos con los objetivos fi

nales (conductuales) de los módulos del currículum de Iztacala, propuestos por Ribes y Cols. (1980), tenemos lo siguiente:

En la primera etapa que se denomina Diagnóstico, en la que debe hacerse una comparación entre la situación real y la deseada, tenemos que se requiere tener la habilidad para identificar variables y parámetros (objetivo 1, módulo experimental), para el empleo de herramientas estadísticas y matemáticas para interpretar, relacionar y representar la información obtenida, (objetivo 2, módulo experimental), habilidad para analizar en términos paramétricos los fenómenos del comportamiento, enfatizando la continuidad de los procesos y la complejidad creciente de los fenómenos, (objetivo 4, módulo experimental), finalmente para la definición de problemas y objetivos, así como para el diseño de programas de acción que los solucionen, (objetivo 3, módulo aplicado).

Para la segunda etapa que se refiere al Planteamiento de la acción, en donde se realiza la búsqueda de planes alternativos de acción con posibilidades de modificar el desempeño del sistema en la dirección deseada, se debe tener las habilidades para realizar investigación bibliográfica, lo que proporciona elementos para revisar, integrar y criticar determinada área de conocimientos y plantear posibilidades

de desarrollo y solución de problemas (objetivo 4, módulo -- teórico, así mismo se requiere la habilidad para la selec-- ción de técnicas para resolver problemas y diseñar técnicas en base a conocimientos teóricos y experimentales (objetivo 4, módulo aplicado).

En lo que se refiere a la tercera etapa denominada Ejecución de la acción, en donde se traslada el plan de acción selec-- cionado al comportamiento real, bajo ciertos lineamientos y secuencia de tiempo tenemos que de acuerdo con los diversos métodos ya mencionados en el capítulo II, se requiere básicamente de la habilidad para realizar trabajo comunitario y es pecialmente para el entrenamiento de paraprofesionales y no profesionales (objetivo 6, módulo aplicado), en donde tam-- bién es fundamental enfatizar la continuidad de los procesos y complejidad de los fenómenos (objetivo 5, módulo experimen-- tal).

Finalmente, para la etapa de Evaluación, en la que se comparan las metas planeadas con los resultados reales y se hace un diagnóstico de las discrepancias y sus causas, se debe te-- ner la habilidad para evaluar los efectos de una interven--- ción y dar un seguimiento (objetivo 4, módulo aplicado), pa-- ra identificar variables y parámetros (objetivo 1, módulo ex-- perimental), para el empleo de herramientas estadísticas y - matemáticas que permitan representar e interpretar la infor-

mación obtenida (objetivo 2, módulo experimental) y tener -- una concepción paramétrica acerca de la conducta humana para relacionar los hallazgos del laboratorio, (en el sentido de manipulación variables con los problemas que presenta la -- práctica profesional - objetivo 2, módulo teórico -).

De la misma manera en que se han comparado las habilidades - requeridas para realizar el proceso de D. O; con los objetivos finales de los módulos del currículum de Iztacala y se - encuentra correspondencia entre ambas, así mismo puede realizarse una semejanza entre dichas etapas y las funciones del Psicólogo definidas por Ribes y Cols. (1980), de la manera - en que sigue:

La función de detección de problemas se asemeja con la primer etapa de Diagnóstico, ya que la primera consiste en detectar carencias de formas de comportamiento o bien de potencialidad a desarrollar para satisfacer prioridades individuales o sociales, lo que representa para la segunda la comparación entre la situación real y la deseada para detectar las deficiencias.

La función de Planeación y Prevención que se refiere al diseño de ambientes haciendo una predicción de problemas a mediano o largo plazo, lo que es similar a la etapa de Planeación de la acción, en donde se buscan planes de acción para modi-

ficar el sistema en la dirección deseada.

La función de Desarrollo, que pretende promover cambios a nivel individual y grupal para facilitar la aparición de los comportamientos requeridos, se asemeja a la etapa tres que es la Ejecución de la acción, en donde se lleva a cabo el plan de acción propuesto.

La etapa número cuatro que se ha denominado Evaluación, también se puede asemejar con la Detección de problemas, ya que nuevamente se hace una comparación entre lo deseado y ahora, lo logrado.

En el momento en que en la etapa de Ejecución de la Acción y/o Función de Desarrollo, se hace mención a la promoción de cambios y adquisición de comportamientos, se está haciendo referencia a la tarea de Educación y Desarrollo, una de las cuatro áreas problema propuesta por Ribes y Cols. (1980).

Desde luego estamos en el entendido de que el análisis aquí presentado puede ser susceptible de críticas y modificaciones, sin embargo también estamos seguros de que sustenta la propuesta señalada al respecto de las grandes posibilidades de desarrollo profesional que representa el egresar de un sistema escolar como el planteado en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.

