



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA**

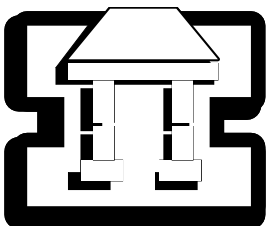
**PRINCIPIOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DESDE UN ENFOQUE HUMANISTA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
ELVIRA EVANGELISTA SÁNCHEZ**

**COMISIÓN DICTAMINADORA:**

**DRA. MARÍA ANTONIETA DORANTES GÓMEZ  
LIC. JORGE GUERRA GARCÍA  
MTRA. MARGARITA MARTÍNEZ RIVERA**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## AGRADECIMIENTOS

### *A Dios:*

*Gracias por darme la vida y la posibilidad de crecer, ser feliz y amar, por la familia que tengo; y por mostrarme siempre una luz en mi camino.*

### *A mis padres:*

*Gracias por no abandonar nunca el deseo de verme un ser humano realizado y feliz, por su ejemplo de perseverancia que fomento mis logros.*

### *A Isaac:*

*Gracias por tu amor, apoyo infinito, por tu ánimo y valor. Por enseñarme el verdadero sentido de la vida, por inspirarme a ser libre y feliz, por confiar y creer siempre en mí.*

*A mis hijas Yessi y Ceci:*

*Por significar tanto en mi vida, por su energía y alegría excepcional que me motiva a diario, y ser el motor para alcanzar mis sueños.*

*A mis hermanos:*

*Con especial cariño.*

*A mi maestra. María Antonieta Dorantes Gómez:*

*Porque con su gran sentido humano, asesoría y enseñanzas, fomentó mi crecimiento personal y profesional.*

*A mis asesores: Mtra. Margarita Martínez Rivera.*

*Lic. Jorge Guerra García.*

*Su ejemplo me inspira a seguir creciendo.*

*A mis maestros y compañeros que creyeron en mí y también a los que no lo hicieron.*

*Y GRACIAS:*

*A todas las personas que de algún modo han compartido conmigo algún momento de mi vida.*

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. LA CAPACITACIÓN	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Definiciones	16
1.3. Proceso de capacitación	19
1.3.1 <i>Legal</i>	19
1.3.2 <i>Administrativo</i>	21
1.3.2.1 Planeación	21
1.3.2.2 Organización	24
1.3.2.3 Ejecución	24
1.3.2.4 Evaluación	25
1.3.3 <i>Instruccional</i>	25
1.3.3.1 Métodos o técnicas de instrucción	28
CAPÍTULO 2. DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	33
2.1 Desarrollo Humano	33
2.2 Desarrollo Organizacional	38
2.2.1 <i>Conceptos y características</i>	38
2.2.2 <i>Antecedentes</i>	42
2.2.3 <i>Técnicas y proceso de aplicación</i>	43

CAPÍTULO 3. EL ENFOQUE HUMANISTA DE CARL ROGERS	49
3.1 Premisas y fases del enfoque centrado en la persona	49
3.2 Aportaciones a la capacitación	56
3.3 Aportaciones al Desarrollo Humano	61
3.4 Aportaciones al Desarrollo Organizacional	65
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	73

## **RESUMEN**

El presente trabajo describe los principios de capacitación, de desarrollo humano y organizacional, desde un enfoque humanista el cual se basa en la teoría de la personalidad de Carl Rogers; se sustenta bajo el principio de que el ser humano es capaz de descubrir su capacidad de relacionarse y utilizarla para su propia maduración, de esa manera se produce un cambio en su desarrollo individual y por ende en su desarrollo laboral, social y cultural.

Por otro lado, también se pretende que mediante ésta investigación el lector identifique y reconozca a la capacitación, y desarrollo organizacional como generador de un cambio en las relaciones entre trabajo, hombre y organización; que genere un auténtico desarrollo integral y fomente una mayor involucración común, e implique un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración, pero ante todo poner énfasis en la importancia de la persona humana en su vida personal y en su progreso individual.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para vivir y adaptarse a una sociedad cambiante como la nuestra se requiere necesariamente un cambio de mentalidad en las personas y en las organizaciones, máxime cuando en nuestra sociedad particular se ha desarrollado en las últimas décadas, un profundo proceso de cambios continuos en todas las esferas de la vida y un gran avance tecnológico.

Fingerman (1982) menciona que, gracias a los grandes descubrimientos en las ciencias físicas y biológicas, se concibe a la sociedad humana organizada sobre una base racional de acuerdo con los principios mecanicistas. Esta concepción se trasladó a la consideración de la naturaleza del hombre, identificándolo mediante una falsa analogía, como una máquina movida por su afán de satisfacer sus necesidades biológicas, igual que cualquier otro animal de la creación. Así explica que, al sentarse las bases científicas de la organización del trabajo, sólo se consideran las razones materiales y económicas, excluyéndose los sentimientos, las pasiones, los afectos, las aspiraciones y demás factores espirituales que constituyen la esencia de la personalidad humana.

La primera guerra mundial, la depresión económica de 1929 y los aportes de la psicología del trabajo, dieron lugar a que la psicología trascendiera en sus estudios, lo cual surgió como reacción a la oposición del tradicionalismo de la teoría clásica, destacando un nuevo enfoque entre el hombre y el ambiente de trabajo como elementos clave de la eficiencia.

Fue entonces, el inicio de la teoría humanista que rescataba la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización, buscando corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos

en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

Por otro lado, también en Estados Unidos de Norteamérica, la psicología sufre un cambio, con la emigración de psiquiatras de Europa con formación psicoanalítica y con ideas revolucionarias de integración del individuo como ser humano a una teoría psicológica, lo cual se fundamenta en conceptos de psicología existencial y fenomenológicos, dándole vida a la psicología existencial humanista, donde retoman al ser humano como eje rector de toda la acción humana. En la cual Carl Rogers, es uno más de los representantes que expone su enfoque de aplicación, el enfoque centrado en la persona.

González (1996) señala que, una extensión del enfoque centrado en la persona es el movimiento de desarrollo humano, que es netamente educativo; generador de personas creativas, dignas y valiosas, que al extrapolarse a la industria, se le conoce como desarrollo organizacional, que es un proceso de educación para adultos, conocida como capacitación activa, orientada al cambio que pueda o deba sufrir la organización.

El papel que ha tomado en nuestros días el desarrollo humano y organizacional es muy importante. Lafarga (1994) expone que, el trabajo del psicólogo es promover el cambio hacia un mejor crecimiento y desarrollo de las personas, que le permitan comprometerse consigo mismo, con la empresa en que laboran y con el país.

Por lo anterior, podemos decir, que las empresas necesitan un cambio profundo en la dirección y gestión de los recursos humanos, pero sin embargo centraremos nuestra atención en la parte de la organización y del trabajo que se relacione con el aspecto humano.

Por lo que en el presente trabajo se realizará una descripción de los conceptos de capacitación, desarrollo humano y organizacional, utilizando principalmente conceptos del enfoque humanista, mencionando su evolución hasta llegar a los principios y aportaciones de Carl Rogers.

Cabe señalar que en el área industrial al aspecto individual no se le ha prestado la atención que merece, a pesar de la importancia e implicaciones que tiene para el ámbito laboral y por ende en la sociedad. Por lo que en este trabajo cobra relevancia esta temática debido a la consideración que la industria es el órgano económico de la sociedad, que posee la estructura y herramientas para adquirir los conocimientos esenciales para utilizar la ciencia y la tecnología en beneficio material del desarrollo humano y hacer verdaderamente eficaces nuestras organizaciones humanas. Las empresas se han preocupado por preparar a la persona para que se desempeñe en un sentido “ útil “ y de “ servicio ”, lo cuál corresponde a un desenvolvimiento de la persona humana pero no de forma integral considerando al ser humano de manera individual en su vida personal y progreso espiritual.

El objetivo de este trabajo es ***describir los principios de capacitación y desarrollo organizacional desde un enfoque humanista***. Para lo cual nos enfocaremos en Carl Rogers.

Para lograr dicho objetivo, se planearon tres capítulos; el primero, dedicado a la capacitación. El segundo capítulo, define principalmente al desarrollo humano y organizacional. Y en el tercer capítulo, se describen las premisas y fases del enfoque humanista de Carl Rogers, pero sobre todo sus aportaciones a la capacitación, al desarrollo humano y desarrollo organizacional.

# **CAPÍTULO 1. LA CAPACITACIÓN**

## **1.1 Antecedentes.**

El proceso de aprendizaje es tan antiguo como el hombre mismo, se manifiesta desde los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Algunos antecedentes en las empresas se refieren genéricamente a la función de la educación, usando indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación.

En la primera mitad del siglo XVIII, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible (Siliceo, 1986).

Taylor, dió origen a la escuela de la administración científica, la cual se centra en el análisis de las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones. Así, la selección de los recursos humanos y la organización del trabajo se basaron en el estudio de los tiempos y movimientos, a fin de hacer más eficiente a la organización (Pinto, 1990).

De esta forma, el entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador. Mediante la simplificación de tareas que requieren de poca experiencia del ejecutor y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros con más experiencia.

Se puede decir que, la teoría clásica tiene como objetivo principal lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones y la rigidez de la estructura de la organización.

La primera guerra mundial, la depresión económica de 1929 y los aportes de la psicología del trabajo dieron lugar a un nuevo enfoque, que surge como reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica, destacando al hombre y al ambiente de trabajo como los elementos clave de la eficiencia, rescata la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización, hasta llegar a la escuela de las relaciones humanas; también considera que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas.

Por otro lado, Siliceo (1986) menciona que en 1920, es cuando se desarrolla la teoría de las “ Relaciones Humanas “ debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros, los empresarios y estudiosos de la administración. Estos se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista “ Psicológico “.

Rogers (1973) menciona que poco antes de 1947, Kurt Lewin, famoso psicólogo que trabajaba en el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), con un equipo de expertos y estudiosos, promovió la idea de que la formación en relaciones humanas, constituía un tipo de educación importante pero descuidado en la sociedad moderna. El primer grupo T (T, por training: capacitación), se creó en Bethel, Maine, en 1947. Poco después de la muerte de Lewin, las personas que trabajaron con él continuaron creando grupos de capacitación.

Al principio, los grupos se ajustaron a la “ T “ con que se los describía; grupos de capacitación en habilidades vinculadas con las relaciones humanas, donde se enseñaba a los individuos a observar la índole del proceso grupal y sus

interacciones con otras personas. Se entendía que, a partir de esto, estarían mejor preparados para comprender como funcionaban ellos mismos dentro de un grupo y en el desempeño de sus tareas, y la influencia que ejercían en otros, adquiriendo así mayor competencia para encarar situaciones interpersonales difíciles.

Las personas que trabajaron con Lewin continuaron creando estos grupos de capacitación, no solo mientras estuvieron en el MIT sino más tarde, en la Universidad de Michigan. Los grupos de verano de Bethel llegaron a ser muy conocidos. Se fundó una organización, la de los Nacional Training Laboratorios (NTL), con sede central en la Ciudad de Washington, que ha tenido desde entonces un desarrollo constante a lo largo de más de dos décadas. Los grupos de los NTL han concentrado sus esfuerzos en el campo de la industria, llegando hasta los administradores y ejecutivos. Esta orientación pudo desarrollarse, ante todo, porque la industria estaba en condiciones de costear el gasto de esa experiencia de grupo para su personal de alto nivel (Rogers, 1973).