C O N C L U S I O N E S

A través de la revisión bibliográfica realizada para la elaboración del presente, nos encontramos que a pesar de que diversos autores señalan que el campo del Desarrollo Organizacional, (D. O.) ha sido muy poco estudiado, sí se enfatiza el desarrollo que en las últimas décadas ha vivido y esto -- consideramos proviene del hecho de que con mayor frecuencia en la actualidad se está poniendo énfasis y más atención al aspecto humano de las organizaciones, como ya se reviso en la teoría moderna de administración y no sólo ésto, sino que la percibe como un elemento fundamental dentro de la Organización con posibilidades de modificarle, así como un producto de ella, esto es, también debe hacerse mención a la importancia del reconocimiento de la interrelación e interdependencia de los elementos que constituyen dicha organización, al conceptualizarse como un sistema, en el que cada una de sus partes es fundamental para la existencia y desarrollo de ella.

Lo anterior es una de las razones que sustentan la diferencia entre lo que se ha denominado Psicología Industrial y -- Psicología de Desarrollo Organizacional o Psicología Organizacional, ya que a través de la concepción de la Organización como un sistema social, y lo que esto implica, la actividad del Psicólogo se complejiza y se extiende hacia prácti

camente todas las áreas, ya que además, en todas ellas se involucra el recurso humano, que es finalmente éste y su interacción con el medio el objeto de estudio del Psicólogo.

En este sentido, es importante destacar que si bien en la -- práctica podría ser difícil distinguir la línea divisoria de donde termina la actividad de la Psicología Industrial y donde se inicia la actividad de la Psicología Organizacional, - ésto si es fácilmente identificable si al realizar, sea cual fuere la actividad, se parte de un punto de vista en el que se considere a la Organización como una unidad, como un todo en el que el factor humano desempeña un papel fundamental, - en el momento en que participa en un proceso dinámico de interacción con su medio ambiente que es la Organización, en - donde su simple aparición en ella la modifica y viceversa.

Así mismo, podría señalarse que la actividad del Psicólogo - industrial, se enmarca dentro de situaciones problemáticas - que deben ser resueltas de manera casi siempre inmediata, además de que esta problemática en la generalidad de los casos está perfectamente delimitada y definida, esto es, por - ejemplo, si dentro de la plantilla de personal llega a existir la necesidad de cubrir una vacante, de manera general podría decirse que ya se conoce como debe solucionarse el problema, ya que sea cual fuere el puesto debe reclutarse en fuentes que están definidas ya de acuerdo al puesto, así mis

mo, debe entrevistarsele, evaluarsele, etc. y finalmente con tratarsele.

Sin embargo, en el caso de la problemática a la que se enfrenta el Psicólogo Organizacional su tiempo de resolución es a largo plazo, ya que esta implica modificaciones, reestructuraciones y en algunos casos la implementación de sistemas que están en interrelación con el resto de los de la Organización.

Por lo tanto, cuando el Psicólogo asesor de D. O. implementa un cambio dentro de cualquier sistema de la Organización, todos los demás se ven afectados y es aquí en donde se hace obvia la complejidad de la tarea del Psicólogo, ya que debe ser capaz de medir, controlar y explicar tales efectos, y no sólo esto, sino que cada problema a resolver y cada organización es diferente, por lo que una posible solución en una situación, puede no serla para otra, de ahí que el Psicólogo debe poseer habilidades tales que le permitan identificar las peculiaridades del problema a enfrentar, evaluarles y proponer una solución que esté en completa correspondencia con éstas. Lo cual implica que el Psicólogo asesor en D. O. debe estar capacitado no solo para la solución de problemas concretos, sino que además debe ser capaz de enfrentarse y manipular aquellos que en sí implican mayor problemática ya sea por su extensión, variedad, consecuencias, complejidad,

etc.

Con lo anterior no pretende decirse que la actividad del Psicólogo Industrial sea minimizada en cuanto a su importancia con relación al Psicólogo Organizacional, sin embargo, si puede hablarse quizá de actividades a diferentes niveles.

Si pretendemos analizar cuál es la importancia del Desarrollo Organizacional, podríamos centrarla en lo siguiente: -- Dado que de acuerdo a su marco teórico conceptual, en donde la Organización es un todo, un conjunto de sistemas en constante interacción, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades de la Organización debe haber una conciliación con los de las personas que la componen, ya que de no existir esta puede darse un descontrol tal que no permita el cumplimiento de ninguno, lo que desde luego inevitablemente --- afecta la productividad.