En los grupos que los NTL organizaron para la industria, de manera gradual, en muchas esferas ajenas a ésta, se comprobó que los individuos tenían, a menudo, experiencias de cambio muy profundas gracias a la relación de confianza y estima que se creaba entre los participantes (Rogers, 1973).

Más o menos por la misma época, se desarrollaba en la Universidad de Chicago otra fase del movimiento hacia la experiencia grupal intensiva. Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial en 1946 y 1947, Rogers y sus colegas del Centro de Asesoramiento Psicológico de la Universidad de Chicago, se dedicaron a la capacitación de consejeros psicológicos para la dirección de veteranos de guerra, los cuales supieran encarar los problemas de los soldados que regresaban del campo de batalla.

Las dos guerras sufridas en el siglo pasado dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han

ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria (Siliceo, 1986).

Los grupos de Chicago se orientaban hacia el desarrollo personal, el aumento y mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales; además, tuvieron una orientación experiencial y terapéutica. Con el correr de los años se fusionó con la formación en las relaciones humanas, y la combinación de ambos caminos constituye lo esencial de la tendencia que se difunde hoy en Estados Unidos con tanta rapidez. Todos estos antecedentes dieron origen al inicio de la teoría humanista, que rescataba la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos, que conforman la organización, buscando corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización, y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad (Pinto, 1990).

Por otro lado, también en Estados Unidos, la psicología sufre un cambio, con la emigración de psiquiatras de Europa con formación psicoanalítica, con ideas revolucionarias de integración del individuo como ser humano a una teoría psicológica. Sus temas se fundamentan en conceptos de la psicología existencial y fenomenológica, dándole vida a la psicología existencial humanista, donde retomaban al ser humano como eje rector de toda la acción humana.

## **1.2 Definiciones.**

Existen actualmente varias definiciones de capacitación, en cada autor sobresalen los aspectos más relevantes para poder explicar adecuadamente sus puntos de vista, a continuación mencionaremos algunas de ellas.

Mendoza (1982) le llama capacitación a la educación e instrucción de adultos, con el fin de hacer mas productivo el trabajo. También menciona que es un proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas.

La capacitación puede partir de habilidades y destrezas, de cambios de actitud, pero también reestructura, con la eficiencia adquirida, su propia naturaleza. Transformación que llega a mejorar la personalidad, que revisa lo profundo de sus valores culturales.

Con la capacitación, se tiende hacia una cultura-cultivo de valores que parte de una secuencia ocupacional y se proyecta a una concepción, exacta y profunda, de la nacionalidad misma (Mendoza 1982, pp. 27).

Uno de los aspectos más importantes en el trabajo, es la formación del personal, ya que de ésta depende en gran parte la eficiencia y satisfacción del trabajador. La capacitación es un conjunto de actividades ordenadas y permanentes, que tienen por objeto, que el personal adquiera tanto destrezas como habilidades para ejecutar el trabajo adecuadamente (Mendoza, 1994).

Por otro lado, Pinto (1990) señala que la capacitación ha existido siempre, entendiéndose como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada conforme a los objetivos específicos. En el ámbito laboral se orienta a transmitir conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nuevas tecnologías, para ocupar nuevas posiciones, y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones.



El mismo autor, considera a la capacitación efectiva cuando ésta provoca cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que este conocimiento provoca en las personas que reciben este estímulo. La capacitación es acción, es comunicación y es interacción, y si bien un sistema de entrenamiento debe tener sistemas y procedimientos definidos, hay que cuidar su eficacia, prontitud y sentido de oportunidad que deben caracterizar un buen sistema de entrenamiento.

Al igual señala que, la capacitación es ante todo una función eminentemente técnica humana que requiere de diagnóstico, diseños, estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional. El departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte.

Siliceo (1986) está de acuerdo con lo anterior, porque define a la capacitación como un medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, al colocar en circunstancias de competencia a cualquier persona, es decir, el avance del ser humano exige una actualización cotidiana de conocimientos. Es un medio eficaz para atacar la ignorancia dentro de las organizaciones; consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

“ Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a *Aprender* para aprender a *Ser* y así aprenda a *Hacer* “ (Siliceo 1986, pp. 16).

Guzmán (1970; en: Siliceo,1986) menciona que existen 3 tipos de capacitación: La capacitación para hacer. Que es la más común, la que generalmente se practica. Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia, sus condiciones

son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

La capacitación para llegar a Ser. Ésta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

Y la tercera; la capacitación para hacer y llegar a ser, simultáneamente. Se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo en conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social, o trabajo organizado; y por otra parte, el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general.

Esta capacitación tiene exigencias propias, como el sentido de la participación objetiva en una obra común, y qué es, subjetivamente, la convicción de la solidaridad humana, la cuál se logra mediante una sistemática cooperación dentro del orden que implica una coordinación auténtica y buscando, como resultado final la integración del hombre como persona en el ambiente social de la empresa y del país donde ésta opera.

En los últimos años, la sociedad mexicana ha reaccionado y se preocupa por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles. Surgen por todas partes programas de capacitación humanista con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en formas creativas.

Rodríguez (1988) dice, que no se trata de aprendizajes convencionales predeterminados por una escuela o por un maestro, sino del aprendizaje vivo, significativo, que origine cambios interiores que se reflejen en nuevas conductas. La capacitación de adultos funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico. Nadie enseña a nadie, el punto focal es el aprendizaje de los miembros de un grupo.

### **1.3 Proceso de capacitación.**

El presente tema cobra relevancia porque nos muestra las líneas o caminos que han de seguirse en todo el proceso mismo de la capacitación.

#### **1.3.1. Legal.**

Un aspecto de la capacitación que más cuidan las empresas es el de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación (Pinto 1990).

Hasta la fecha muchas empresas ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, en el que la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.

Pinto (1990) menciona, que si se reflexiona acerca de las implicaciones económicas y sociales que trae consigo la aplicación y vigilancia de la ley, se podrá comprender que esta exigencia beneficia a todas las empresas. El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley en materia de capacitación y adiestramiento, como son: informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, el registro de planes y programas y la expedición y registro de constancia de habilidades laborales.

Para fines del presente trabajo no se abordarán detalladamente estos aspectos legales, ya que solamente se mencionaron para dar referencia de su existencia en el proceso de la capacitación.

### **1.3.2. Administrativo.**

Las funciones de la administración que comprende el proceso de capacitación son: planeación, organización, ejecución y evaluación.

#### **1.3.2.1 Planeación.**

Es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación pues conduce a determinar qué se va a hacer, cómo, cuándo y quién; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro; valiéndose de cuatro etapas.

##### **a) Determinación de necesidades de capacitación (DNC).**

Es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos,

habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto (Pinto, 1990).

Por otro lado, Siliceo (1986) clasifica los siguientes tipos de necesidades de capacitación:

1. Proviene del individuo.
2. Proviene del grupo.
3. Requiere solución inmediata.
4. Requiere solución futura.
5. Son actividades informales de entrenamiento.
6. Son actividades formales de entrenamiento.
7. Instrucción sobre la marcha.
8. Instrucción fuera del trabajo.
9. La compañía puede resolver por sí misma.
10. Requiere fuente de entrenamiento externo.
11. El individuo puede resolver en grupo.
12. Y las que el individuo puede resolver por sí solo.

Algunas técnicas e instrumentos más frecuentemente utilizados son: La entrevista inicial, entrevista de grupo, aplicación de cuestionarios y evaluaciones, inventario de recursos humanos, datos estadísticos, comités e informes y opiniones de consultores externos.

Pinto (1990) indica dentro de los métodos y técnicas de DNC, el método participativo, prescriptivo, combinado. Técnicas de investigación, observación directa, entrevistas, encuestas, corrillos, lluvia de ideas, etcetera.

## b) Definición de objetivos.

Son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC (Pinto, 1990).

Pinto también menciona que la DNC , es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Cuando las causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores, la capacitación es la solución; pero cuando los problemas son de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

Mendoza (1982) está de acuerdo con lo anterior, porque dice que las necesidades de capacitación son un vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación, es el punto de partida para planear el desarrollo del personal, además, es algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el paso del tiempo. Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. Las causas de los problemas de la empresa o institución pueden ser personales o de la organización y, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de capacitación y desarrollo.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

### **1.3.2.2 Organización.**

Es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos, por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos, encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación. Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación, se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación. La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos (Pinto, 1990).

La capacitación en las instituciones con frecuencia se confía a personas de muy buena voluntad pero poco menos que improvisadas, además, agobiadas de quehaceres heterogéneos; con frecuencia encontramos que los instructores carecen de una preparación adecuada y de tiempo suficiente (Rodríguez, 1998).

### **1.3.2.3 Ejecución.**

Es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de

comunicación para supervisar que lo que se está haciendo sea según lo planeado.

Se debe coordinar la contratación de servicios, el desarrollo de los programas, el evento y el control administrativo y presupuestal.

#### **1.3.2.4 Evaluación.**

Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y los resultados.

#### **1.3.3 *Instruccional.***

Se identifica con el proceso de enseñanza- aprendizaje, que se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción.

En este proceso se debe establecer la relación instructor – participantes, considerando sus características y funciones del instructor. Correspondiendo al instructor la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los participantes (Pinto, 1990).

El instructor aparte de conocer y clarificar los objetivos a alcanzar, debe adecuar contenidos temáticos; seleccionar técnicas y actividades de trabajo; auxiliar en las necesidades de información, desarrollo, habilidades, cambios de actitud, estimular y orientar el esfuerzo instruccional.

Pinto (1990) menciona 4 fases del proceso instruccional los cuales a continuación se mencionarán:



A) Selección de instructores: se busca a los mejores técnicos en la empresa, a quienes les sobra tiempo y muchas veces no saben decir no, se les designa sin antes haberlos entrenado como instructores. Es importante por lo menos seguir las siguientes sugerencias: que quiera compartir conocimientos y experiencias, que domine la materia a enseñar, saber cómo diseñar una guía didáctica, redactar objetivos, estructurar contenidos, tener conocimientos sobre cómo aprenden los adultos, el porqué se resisten al cambio y cómo motivarlos e involucrarlos para que aprendan, como conducir la dinámica del proceso instruccional, al igual que comunicar ideas con orden y efectividad, una personalidad adecuada, liderazgo para guiar y conducir a un grupo, transmitir credibilidad, disfrute de dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias.

B) Diseño de cursos: está centrada en la didáctica del aprendizaje, esto implica el diseño de los manuales de instrucción, elaboración de materiales didácticos como: folletos, revistas, documentos de texto, apoyos de instrucción como: mobiliario y equipo. Esto es para propiciar un servicio efectivo y de calidad.

C) Conducción del aprendizaje: el entrenamiento de un instructor se centra sobremanera en este punto del proceso instruccional. Con base en el tipo de cursos y población a capacitar se debe diseñar el entrenamiento del equipo de instructores internos de una empresa. Es importante que el instructor conozca el alcance y trascendencia del concepto aprendizaje, como cambio de conducta, que conozca cómo aprenden los adultos; conocer técnicas de aprendizaje; tecnología didáctica para diseñar las guías de instrucción, tener habilidades de conducción de un grupo, conocer características personales, su comportamiento dirigido a enfrentar situaciones “ imprevistas “, cómo enfrentarse a un auditorio, transmisión de ideas con claridad, manejar el lenguaje verbal y no verbal en la comunicación de un grupo de instrucción.

El desempeño del instructor es el punto clave de la ejecución, pues la eficiencia mostrada frente a los participantes, dependerá el logro de los objetivos de aprendizaje.

Chruden (1977) indica que, cuando los instructores están recibiendo entrenamiento muestran mayor progreso que cuando los instructores no están recibiendo tal entrenamiento.

Por su parte Craig y Bittel (1971) coinciden con lo anterior y agregan que el instructor tiene que ser una persona conocedora, responsable, para lograr que el trabajador realmente aprenda y realice su trabajo adecuadamente. El instructor debe conocer el trabajo y saber cómo instruir sobre el trabajo.

La labor del instructor consiste en estimular la respuesta idónea en la secuencia correcta. Para ello, el instructor ha de dar prioridad a aquellas respuestas que se aproximan al comportamiento perseguido como objetivo, y a partir de ahí, estimular el comportamiento que se acerca cada vez más a aquel del productor eficiente y diestro (Guilmer, 1971).

La actividad del capacitador está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, dónde estamos, qué hacemos y que queremos. Sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se halla influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como los del medio ambiente al cual pertenece. El capacitador trabaja con seres humanos, que ocupan una posición dentro de la estructura organizacional, y tienen asignados determinados objetivos y funciones que cumplir. El capacitador debe conocer intereses, necesidades, creencias y valores propios, para poder encaminar sus acciones, dirigirlas no sólo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella ( Pinto, 1990 ).

Pinto dice que “ educar un hombre no es enseñarle lo que no sabía, sino hacer de él alguien que no existía “. Los capacitadores deben actuar como verdaderos agentes de cambio pues tienen la oportunidad de moldear la conducta de los trabajadores, buscar la excelencia de las organizaciones y contribuir como ciudadanos a hacer de este país un México mejor, mientras más preparados estén, mejor será su desempeño como profesionales del entrenamiento.

D) Seguimiento y evaluación: Se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos; son muy pocas las empresas que se preocupan por proporcionar el seguimiento y la evaluación de los instructores, es por esto que muchas veces el equipo empieza a desintegrarse.

#### **1.3.3.1. Métodos o técnicas de instrucción.**

Principalmente se utilizan los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son utilizados por técnicas audiovisuales. Los más usados son: conferencias, discurso, mesa redonda, panel, grupos de trabajo, seminarios, foro, congreso, comité, simposio, proyección de transparencias, etcetera.

Siliceo (1986) dice, que el estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad, la pedagogía ha señalado nuevos métodos de instrucción, pero ha centrado la atención en aspectos formales e instrumentales, perdiéndose de vista los fines y el contenido. Los últimos avances de la pedagogía han demostrado lo poco eficiente que son muchos métodos tradicionales de enseñanza. En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno

de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, aunque para la aplicación de algunos métodos si es muy importante la labor del instructor. En un programa de capacitación debe haber variedad en los métodos de enseñanza, es decir, deberán alternarse diversos métodos en un mismo programa de educación.

a) La conferencia- clase formal: Uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza es la clase formal. El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de serias críticas. Aunque este método tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas, constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente a presentar información, y tiene la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie. La conferencia tiene características de mayor formalidad.

b) Conferencia con participación: Este método consiste de una exposición-unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc. Se puede alternar la exposición y participación del grupo, o bien, primero la exposición completa y al final la discusión en general. Este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos años, originado por la necesidad de involucrar al grupo. Hay una costumbre actual de la conferencia comida; más que por otras razones, por ahorro de tiempo, se invita al grupo a un salón de banquetes, o equivalente, y, mientras el grupo come el expositor dicta su conferencia. Al final pueden hacerse preguntas por parte del grupo.

c) Discurso: Es una técnica de comunicación y de instrucción, es también un método unilateral en el que el orador desempeña el papel activo, su aplicación en el campo de la enseñanza es muy limitada, y ya no constituye, en sentido estricto, un método de enseñanza.

d) Seminario: Método de discusión y participación, la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica. Un fin importante es la integración del grupo

y la creatividad del mismo, para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc. Las ventajas de este método es la involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación. En este tipo de actividades, existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión. Para obtener los mejores resultados, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes, y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador.

e) Congreso: Junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

f) Simposio: Reunión o banquete destinada a conversar o negociar sobre algún aspecto determinado. El método puede ser oral o escrito.

g) Foro: En sus orígenes el foro fue un lugar abierto ante un edificio público. Aunque los foros se utilizaron como mercados, su objetivo primordial era el congregar a personas para tratar asuntos de la administración de justicia. En la actualidad foro significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

Existe una estrecha relación entre los métodos de instrucción y el equipo auxiliar de la misma. El medio de comunicación es eje de todo proceso de aprendizaje. Mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor.

Los medios de comunicación en el campo de la enseñanza han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología. Los principales auxiliares gráficos y medios sonoros más utilizados son: pizarrón, rotafolio, franelógrafo, gráficas,

proyector de imágenes, proyector de cine, de transparencias y filminas, de cuerpos opacos, circuito cerrado de televisión, tocacintas y discos.

Manz (1989) propone un método llamado, *imitación de modelos*, el cual se concentra en las conductas, se basa en la observación y la repetición para suscitar cambios en el conocimiento, actitudes o ambas cosas, por lo general se consideran resultados y no condiciones previas. Los capacitandos observan películas en donde aparece el modelo, que muestra una conducta eficaz en una situación de liderazgo. Además se complementa con el ensayo, en donde se repiten las conductas en una situación simulada. El ensayo es una forma de representación de roles pero más estructurada y menos espontánea. La ventaja significativa es que pueden cometer errores y aprender de ellas sin riesgo. El componente final es el refuerzo social y la transferencia del aprendizaje. La cual define como la aplicación de aquellos elementos del proceso de capacitación que permitan mejorar la ejecución real de las labores.

Tiffin (1963) y Siegel (1965), coinciden principalmente en dos técnicas que a continuación se mencionarán:

1. Instrucción durante el trabajo: Enseñar directamente en el trabajo, debe implicar un programa sistemático de enseñanza, supervisión, y evaluación del progreso. Sin embargo, este tipo de instrucción se realiza con demasiada frecuencia sin ningún sistema.
2. Instrucción de vestíbulo: En una sala o edificio separado en una empresa, provista de equipo de producción y atendida por instructores a tiempo completo. Es una planta industrial en miniatura, en la cuál aprenden la labor en condiciones similares a las existentes en el local de trabajo, salvo que esta asegurada la estrecha supervisión de expertos instructores y no existen las presiones ejercidas por la producción.

## **CAPÍTULO 2. DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Desarrollo Humano.**

Alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Las ciencias tecnológicas, que tratan de cosas, se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas. Sufrimos un desequilibrio desastroso entre la tecnología y el humanismo (Rodríguez, 1988).

Para poder comprender el término de desarrollo, es importante considerar que existen autores que definen al desarrollo no simplemente como un crecimiento, de forma cuantitativa sino de carácter cualitativo, que cuando se habla de desarrollo debe pensarse en una evolución, pero toda evolución puede ser positiva o negativa. Es positiva si tiene el sentido de progreso. El progreso se entiende como todo movimiento dirigido hacia la consecución de una meta ideal o perfecta. Por consiguiente, el desarrollo es un movimiento evolutivo encaminado al perfeccionamiento del ser en el que tiene lugar la realización plena del bien común, es decir, la perfecta organización de las condiciones sociales por las que cada hombre y todos los hombres estén en posibilidad de realizar su destino material y espiritual. El desarrollo social tiene su razón de ser en el desarrollo del hombre en cuanto tal, por lo cual se hace sujeto y objeto de su propio desarrollo y perfeccionamiento, en su calidad de persona (Guzmán, 1970).

Por lo que se puede decir, que el hombre alcanza su desarrollo precisamente en la conquista de su identidad y en su integración en la sociedad. Este desarrollo personal le exige al hombre tener conciencia de sí mismo, es decir, de sus facultades, de sus capacidades, de su libertad, de su responsabilidad, de su

vocación y de su fin intemporal, lograr esto significa para el hombre conquistar su identidad. Es ser él mismo; y ser él mismo es existir como tal, desarrollar su vida, desenvolver su personalidad, realizarse cabal y plenamente.

Lafarga (1994) considera que, el trabajo del psicólogo, es promover el cambio hacia un mejor crecimiento y desarrollo de las personas, que le permitan comprometerse consigo mismos, con la empresa en que laboran y con el país.

La acción autodestructiva u hostil hacia otras personas es el resultado de una autoestima baja y de un conocimiento propio limitado; es producto del amor condicionado y de otras carencias ambientales. Así, el aspecto esencial del Desarrollo Humano, está en promover la emergencia de los valores propios de cada persona, en los grupos y en la sociedad.

Lafarga (1991) considera que el desarrollo es, “la acción que proviene de un corazón sabio, es decir, del amor guiado por la inteligencia y por la bondad”. El Desarrollo Humano implica desbloquear, a través de la relación interpersonal comprensiva, transparente y afectuosa; la tendencia básica al crecimiento, no aprendida e inextinguible en todos los organismos humanos. Más importante que el desbloqueo de la tendencia autorrealizante, es el desbloqueo, a través de la relación interpersonal, de la facultad autodeterminante, esencia misma del ser humano.

Carl Rogers habla del poder de la persona, de su centro perfecto, de un potencial limitado, oculto o inconsciente por falta de escucha, comprensión y congruencia. Él dice que al darle esto al ser humano, se podrá ir liberando de sí mismo y sacará su parte esencial. Como ejemplo de percatarse de este “yo profundo” podrán recordarse sentimientos y sensaciones al ver una puesta del sol, un acto bello de humanidad, escuchar un concierto, haber definido un valor, haber podido transformar algo negativo en positivo (Rodríguez, 1988).



Por todo lo anteriormente expuesto, se puede decir, que el papel que ha tomado el Desarrollo Humano es de suma importancia. El concepto de hombre ha cambiado en el trabajo, el cuál empieza a considerarse como un ser en proceso, con la posibilidad de crecer y adecuarse a las situaciones favorables o no que se le presenten.

González (1996) afirma que el Desarrollo Humano, es una extensión del Enfoque Centrado en la Persona, que es netamente educativo, generador de personas creativas, dignas y valiosas. Que al extrapolarse a la industria, se le conoce como Desarrollo Organizacional, que es un proceso de educación para adultos, conocida como capacitación activa, orientada al cambio que pueda o deba sufrir la organización.