Es en este último punto en el que cabe mencionar la característica interdisciplinaria de la actividad del D. O; ya que generalmente el Psicólogo debe trabajar con profesionales de -- otras áreas cuyo objetivo primordial es la productividad, este trabajo interdisciplinario puede consistir desde un pequeño apoyo como lo es una asesoría hasta la instrucción de profesionales y paraprofesionales involucrados de manera directa en el problema, pasando por la implementación de sistemas,

procedimientos, etc., requeridos para el logro del objetivo.

Con todo lo anterior, tenemos que la actividad del Psicólogo que se desempeña dentro del campo del D. O; es sumamente variada y compleja, por lo que su entrenamiento debe ser extenso en cuanto a la cantidad de habilidades y capacidades que debe poseer, en este sentido, una vez analizado el currículum de Psicología del Plan Iztacala, se encuentra en él una gran correspondencia en cuanto a las necesidades señaladas y las posibilidades de una acción y desarrollo profesional que -- brinda dicho currículum.

El análisis antes mencionado seguramente puede realizarse de tal manera que no solo justifique el desempeño de lo que implica el realizar el proceso de D. O; sino también una gran variedad de actividades implicadas en otras áreas y otros procesos, aunque no esté específicamente definido dentro del currículum. Y esto responde básicamente a que el planteamiento de la Psicología en este currículum no está diseñado para la solución de problemas concretos y específicos, sino para crear e implementar la solución de problemas que en general puede presentar la comunidad.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Aldag, R. Brief, A., "Diseño de tareas y motivación de personal". Ed. Trillas, México, 1983.
- 2.- Blanco, C. "Como seleccionar nuestro personal". Ed. -- Limusa, México, 1982.
- 3.- Burke, W., "Desarrollo Organizacional, punto normativo" Ed. Sitesa, México, 1988.
- 4.- Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". -- Ed. Mc. Graw Hill, México, 1989.
- 5.- Cornejo, M. A. "Excelencia directiva para lograr la productividad". Ed. Grad, México, 1987.
- 6.- Craig, R., Bittel, L. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal". Ed. Diana, México, 1971.
- 7.- Dunham, R. B., Smith, F. J. "Salud organizacional. Análisis y diagnóstico interno". Ed. Trillas, México, 1985.
- 8.- Fernández, J. A., Cazarola, D., "Productividad factor humano". Ed. Alethia, México, 1984.

9.- French, W. L., Bell, C. H., "Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional. Cómo perfeccionar las empresas". Ed. Diana, México, 1979.

10.- Gómez Ceja, C., "Planeación y organización de empresas". Ed. Ejido, México, 1973.

11.- Hall, R. H; "Organizaciones. Estructura y Proceso". -- Ed. Prentice Hall, México, 1983.

12.- Hodgetts, R. M., "Comportamiento en las organizaciones". Ed. Interamericana, México, 1983.

13.- Howell, W. C., "Psicología industrial y organizacional". Ed. El Manual Moderno, México, 1979.

14.- Ivancevich, J., Matteson, M., "Estrés y trabajo". Ed. Trillas, México, 1989.

15.- Katz, D. Kahn, R. L., "Psicología social de las organizaciones". Ed. Trillas, México, 1977.

16.- Kolb, D. A., Rubin I. M., Mc. Intyre, J. M., "Psicología de las organizaciones. Experiencias". Ed. Prentice - - Hall, México, 1977.

17.- Kopelman, R. E., "Administración de la productividad en las organizaciones". Ed. Mc. Graw Hill, México, 1988.

18.- Lawrence, Lorsh, "Desarrollo de organizaciones. Diagnóstico y acción". Ed. Fondo Educativo Interamericano, Colombia, 1973.

19.- Mc. Gregor, D., "Mando y motivación". Ed. Diana, México, 1974.

20.- Mc. Quaig, J., "Cómo motivar a la gente. Problemas y procedimientos". Ed. Diana, México, 1985.

21.- Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden., "Técnicas para el cambio organizacional". Ed. Mc. Graw Hill, México, 1988.

22.- Morales, M. L., "Psicometría aplicada". Ed. Trillas, México, 1985.

23.- Reyes, P. A., "El análisis de puestos". Ed. Limusa, México, 1985.

24.- Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M., López, F., "Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología. Un modelo integral". Ed. Trillas, México, 1980.

25.- Schein, E. H., "Psicología de la Organización". Ed. --
Prentice Hall, México, 1982.

26.- Shultz, D. F., "Psicología industrial". Ed. Interame--
ricana, México, 1985.

27.- Stanton, E. S., "Sistemas efectivos de solicitud y se--
lección de personal". Ed. Limusa, México, 1985.

28.- Siliceo, A., "Capacitación y desarrollo de personal". -
Ed. Limusa, México, 1986.