Rogers ( 1986 ) menciona que existen gran variedad de calificativos que le ha aplicado a su teoría, gradualmente clarificada por su experiencia, la interacción con otros y la investigación; orientación no directiva, terapia centrada en el cliente, enseñanza centrada en el estudiante y dirección centrada en el grupo. Dado que los campos de aplicación han aumentado en número y variedad, el calificativo “enfoque personalizado “ parece ser el más idóneo.

La hipótesis central de este enfoque es que, los individuos tienen dentro de sí vastos recursos de autocomprensión para la alteración de conceptos propios, actitudes básicas y conducta autodirigida. Estos recursos son susceptibles de ser alcanzados, si se logra crear un clima definible de actitudes psicológicas facilitativas.

Hay tres condiciones que deben estar presentes, para que el clima sea estimulador del crecimiento. Estas son aplicables, tanto si hablamos de la relación entre el terapeuta con su cliente, padre e hijo, dirigente - grupo, profesor - alumno, administrador y empleados. En realidad, estas condiciones son aplicables a cualquier situación en la que se fije como objetivo, el desarrollo de la persona.

El primer elemento es *autenticidad, legitimidad o congruencia*; esto significa que el terapeuta se abra al conjunto de sentimientos y actitudes que fluyan en su interior.

La segunda actitud, es la creación de un clima favorable al cambio que conlleva, aceptación, el cariño o aprecio, o lo que denomina, “ *visión incondicionalmente positiva* “. El terapeuta experimenta una actitud positiva y de aceptación hacia lo que el cliente sea.

El tercer aspecto facilitativo de la relación, lo constituye *la capacidad de proyección de la comprensión*. El terapeuta es capaz de clarificar los pensamientos de los que el cliente es consciente, y de los que están ligeramente sumergidos en su subconsciente. Es un modo sensible y activo de escuchar.

Cuando las personas son aceptadas y apreciadas, tienden a desarrollar una actitud de mayor cariño hacia sí mismas. Cuando se les oye con proyección personal por parte del oyente, son capaces de escuchar con mayor precisión el flujo de sus propias experiencias internas. Al comprender y apreciar el sí – mismo, éste pasa a ser más congruente con la propia experiencia. De este modo, la persona pasa a ser más real, más auténtica. Estas tendencias, las recíprocas de las actitudes del terapeuta, le permiten convertirse en acrecentadora de su propio crecimiento. Hay mayor libertad para ser una persona real y total (Rogers, 1986).

El enfoque personalizado se apoya en la confianza básica en los seres humanos y en todos los organismos. Cabe señalar que en todo organismo existe, a cualquier nivel, una corriente fundamental de movimiento hacia la realización constructiva de sus realidades intrínsecas.

También en los seres humanos hay una tendencia natural hacia un desarrollo más complejo y completo. El término mayormente utilizado ha sido el de “tendencia actualizadora “, que se haya presente en todos los organismos vivos.

La vida es un proceso activo, no pasivo. Tanto si el estímulo es interno como externo y si el ambiente es favorable o adverso, podemos estar seguros de que la conducta del organismo tendrá como objeto su mantenimiento, mejora y reproducción. Esta es la propia naturaleza del proceso que denominamos vida. Dicha tendencia opera en todo momento. Sólo la presencia o ausencia de este proceso direccional en su conjunto nos permite determinar si un organismo está vivo o muerto. A veces las condiciones en las que la gente se ha desarrollado han sido adversas, que frecuentemente sus vidas parecen anormales, retorcidas, apenas humanas. Sin embargo, se puede confiar en su tendencia direccional. La pista para comprender su conducta es el hecho de que luchan, en las únicas formas de las que según su percepción disponen, para avanzar hacia el crecimiento, hacia la existencia. A las personas sanas, sus esfuerzos les pueden parecer grotescos y fútiles, pero ellos son el intento desesperado de la vida por realizar su propia existencia. La potente tendencia constructiva constituye la base fundamental del enfoque personalizado. El organismo, en su estado normal, avanza hacia su propia realización, su autorregulación y la independencia del control externo; Cada ser humano está dotado de una tendencia direccional hacia la totalidad y hacia la actualización de su propio potencial, la tendencia de actualización es selectiva y direccional, es decir, constructiva (Rogers, 1986).

## **2.2 Desarrollo Organizacional.**

### **2.2.1 Conceptos y características.**

La administración de recursos humanos debe trabajar 4 áreas en la fase de capacitación y desarrollo: capacitación del empleado, desarrollo del empleado, desarrollo organizacional y desarrollo de la trayectoria laboral. Es importante señalar que el desarrollo del empleado en la trayectoria laboral se centran más en el trabajador, mientras que la capacitación del empleado se diseña para promover

la competencia en el nuevo puesto. Por otro lado, el desarrollo organizacional y la trayectoria laboral se centran en los cambios de todo el sistema.

Aunque cada una de estas áreas se enfoca a un solo aspecto, las cuatro en conjunto tienen una importancia fundamental para lograr el éxito en la fase de capacitación y desarrollo (De Cenzo, 2001).

En los últimos años, los psicólogos interesados en el comportamiento humano en las organizaciones se han concentrado en el “ desarrollo organizacional “, que puede incluir el desarrollo de subunidades autónomas y relativamente grandes de la organización o, incluso, el desarrollo de la organización como un todo. El psicólogo actúa como asesor de toda la organización al ayudarle a encontrar medios para enfrentarse tanto a su ambiente interno como externo (Fleishman, 1979).

Muchos autores han intentado definir lo que es el Desarrollo Organizacional (D.O.). Warren Bennis lo describe como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso (Ferrer, 1986).

Otra definición más amplia, es la de Richard Beckhard, quien considera al D.O. como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Ferrer, 1986).

Ferrer (1986) precisa las anteriores definiciones y menciona que el D.O., es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del

comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.

El Desarrollo Organizacional incluye una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas, la investigación y la teoría (Porrás y Robertson, 1992).

Por otro lado, Guzmán (1970) afirma que la organización deberá reflejar los atributos de la persona humana y la naturaleza de la vida social; la organización auténtica tiene que ser plenamente consciente, voluntaria, libre, responsable y orientada al bien común de quienes en ella participan. El auténtico desarrollo es el que favorece el perfeccionamiento de la persona humana, el que tiene un sentido de bien común, no el que agudiza las diferencias sociales y fomenta la desintegración espiritual del hombre. En la integración humanista de la empresa, cada hombre debe encontrar un conjunto de medios que le permitan su desarrollo y perfeccionamiento en los órdenes intelectual, moral y social.

Rodríguez (1988) reafirma que la organización debe ser un organismo, no un mecanismo, debe lograr una comunidad de vida, no una mera cuota de producción.

Mendoza (1982) menciona que el D.O., va dirigido exclusivamente a mandos medios y directivos. La educación se ocupa del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes con aplicaciones más amplias, tales como la lectura, la solución de problemas aritméticos, la comprensión de la sociedad moderna o el gozar de la música. Sin embargo, la capacitación industrial se está dirigiendo paulatinamente hacia metas más amplias y de mayor alcance, está adquiriendo, de esa manera, muchas de las características que distinguen a la educación. Esta

tendencia se ejemplifica por el uso creciente del término desarrollo en relación con los programas de capacitación industrial. El mismo término capacitación comienza a ser usado en un sentido más amplio, de manera que incluya el desarrollo la concepción de que el adiestramiento se refiere a habilidades manuales y la capacitación a conocimientos, ha caído en desuso, especialmente a raíz de la tendencia a humanizar cada vez más sus objetivos y a identificarlos con los de carácter educativo.

También Arias (1973) comprende que, el desarrollo integra al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr la optimización del elemento humano.

Los grupos adquieren un protagonismo fundamental en el D. O., el cual constituye una forma global de cambio. Se trata en este caso de la modificación de todas las partes de la organización, su cultura, estructura, estrategias y prácticas, que permitan a aquella adaptarse mejor al rápido ritmo de cambio y autorregenerarse. La principal estrategia de intervención se centra en la formación y desarrollo de equipos de trabajo, que son orientados a la resolución de sus propios problemas (Gil, 1997).

Gil resume las principales características de la siguiente manera:

- Orientación sistémica: su principal interés se centra, más que en las partes, la interrelación de los grupos y unidades que componen la organización.
- Clima favorable para el desarrollo del potencial humano: se ofrecen oportunidades de desarrollo, promoviendo la comunicación directa, la cooperación, participación para emplearlo de forma sistemática como constructiva, procedimientos de confrontación y solución de problemas.
- Formación de equipos: se promueve el trabajo en equipo, tanto en grupos pequeños como grandes, analizando sus procesos, aplicando procedimientos de discusión, confrontación y resolución de conflictos, con el fin de mejorar las unidades existentes, e integrarlas todas ellas en una organización eficiente.
- Aprendizaje experiencial: Se promueve el que los grupos analicen y discutan sus propias experiencias laborales, con el fin de aplicar medidas que las mejoren.
- Entrenamiento de los trabajadores en habilidades de solución de problemas: se instruye en la aplicación de esta técnica, centrándola en problemas reales, existentes en la organización.
- Empleo de retroalimentación: se promueve el que los grupos comuniquen entre sí las percepciones que unos tienen de otros, con el objeto de mejorar las relaciones existentes y aplicar las medidas autocorrectoras correspondientes.

- Utilización de agentes de cambio: generalmente, se emplea un consultor externo, y por tanto, independiente respecto a las políticas que se apliquen en la organización, con el que colaboran responsables de la misma. Su principal objetivo consiste en estimular y coordinar el cambio en los grupos.

### **2.2.2 Antecedentes.**

En las décadas de 1950 y 1960, se originó un nuevo tipo de capacitación integrada conocida con el nombre de Desarrollo Organizacional ( D. O. ).

Keth (1985) afirma que el D.O., es una estrategia de intervención que usa los procesos de grupo para enfocar la atención en la cultura completa de una organización, con el propósito de instaurar un cambio planeado. Trata de cambiar creencias, actitudes, valores, estructuras y prácticas, de tal modo que la organización se adapte mejor a la tecnología y viva al ritmo acelerado del cambio. El D.O., surgió en respuesta a necesidades específicas. Con frecuencia, los métodos convencionales de capacitación tenían un éxito limitado para desarrollar un mejor comportamiento organizacional, de modo que era necesario buscar un nuevo camino. Los National Training Laboratories y la Esso Standard Oil Company, comenzaron a trabajar en este problema, y sus esfuerzos dieron como resultado el surgimiento del D.O.

### **2.2.3 Técnicas y proceso de aplicación.**

En la primera etapa de un esfuerzo de cambio, se debe observar el proceso del grupo en una forma que permite el aprendizaje y pasar a la acción. Una de las responsabilidades es ayudar al grupo a identificar los obstáculos y a vencerlos para obtener una comunicación válida, se asiste al grupo para clarificar los problemas del grupo como los relacionados con su propio proceso; para que llegue a ser más consciente de la manera en que está trabajando.



Gil (1997) explica 7 pasos del proceso de aplicación del D. O., que a continuación se describen:

1. Diagnóstico inicial: En base a la información disponible sobre la propia organización y sus diferentes unidades.
2. Integración de la información, encuestas, reuniones con grupos para determinar el clima de la organización y sus principales problemas (se les consulta a los trabajadores las condiciones que favorecen así como interfieren el buen funcionamiento de los grupos, se consideran los deseos de cambio).
3. Retroalimentación de la información y confrontación: Se asignan grupos de trabajo para revisar la información obtenida, discutir los temas en los que hay desacuerdo y establecer las prioridades del cambio.
4. Planificación de la acción y solución de problemas: El grupo utiliza datos para elaborar recomendaciones específicas para el cambio. Los debates se centran en problemas reales de la organización, se elaboran planes específicos, en los que se designan las personas encargadas y los plazos.
5. Formación de equipos: Se constituyen grupos, preferentemente grupos naturales de la propia organización, en los que se promueve que los trabajadores evalúen la forma que utilizan para trabajar juntos, y desarrollen comunicaciones abiertas basadas en la confianza mutua.
6. Desarrollo intergrupar: Después de formar y desarrollar equipos naturales y pequeños, se desarrollan grupos más grandes que comprenden varios equipos.

7. Evaluación y seguimiento: Se evalúan los resultados para desarrollar programas adicionales con temas concretos.

Ferrer (1986) menciona las siguientes técnicas:

La retroalimentación de datos: Consiste en dar a conocer al cliente individual o al grupo, unidad u organización, la información recopilada en las entrevistas y cuestionarios sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas respecto a la comunicación, estructura, interacción, interpersonal e intergrupala, etcétera.

Desarrollo de equipo: Es generalmente designado a producir habilidades de grupo más efectivas en la realización de las tareas. La naturaleza y cualidad de las relaciones que existen entre los miembros del equipo o entre los miembros al igual que el líder del grupo son generalmente examinadas y evaluadas, la cual constituye una condición necesaria para trabajar en tareas de grupo.

La solución de problemas en intergrupos: Trata de asuntos y problemas que surgen cuando dos grupos necesitan trabajar juntos. Funcionalmente, los grupos deben ser interdependientes; de ahí que se enfoque generalmente sobre las habilidades necesarias para proveer de una mejor cooperación entre ellos. La experiencia de un grupo que trabaja en sus propios problemas (desarrollo de equipo), es un prerrequisito deseable para buscarles solución a los problemas existentes entre él y el otro grupo.

Ferrer (1986) explica que una estrategia básica del D.O., que tiende a tener el mayor impacto en la organización como un todo, es el empleo de aquellos medios que desembocarán en un cambio en la cultura de la organización. Una vez que esto se haya alcanzado, se seguirán normalmente algunos cambios estructurales y tecnológicos. Esto ocurre, en parte, por la fundamental relación que existe entre

cultura, estructura y tecnología. El D.O., es esencialmente una estrategia educativa para crear:

- Una cultura abierta para solucionar problemas y un clima también abierto a través de la organización.
- Confianza entre personas y grupos a través de la organización.
- Un incremento en la participación y colaboración entre los miembros de la organización. Los cambios sociotécnicos son más pronto identificables, participados y desarrollados en tal cultura.

Gil (1997), también refiere que el D. O., emplea un conjunto de técnicas de procesos humanos, que tienen como eje principal el desarrollo de equipos y el entrenamiento y trabajo en grupo. Este autor describe técnicas grupales y sus procedimientos:

- Procedimientos grupales de capacitación en laboratorio: El objetivo fundamental consiste en que los participantes, a través de las experiencias de participación en grupo, desarrollados en ambientes adecuados (fuera del lugar de trabajo), logren un conocimiento más real de sí mismo y de los demás, basado en la comparación de las percepciones propias y ajenas, modifiquen sus actitudes y comportamiento, y adquieran un conjunto de habilidades que les permitan relacionarse de forma más adecuada con los demás. Se pretende también, que los sujetos consigan una mejor comprensión de los procesos de funcionamiento de los grupos e intenten mejorarlos.

- Grupos de formación o T- Groups: Son grupos orientados al proceso, en que al mismo toman parte en discusiones y experiencias grupales no estructurada, observan y obtienen retroalimentación sobre su propio comportamiento, ampliando sus conocimientos sobre sí mismos y los procesos del grupo.

- Grupos expresivos: Grupos orientados al desarrollo de las personas, poniendo énfasis en el proceso y en la expresión de sentimientos.
- Entrenamiento en habilidades sociales: Consisten en la aplicación de un conjunto de técnicas de aprendizaje cuyo objetivo es el desarrollo de comportamientos sociales más adecuadas y eficaces.
  
- Discusión en grupo: Centrada sobre distintos temas, problemas y ámbitos.

La forma convencional y genérica de algunas técnicas del D.O., consiste en la aportación de datos, de hechos, etc., relativos a la empresa, una de sus partes o a su gente; el análisis y la organización de los mismos; la proposición de una estrategia para la superación de la situación actual o el logro de nuevas metas. El profesional o “ agente de cambio “ encargado de implantar la técnica realiza una labor de coordinación y de orientación, propicia la creación de un clima de trabajo comprometido y de confianza, proporciona criterios y lineamientos para que el grupo dirija su actividad, ofrece retroalimentación y estimula a los miembros del mismo para que la usen en los casos necesarios.

Existen en las organizaciones una cantidad creciente de hombres cuya función fundamental es la de auspiciar el cambio, esto ha sido parte del trabajo de un directivo, y a menudo una parte significativa; pero ahora hay en las organizaciones una cantidad creciente de hombres que son esencialmente especialistas en el proceso de cambio en las organizaciones. El especialista en D.O., es asesor y ayudante más que iniciador. Necesitará en el rol de consejero un marco de referencia o modelo tanto para pensar acerca de los medios mediante los cuales se influye sobre individuos y grupos para que cambien su conducta en las organizaciones, como para hablar de ellos. Un modelo tiene cantidad de aplicaciones. Puede contribuir a ordenar los datos con que se cuenta y esclarecer la discusión (Kolb, 1977).

En síntesis el agente de cambio persigue que sean las propias personas quienes tomen un papel protagónico en su aprendizaje, ya que plantean la problemática, buscan la causa, toman decisiones, etc., sin que medie presión alguna del agente. Este constituye un recurso del grupo, que busca básicamente el desarrollo de los individuos y de las empresas (Mendoza, 1985).

Guzmán (1970) señala que se necesitan nuevas técnicas educativas y de formación, de cooperación, de solidaridad y de coordinación. Técnicas nuevas de responsabilidad de participación e integración, adecuadas a la naturaleza del hombre y de la convivencia social, encaminadas al desarrollo y perfeccionamiento de la personalidad y a la realización progresiva del bien común tanto de la empresa como de la sociedad en general. Técnicas que respeten y promuevan la auténtica vida humana en el trabajo y en la comunidad de personas que es la empresa, que proyecten la actividad empresarial hacia el verdadero desarrollo integral del país.

## **CAPÍTULO 3. EL ENFOQUE HUMANISTA DE CARL ROGERS**

### **3.1 Premisas y fases del enfoque centrado en la persona.**

Quitmann (1989) argumenta que, el fundamento de Rogers a su convencimiento teórico y filosófico es encontrarse como hombre; de ello se deriva que, se está siempre afectado de un modo personal por lo que se hace en ese momento, es también personalmente parte de las relaciones que se tienen con los hombres. Su escrito teórico mejor fundamentado en el que necesitó 4 años para escribir, Rogers dice “ es la teoría del proceso de cambio formulada con mayor rigor, que haya creado nunca “.

Sus conceptos acerca del organismo y sobre el sí mismo, son de importancia fundamental. A continuación Quitmann (1989) explica estos:

Cualquier organismo vivo, y también el hombre, está dotado de una tendencia de actualización. El organismo tiene la capacidad de valorar experiencias, impresiones y estímulos, y que la tendencia de actualización es la escala para la valoración, es decir, el organismo valora un suceso como positivo, si éste refuerza la tendencia de actualización, y como negativo, si la contradice.

La tendencia de actualización se caracteriza por una aspiración en la dirección de metas tales como salud, satisfacción de las necesidades, mediante expansión y adaptación autolimitadora, desarrollo corporal y espiritual en el campo de tensión entre autonomía, adaptación, dependencia e independencia, integración y diferenciación.

De este modo, toda elección realizada por los seres humanos es expresión de la búsqueda de autorrealización, de desarrollo total. Esta aspiración a la completitud personal es para él una característica de la existencia humana.

En esta teoría, se concibe la autorrealización más bien como un proceso. Todo ser humano plantea, en su opinión, dos preguntas: ¿ quién soy ? y ¿ cómo puedo convertirme en mí mismo ?; Para contestar a estas preguntas el hombre debe atravesar una maraña de máscaras de defensa antes de descubrir al extraño que ha vivido tras ellas, al extraño: él mismo. Un hombre que sigue este proceso es una persona que desarrolla confianza en su propio organismo, que hace valoraciones a partir de sí mismo,... que ve su vida como un proceso que fluye, en el que descubre constantemente nuevos aspectos de su ser en la corriente de su experiencia. Un proceso de actualización como éste, que se prolonga a lo largo de toda la vida, contiene un crecimiento y desarrollo... hacia un ser, en el que se es cada vez más, sus propias posibilidades. El coraje para ser está comprendido en él. Significa entregarse completamente a la corriente de la vida. Esto es, sin embargo, lo más excitante para los hombres: cuando el individuo es interiormente libre y elige, como la “ vida buena “, este proceso del devenir.

El sí mismo, es la realidad experimentada a través del organismo, el campo “fenoménico “ un marco de referencia individual, que conoce tan sólo el propio individuo.

En el marco de desarrollo de una estructura de valores, el individuo se valora finalmente a sí mismo; esta valoración del sí mismo es la base psicológica de su existencia y sus experiencias se organizan de tal forma que el sistema de valores existente no pueda desequilibrarse. Por ello, el organismo humano intentará comportarse por regla general de tal forma que el comportamiento mostrado sea consistente con el concepto propio, es decir, que coincidan.

Según Rogers (Quitmman, 1989) la coincidencia (congruencia) o la no coincidencia (incongruencia), puede darse, por tres caminos distintos:

- Entre el sí mismo, tal y como lo percibe el individuo, y la vivencia orgánica concreta (consistencia).
- Entre la realidad subjetiva del campo fenoménico y la realidad del mundo de fuera.
- Entre el sí mismo y un sí mismo deseado (ideal self); con el concepto del sí mismo que más le gustaría poseer al individuo, sobre el que éste situó el máximo valor para él mismo.

El estado de incongruencia es amenazante para el ser humano cuando no penetra en la conciencia. Por regla general, las diferencias entre, por ejemplo, la propia imagen y la experiencia concreta llegan a la conciencia gracias a que el ser humano no simboliza sus experiencias; es, sin embargo, igual de posible que no se simbolicen las experiencias y queden hurtadas a la conciencia, con lo que el concepto del sí mismo del organismo continuó coincidiendo (consistencia) con la experiencia; de ahí que una incongruencia entre la percepción y la experiencia represente una amenaza para la consistencia. El organismo rechaza esta amenaza negando o deformando la experiencia hecha. La consecuencia es que estas experiencias no se integran en la estructura de la personalidad, sino que permanecen ante su puerta, generan miedo y ponen en marcha procesos defensivos.

Quitmann (1989) retoma también, sobre el desarrollo de conceptos de Rogers, el cuál primero habló de “pacientes”, más tarde de “clientes”, y finalmente de “ayudantes” (facilitador), la forma de conversación era primero “no directiva”, más tarde “centrada en el cliente” y finalmente “centrada en la persona”. Él vio cada vez más claro que él no había entrado en un nuevo método, sino en otra filosofía de la vida y de la relación.

Otros conceptos que este autor también retoma es; que la relación interhumana es fundamento básico, elemento de soporte de la terapia. Los comportamientos



terapéuticos básicos como congruencia, empatía, valoración y aceptación sin condiciones. A continuación se mencionarán:

a) Congruencia: Es la coincidencia con uno mismo. Lo real, auténtico y sin fachada, vive abiertamente las sensaciones y posturas que le mueven en ese instante... Esto significa que él se vuelca en un encuentro personal y directo con su cliente cuando se presenta ante él de persona a persona.

b) Empatía: La empatía se conoce como “comprensión empática no valorativa”. Un terapeuta muestra su empatía cuando “siente el mundo interno del cliente, con todos sus significados muy personales, como si fuese el suyo propio,... pero sin perder la independencia de su identidad en este proceso de la comprensión.

c) Valoración y aceptación sin condiciones: La relación con el cliente se caracteriza por un compromiso emocional. La libre expresión de los sentimientos debe potenciarse mediante la atención. Esto no significa que el terapeuta encuentre bien todo lo que el cliente diga, piense o sienta, sino que el cliente sea aceptado en su ser así sin prejuicio ni valoración.

Rogers (1986) reafirma, que ha utilizado una variedad de calificativos a este tema (enfoque personalizado) a lo largo de su carrera: orientación no directiva, terapia centrada en el cliente, enseñanza centrada en el estudiante y dirección centrada en el grupo, pero el calificativo “ enfoque personalizado ” le pareció el más idóneo, debido al énfasis absoluto de dotación de poder al individuo.

Su hipótesis central es que: “los individuos tienen dentro de sí vastos recursos de autocomprensión y para la alteración de conceptos propios, actitudes básicas y conducta autodirigida. Estos recursos son susceptibles de ser alcanzados, si se logra crear un clima definible de actitudes psicológicas facilitativas.

Existen tres condiciones que deben estar presentes, para que el clima sea estimulador del crecimiento. Éstas son aplicables en las relaciones entre terapeuta y cliente, padre e hijo, dirigente y grupo, profesor y alumno, administrador y empleado. En realidad estas condiciones son aplicables a cualquier situación en la que se fije como objetivo el desarrollo de la persona.

- El primer elemento es autenticidad, legitimidad o congruencia. Cuanto mayor sea la autenticidad, sin disfraces profesionales ni personales, mayor será la probabilidad de cambio y crecimiento de un modo constructivo. Esto es abrirse al conjunto de sentimientos y actitudes que fluyen en su interior. El terapeuta se hace “transparente” ante el cliente; el cliente puede ver claramente lo que el terapeuta es en la relación.

- La segunda actitud para la creación de un clima favorable al cambio es la aceptación, cariño o el aprecio, lo que el autor denominó “visión incondicionalmente positiva”. Cuando el terapeuta experimenta una actitud positiva y de aceptación hacia lo que el cliente sea, lo que sus sentimientos inmediatos le dicten: confusión, resentimiento, miedo, ira, valor, amor u orgullo. Cuando las personas son aceptadas y apreciadas, tienden a desarrollar una actitud de mayor cariño hacia sí mismos.

- El tercer aspecto facilitativo de la relación lo constituye la capacidad de proyección de la comprensión. Esto significa que el terapeuta percibe con precisión los sentimientos e intenciones que el cliente experimenta, y le hace participe de su comprensión. En situaciones óptimas, el terapeuta se introduce hasta tal punto en el mundo privado de su interlocutor, que no sólo es capaz de clarificar los pensamientos de los que el cliente es consciente, sino los que están ligeramente sumergidos en su subconsciente. Este modo sensible y activo de escuchar es sumamente excepcional en nuestras vidas. Creemos que escuchamos, pero raramente lo hacemos con auténtica comprensión. Cuando se

oye con proyección personal por parte del oyente, son capaces de escuchar con mayor precisión el flujo de sus propias experiencias internas.

Al comprender y apreciar el sí mismo, éste pasa a ser más congruente con la propia experiencia. Y de ese modo la persona pasa a ser más real, más auténtica. Estas tendencias, las recíprocas de las actitudes del terapeuta, le permiten convertirse en acrecentadora de su propio crecimiento. Hay mayor libertad para ser una persona real y total (Rogers, 1964).

Rogers también menciona que un creciente número de psicólogos humanistas, demuestran que en un ambiente psicológico adecuado, el ser humano es digno de confianza, creativo, automotivado, fuerte y constructivo: capaz de generar un potencial insospechado.

Quitmann (1989) divide el desarrollo de la teoría de psicoterapia de Rogers en tres fases. La primera (1940 – 1950) se caracteriza por la acentuación del comportamiento no directivo del terapeuta, con el punto central de la reflexión de los sentimientos del cliente por parte del terapeuta ( empathy, comprensión compenetradora ). Con esto algunos terapeutas entendieron la “ no directividad ” más bien como “ pasividad ” y parecían carentes de interés.

En la segunda fase (1950- 1957) Rogers desplazó por ello el punto central desde un comportamiento terapéutico no directivo hacia uno centrado en el cliente. La acentuación estaba ahora en la congruencia, en la autenticidad del comportamiento, con lo que Rogers quería poner de manifiesto que la empatía sólo puede potenciar desarrollos beneficiosos en las conversaciones terapéuticas cuando se la practica no como técnica, sino cuando es expresión de la postura del terapeuta.

En estas fechas Rogers menciona de forma abreviada las condiciones para un cambio terapéutico de la personalidad:

1. Dos personas están en contacto mutuo.
2. El cliente se encuentra en un estado de desorden interno, de vulnerabilidad o de miedo.
3. El terapeuta, se encuentra en un estado de coincidencia interna.
4. El terapeuta ofrece al individuo dedicación positiva y sin condiciones.
5. El terapeuta se preocupa por la comprensión empática del punto de referencia interna del cliente.
6. El cliente se da cuenta, de la existencia de la dedicación positiva y sin condiciones y de la comprensión empática por parte del terapeuta.

En la tercera fase del desarrollo de la terapia conversacional (a partir de 1957), Rogers centra la mirada sobre la situación, sobre la atmósfera y sobre el encuentro entre las personas. La comprensión se orienta más hacia un encuentro entre seres humanos, en el que el terapeuta acepta la relación y muestra también algunos sentimientos. Cada vez queda más claro que se trata ya no sólo de formas de conversación beneficiosas en la terapia, sino de encuentros beneficiosos entre seres humanos.

### **3.2 Aportaciones a la capacitación.**

En relación a la capacitación Rogers (1986) menciona varias características sobre la educación convencional.

1. Los maestros son los poseedores del conocimiento y los alumnos los supuestos receptores: Los profesores son los expertos, los concedores de sus respectivos campos. Los estudiantes deben permanecer atentos, prontos a utilizar el lápiz y la libreta, a la espera de que se les imparta la sabiduría. Existe una enorme diferencia entre el nivel social de los profesores y el de los alumnos.

2. Las clases o conferencias, o algún medio de instrucción verbal, constituyen el camino principal para la transferencia de conocimientos a los receptores: Los exámenes miden hasta que punto los estudiantes los han recibido.

3. Los profesores son los poseedores del poder, los alumnos los que obedecen: El control se ejerce por jerarquías siempre hacia abajo.

4. La autoridad como forma de mando es la política aceptada en el aula: La figura de autoridad, el instructor, es esencialmente la figura central en la educación.

5. La confianza es mínima: Existe desconfianza del profesor para con los alumnos, a los estudiantes no se les puede suponer capaces de trabajar satisfactoriamente, sin una vigilancia y un control permanentes por parte del profesor o instructor. Pero también hay desconfianza de los estudiantes para con el profesor, desconfían de sus motivos, de su honradez, de su ecuanimidad, de su aptitud.

6. Los estudiantes son más susceptibles de ser gobernados si se les somete a un estado de temor constante o intermitente: Se utiliza la crítica, la ridiculización en público, miedo constante de suspensión. El estado de temor tiende a aumentar cuanto más avanza el estudiante en su carrera, porque tiene más que perder.

7. La democracia y sus valores son ignorados y despreciados en la práctica: Los estudiantes no participan en la elección de sus objetivos individuales, del programa, ni de la forma de trabajar; ni voz ni voto en la elección del profesorado, ni en la elaboración de la política educativa. Pero a su vez, los profesores generalmente tampoco pueden elegir a los administrativos, ni participar en la elaboración de la política educativa.

8. No hay lugar para personas completas en el sistema educativo, sólo para sus intelectos: En la escuela primaria, la curiosidad desbordante y el exceso de energía física característicos de un niño normal son reprimidos, o, a ser posible,

suprimidos. En la secundaria, el interés primordial de los estudiantes – el sexo, las relaciones físicas y emocionales que conlleva – se ignora casi por completo, no se trata jamás como un área principal del aprendizaje.

En el año de 1970, en el centro de estudios de la persona, de donde Rogers era integrante se implementó un programa llamado “ la jolla ”, considerado como un programa único, que difería de la mayoría de los programas de capacitación, un aspecto fundamental del programa es una concepción centrada en la relación de persona a persona, de una filosofía de conducción de grupos centrado en la persona, concepción que hace hincapié en el hecho de que tanto el grupo como el facilitador obtienen un crecimiento máximo cuando este último, en vez de participar como experto en su grupo, lo hace en calidad de persona. Esta filosofía explica porqué se hace todo lo posible por evitar la palabra “capacitación” (training). Capacitar a una persona implica volverla competente en algún oficio, arte o tarea que podrá utilizar luego a manera de ocupación. Pero no se puede “ capacitar ” a un individuo para que se convierta en persona. Es lamentable que, por razones históricas, se dé a muchos facilitadores el nombre de “capacitadores” . Así el programa la jolla pone de relieve los rasgos humanos de la persona a la cual se considera facilitador, y el hecho de que resulta tanto más eficaz cuanto más real es en sus interacciones con los demás (Rogers, 1973).

Rogers (1986) menciona nueve aspectos fundamentales de un centro de aprendizaje personalizado los cuales a continuación se enlistarán.

1. Condición previa. Los líderes, o personas a quienes se perciba como figuras de autoridad en dicha situación, deben sentirse lo suficientemente seguras de sí mismas y de su relación con los demás, para confiar realmente en su capacidad de pensar y de aprender por sí mismas.
2. Los facilitadores comparten con los demás – estudiantes y posiblemente padres o miembros de la comunidad – la responsabilidad del proceso de

aprendizaje. El grupo en cuestión es responsable de la planificación del programa, de la forma de administración y funcionamiento, de la financiación y de la elaboración de la política del centro. Se comparte la responsabilidad.

3. Los facilitadores aportan recursos para el aprendizaje, de sí mismos y de su experiencia, de libros u otros materiales, o de las experiencias de la comunidad. Se estimula a los estudiantes para que aporten recursos sobre los que tengan conocimientos o en los que tengan experiencia y los facilitadores mantienen las puertas abiertas o recursos externos a la experiencia del grupo.
4. Los estudiantes desarrollan sus propios programas de aprendizaje, individualmente o en colaboración con otros. Explorando sus propios intereses, ante tanta riqueza de recursos, cada uno elige la dirección de su propio aprendizaje y se hace responsable de las consecuencias de su elección.
5. Se provee un ambiente de facilitación del aprendizaje. En las reuniones de una clase determinada o de la escuela en su conjunto se evidencia un ambiente de autenticidad, cariño, comprensión y ganas de escuchar. Este clima puede emanar inicialmente de la persona a quien se perciba como líder. Con el progreso del aprendizaje, cada vez son los estudiantes quienes con mayor frecuencia se lo suministran el uno al otro. El aprendizaje mutuo pasa a ser tan importante como el de los libros, de las películas o de las experiencias de la comunidad.
6. El foco primordial del centro consiste en nutrir constantemente el proceso de aprendizaje. El contenido del aprendizaje, aunque significativo, ocupa un segundo lugar. De este modo, un curso se da satisfactoriamente por terminado, no cuando los estudiantes “ han aprendido todo lo que debían

saber ”, sino cuando han realizado un progreso significativo aprendiendo cómo aprender lo que desean saber.

7. La disciplina necesaria para alcanzar los objetivos de los estudiantes es la autodisciplina, reconocida y aceptada por ellos mismos como responsabilidad propia. La autodisciplina sustituye a la disciplina externa.
8. La evaluación de la extensión o significado del aprendizaje de cada estudiante, la realiza primordialmente el propio estudiante, si bien las autoevaluaciones pueden ser influidas y enriquecidas por las reacciones afectuosas de los demás miembros del grupo y del facilitador.
9. En el ambiente de promoción del crecimiento, el aprendizaje tiende a ser más profundo, avanza con mayor rapidez y penetra en mayor grado en la vida y en la conducta de los estudiantes, que lo que se aprende en las aulas tradicionales. Esto ocurre debido a que la dirección es autoelegida, el aprendizaje autoiniciado y las personas invierten la totalidad de sí mismas en el proceso, con sus sentimientos y sus pasiones, además de su intelecto.

Rodríguez (1988) menciona también, varios aspectos con relación a lo anterior para este autor la capacitación de adultos funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico. Nadie enseña a nadie, el centro de atención no debe ser la enseñanza del maestro, sino el aprendizaje de los miembros de un grupo. No se viene a aprender una cantidad “ X “ de conocimientos, sino también, actitudes, habilidades y conductas. El aprendizaje se traduce en desarrollo de habilidades y destrezas y en cambios de actitudes y conductas.

Hay que crear una comunidad de aprendizaje entre los participantes; propiciar la dinámica de dar y recibir; vivir los procesos de experimentar, compartir,



interpretar, generalizar y aplicar. En el grupo cada uno será factor de cambio para los compañeros, por ello el grupo es reducido.

El conductor del aprendizaje no es un profesor, sino un facilitador, un animador, un coordinador. No es una figura de autoridad; no es “el que sabe”, sino un colega que asiste y ayuda en una búsqueda común.

El aprendizaje vivencial es significativo; la dirección no está dada con base en los programas de alguien, sino en los intereses de los estudiantes en el “aquí y ahora”.

Hay que tener presente que el aprendizaje que implica cambios en la organización de la propia vida tiende a ser percibida como amenaza. Es necesario estar preparados cuando surjan resistencias al cambio, algunas de ellas abiertas, otras sutiles y enmascaradas.

Independientemente de la intención que tenga la empresa al enviar a su personal a tal o cual seminario, esta capacitación deberá estar diseñada para favorecer antes a los individuos que a las instituciones.

Se puede decir, que si pensamos en las características políticas de la educación, el método tradicional se encuentra en un extremo de espectro y el enfoque personalizado en el otro (Rogers, 1986).

### **3.3 Aportaciones al Desarrollo Humano.**

Inmediatamente después, de la segunda guerra mundial, en 1946 y 1947, Rogers y sus colegas del centro de asesoramiento psicológico de la Universidad de Chicago, se dedicaron a la capacitación de consejeros psicológicos para la dirección de veteranos de guerra, los cuales supieran encarar los problemas de los soldados que regresaban del campo de batalla. Se ensayó una experiencia grupal intensiva, con reuniones diarias de varias horas de duración, en los cuales

todos los días los integrantes trataban de comprenderse mejor, tomar conciencia de las actitudes que podrían resultar autodestructivas en la relación de asesoramiento psicológico, y establecer entre sí un vínculo productivo, que pudieran transferir luego a su labor como consejeros. Este fue un intento de ligar el aprendizaje cognitivo con el que era fruto de la experiencia, en un proceso que tuviese valor terapéutico para el individuo. Ofreció una cantidad de experiencias profundas y significativas a los educandos, y tuvo tanto éxito con una serie de grupos de consejeros psicológicos que el equipo continuó aplicando después el procedimiento en seminarios de verano. Estos grupos se orientaron sobre todo hacia el desarrollo de personal, al aumento y mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales. Además, tuvieron una orientación más experiencial y terapéutica, con el correr de los años esta orientación se fusionó con la formación en relaciones humanas, y la combinación de ambos caminos constituye lo esencial que se difunde hoy en Estados Unidos con tanta rapidez (Rogers, 1973).

En los grupos se hace un esfuerzo para facilitar un ambiente en el que cada participante sea libre de elegir, de participar en igualdad de condiciones con los demás en la planificación y ejecución de actividades, de ser más consciente de su fuerza personal, de adquirir mayor autonomía y de convertirse en el arquitecto creativo de su propia vida. Debido al énfasis absoluto del enfoque en la dotación de poder al individuo, ha llegado a definirse como enfoque personalizado.

La misión es “ ser nosotros mismos ”. A este fin existen reuniones unos días antes de la primera sesión para procurar, en la medida de lo posible abrirse al grupo, estar dispuesto a explorar áreas nuevas y desconocidas en nuestra propia vida, aceptar plenamente nuestras propias diferencias y admitir nuevos conocimientos para viajar a nuestro interior con el estímulo personal y grupal. Es decir, que se valora el proceso personal, con el objeto de que esté a disposición del grupo. Siendo tan auténticos con nosotros mismos, con nuestra capacidad , nos permite ser creativos, diversificados, contradictorios, abiertos y dispuestos a

estar presentes y a compartirnos nos convertimos en una especie de diapasón que transmite sus vibraciones a esas mismas cualidades de los demás participantes en el grupo.

En la relación que se establece con el grupo y con sus miembros, el poder es compartido. Se procura “ ser ” y dejar que los demás “ sean ”. Aun en el mejor de los casos, el deseo de juzgar o manipular los pensamientos o acciones de los demás es mínimo. Tratando así a las personas, aceptándolas como son, se puede descubrir que están dotadas de una enorme creatividad y de innumerables recursos para examinar y cambiar su vida.

Se pueden compartir nuestros sentimientos, nuestro potencial, nuestras habilidades, y nuestra persona, de un modo activo. Cada uno goza de la libertad de ser tan auténtico consigo mismo como le sea posible (Rogers, 1986).

Una parte de esta forma de ser es el de escuchar durante los periodos de caos, de crítica personal, o cuando se expresan sentimientos profundos, escuchamos atentamente y con aceptación dando a entender de vez en cuando que comprendemos lo que oímos. Escuchamos las voces contradictorias, suaves, con opiniones impopulares o inaceptables y nos preocupamos por contestar, cuando se formula una pregunta abierta y nadie la ha respondido. De este modo cada uno goza de su propia validez.

El funcionamiento del grupo es abierto, sin líder ni organización jerárquica. Tanto la dirección como las responsabilidades son compartidas. Cada persona percibe al grupo, no sólo cómo el lugar donde satisfacer sus necesidades personales, sino el ambiente donde puede forjar activamente la situación que permita satisfacer dichas necesidades. La libertad del individuo para avanzar hacia sus propias metas en armonía con la diversidad es uno de los aspectos más enriquecedores del grupo.

Rogers (1986) no quiere dar la impresión de que el grupo se desenvuelve plácidamente. Las sesiones iniciales suelen ser caóticas. Por lo general no se cree que la planificación pueda salir de todos nosotros en conjunto. La carencia de estructura provoca confusión. Se critica al personal por no haber elaborado planes y los participantes no se atreven a poseer su propio poder. En algunas ocasiones hay violentas discrepancias, la rivalidad y la lucha por el poder son evidentes.

Sin embargo, ante la actitud facilitativa que crea el personal y muchos de los participantes, gradualmente empiezan a oírse el uno al otro y entonces, paulatinamente, a comprenderse y respetarse. El grupo adquiere un ambiente de trabajo, tanto en su conjunto como en los pequeños grupos, a partir del momento en que las personas comienzan a imbuirse es sí mismas y en sus relaciones.

Rogers (1986) habla de valores individuales, que se modifican las bases con el proceso de las sesiones. Los valores de base autoritaria, los que proceden de fuentes externas a la persona, tienden a disminuir, mientras que los que emanan de la experiencia propia se enriquecen. Lo que a la persona le han dicho que debe valorar, ya sean los padres, la iglesia, el estado o un partido político, acostumbra a ser cuestionado. Las conductas o formas de ser originadas en la experiencia como satisfactorias y significativas suelen reforzarse. El criterio de valoración procede cada vez en mayor grado de la propia persona y no de los libros, profesores o dogmas, es decir, del interior en lugar del exterior. Así, el individuo pasa a vivir gradualmente de acuerdo con sus pautas internas, unas bases personales. Además, como el sujeto es consciente de que dichos valores se basan en una experiencia que cambia constantemente, los considera más tentativos, menos rígidos; no están esculpidos en piedra, sino escritos con el corazón humano.

En el proceso de toma de decisiones el juicio de uno es tan válido como el de otro y tanto las opiniones como los sentimientos de cada uno tienen derecho a ser considerados, se elabora una decisión que abarque a todos y cada uno de los

participantes. La solución se alcanza por medio de un proceso en que se consideran todas las contribuciones individuales, respetándolas, sopesándolas e incorporándolas finalmente en el plan de acción. El grupo reconoce su valor, puesto que lo que se logra es integrar continuamente una comunidad.

En un clima de libertad y facilitación, los miembros del grupo se ven impulsados a una mayor espontaneidad y flexibilidad, a relacionarse de manera más estrecha con sus sentimientos, a abrirse más a sus experiencias, y a una intimidad más expresiva en sus relaciones interpersonales.

El objetivo final es, que los miembros del grupo desarrollen sus propias metas individuales y se guíen por algún objetivo preestablecido, como la felicidad, la alegría, o una eficaz conducta de organización, la principal significación reside en la influencia que ejerce en la conducta posterior fuera del grupo. Esto genera cambios en las relaciones personales, de comunicación, logran compartir auténticos sentimientos, tomar conciencia de ellos, y lograr grandes cambios en las relaciones con las personas, casi siempre constructivos (Rogers, 1973).

### **3.4 Aportaciones al Desarrollo Organizacional.**

Rogers (1973) ha hecho aportaciones con grupos de encuentro los cuáles son una fuerza contrarrestante de la deshumanización de nuestra cultura, ya que vivimos un medio progresivamente impersonal, conformado por las tecnologías científica e industrial. En estas esferas el grupo de encuentro puede acarrear consecuencias profundas. Cuanto más se difunda el movimiento y los individuos se experimenten como personas singulares, dotados de la capacidad de elegir, y que reciben profundo cariño de otras personas singulares, más caminos hallarán para humanizar nuestras actuales fuerzas deshumanizadoras.

La experiencia grupal intensiva tiene para el individuo una significación futura más general aún, constituye un amplio camino hacia la realización y el crecimiento personal. Una vez que las necesidades materiales han sido en gran parte satisfechas, los individuos se vuelven hacia el mundo psicológico y buscan un grado mayor de autenticidad y realización. Parece que el objetivo de vivir en forma más plena, de desarrollar las posibilidades en toda su riqueza y complejidad, constituye una de las principales satisfacciones a las que aspira el hombre.

La ayuda ofrecida al individuo para que se adapte al cambio es una de las consecuencias más importantes del grupo de encuentro, al grado de rapidez que puede adaptarse el organismo humano a la casi increíble velocidad de las transformaciones que produce la tecnología.

Rogers (1973) menciona que el grupo de encuentro o el grupo centrado en la tarea ha sido empleado de muchas maneras en medios industriales. Los grupos también se utilizan en la industria para el llamado desarrollo organizacional, y que no difiere mucho del desarrollo personal. Se centra tanto en la salud de la organización como en el bienestar y desarrollo del individuo. A continuación mencionaremos los objetivos de un proyecto de desarrollo organizacional propuesto por los National Training Laboratories:

1. Crear en toda la organización un clima receptivo, en el cuál las personas se muestren dispuestas a resolver problemas.
2. Complementar la autoridad vinculada con el rol o el status, agregándole la autoridad que proviene del conocimiento y la competencia.
3. Ubicar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.

4. Promover la confianza entre los individuos y grupos en toda la organización.
5. Hacer de la competencia algo útil para elaborar las metas y llevar al máximo la colaboración.
6. Crear un sistema de recompensas que reconozca tanto el cumplimiento de los objetivos que se fijó la organización (ganancias y servicios prestados) como su desarrollo en tal carácter (crecimiento de la gente).
7. Intensificar en toda la fuerza laboral la identificación con los objetivos de la organización.
8. Ayudar a los directivos a administrar la organización de acuerdo con objetivos pertinentes, más que según “prácticas del pasado” u objetivos que carecen de sentido para la esfera de responsabilidad propia.
9. Aumentar el autocontrol y la autodirección de las personas dentro de la organización.

Una vez que el facilitador ha averiguado cuáles son las mayores inquietudes de cada parte, reúne a los dos grupos y se limita a enumerar en un pizarrón las preguntas que se formularon. A continuación, ellos proceden a explorar de manera cada vez más abierta y con mayor confianza mutua las cuestiones que realmente les preocupan. Este proceso permite soslayar todos los falsos motivos de inquietud que se formulan tan a menudo. Lleva hacia un intercambio franco, una mejor comunicación y la eliminación de los temores irracionales, hasta que los problemas que quedan son, al menos, razonables y racionales, y tienen alguna probabilidad de solucionarse en forma sensata.

A veces, los directivos de empresas habrán de convertir prácticas tan agobiantes y decisivas como “la evaluación periódica de los subordinados” en una realimentación mutua y constructiva desde el punto de vista humano. La comunicación interpersonal se convertía en concepto básico de una firma comercial - también que los grupos de encuentro, por el hecho de fomentar la independencia, la franqueza e integridad individuales, no conducen a una ciega lealtad institucional -. Ejecutivos de empresas renunciaron a sus puestos; sacerdotes y monjas, pastores protestantes y profesores universitarios abandonaron sus órdenes, iglesias y facultades, alentados por el valor adquirido en los grupos, que los decidió a trabajar a favor del cambio fuera de la institución, en vez de hacerlo dentro de ella. En resumen, aunque el cambio y el crecimiento son a menudo (pero no siempre) motivo de turbulencia en la vida del individuo, parecen inducirla de manera casi inevitable en las instituciones y esto constituye una experiencia muy amenazadora para los directivos tradicionales. “ ... parece que lo que la sociedad necesita es un grupo – seguro – donde no exista nada que amenace a los miembros ” (Rogers, 1973).

Así pues, nuestra tecnología impone a la humanidad un cambio acelerado para el cual el organismo humano está poco preparado. Por cierto que el grupo de encuentro, - también se les ha dado el nombre de grupos de desarrollo personal, grupos centrados en la tarea, grupos de asesoramiento - con sus diversas ramificaciones y grupos conexos, constituye una enorme ayuda al permitir que los individuos tomen conciencia de sus sentimientos acerca del cambio y lo consideren una posibilidad constructiva.

Parece que, el problema de cómo cambian las personas y las organizaciones, con el correr del tiempo, se hará cada vez más apremiante, y es indudable que cualquier medio que auxilie al hombre en su necesidad de adaptarse al cambio tendrá gran relevancia (Rogers, 1973).



## CONCLUSIONES

En los próximos años se continuarán produciendo importantes avances científicos de tipo social e industrial, ésta tecnología debe ser empleada en beneficio material de la humanidad, y nos corresponde tratar de hacer verdaderamente eficaces las organizaciones.

El éxito de la técnica científica es evidente cuando se aplica sobre la materia, sobre las cosas tangibles. Pero se cometió un error al creer que la misma técnica podía aplicarse a las actividades humanas y al hombre mismo. Por ejemplo al separar el trabajo de la persona, del trabajador; hacer del trabajo una cosa, estandarizarlo, medirlo o cuantificarlo, convirtiéndolo en una serie de operaciones mecánicas perfectamente previsibles y controlables. De esta forma el trabajo se deshumanizó y fue objeto de cálculos sistemáticos como un simple factor de la producción, sometido incondicionalmente a los requerimientos de la máxima eficiencia. El sistema de puestos impersonales continúa hasta la fecha. Las pretendidas enmiendas que se han intentado son un fracaso porque no se ha visto que el punto esencial consiste en la aplicación de la técnica científica a lo que no es una cosa sino una actividad humana.

Se ha observado el éxito de la mecanización en lo material a costa de la frustración creciente, de la insatisfacción, de los desequilibrios psíquicos, de las neurosis, de la desorientación, intranquilidad, desajustes crecientes en la personalidad y de la pérdida del verdadero sentido de la vida humana.

La organización deberá reflejar los atributos de la persona humana y la naturaleza de la vida social; la organización auténtica tiene que ser plenamente

consciente, voluntaria, libre, responsable y orientada al bien común de quienes en ella participan.

Si el gobierno, las escuelas, las diversas iglesias, la industria y la familia no reaccionan con energía ante la necesidad de cambio, nuestra cultura estará, por cierto, condenada al fracaso. De hecho, lo que necesitamos no es tanto modificar las instituciones, sino instaurar la capacidad de cambio en la vida institucional, es decir, un instrumento que permita la continua renovación de la forma organizacional y de la estructura y las políticas institucionales.

La función de la capacitación ha tenido que evolucionar de tal forma para cumplir con su misión y contribuir al desarrollo de las empresas, adaptándose a las condiciones y exigencias del contexto económico, político y social en el que se ha desarrollado. Así mismo brinda al capacitador una base teórica que le sirve para identificar el papel que juega actualmente la capacitación dentro de la estructura y organización de las empresas.

La importancia de la doctrina del desarrollo personal, como conciencia de la propia identidad que se proyecta en el ámbito existencial, resulta hoy ante la frustración que el hombre sufre en la sociedad contemporánea. El fenómeno de la enajenación implica la negación rotunda de la identidad y el más dramático desajuste de la vida interior.

La quiebra de la personalidad atormenta al hombre contemporáneo. Y justamente tal hecho acontece, paradójicamente, cuando el progreso material alcanza niveles insospechados en los países representativos de la sociedad de nuestro siglo.

Hemos descubierto que las cualidades actitudinales son eficaces en la liberación constructiva y en los cambios que favorecen el crecimiento de la personalidad y de la conducta de los individuos. Las personas a quienes se infunden dichas actitudes desarrollan una mayor autocomprensión, una mayor

confianza en sí mismos y una mayor habilidad para elegir su conducta. Aprenden de un modo más significativo y disponen de mayor libertad para ser y llegar a ser.

A veces el individuo se preocupa por ver, juzgar y arreglar lo que está fuera de él, cuando la solución de muchos problemas sería que cada persona viera y arreglara lo primero que le corresponde, que es ella misma. Si todos hiciéramos esto, el mundo sería otro. Al menos cada quien debe hacer su parte.

Dentro de la creación, el hombre es el único ser que tiene el poder de contemplar su vida, actividad y el privilegio de la conciencia; ésta lo lleva a buscar, transformar, escoger y decidir lo que para él es significativo.

En el campo de acción del desarrollo humano y organizacional propuesto por Carl Rogers, el aprendizaje y cambios observados son diversos e individuales por ejemplo; algunos hallan nuevas formas de superar situaciones personales difíciles, otros adquieren una penetración que facilita su crecimiento interior, aprenden nuevas formas de construir una comunidad, mayor habilidad en las relaciones interpersonales. Otros encuentran nuevos medios de reforma y renovación espiritual, artística, estética. Muchos avanzan hacia una actuación más informada y eficaz para generar cambios sociales. Otros adquieren una combinación de estos conocimientos. La libertad del individuo para avanzar hacia sus propias metas en armonía con la diversidad es uno de los aspectos más enriquecedores de los grupos.

co: Diana.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (1973). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Chruden, H. (1977). *Administración de personal*. México: Continental.
- Craig, R. Y Bittel, L. (1971). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. México: Diana.
- De Cenzo, D. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Ferrer, L. (1986). *Guía práctica de desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Fingerman, G. (1982). *Relaciones humanas*. México: El ateneo.
- Fleishman, E. (1979). *Estudios de psicología industrial y del personal*. México: Trillas.
- Gil, F. (1997). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Gilmer, H. (1971). *Tratado de psicología empresarial*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- González, A. (1996). *El desarrollo humano en una organización*. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología, Fes Iztacala, México.
- Guzmán, I. (1970). *Humanismo trascendental y desarrollo*. México: Limusa.
- Keth, D. (1985). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw- Hill.
- Kolb, D. (1977). *Psicología de las organizaciones; problemas contemporáneos*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana.
- Lafarga, J. (1991). *Desarrollo del potencial humano, aportaciones de una psicología humanista*. México: Trillas.
- Lafarga, J. (1994). *Psicología humanista y las necesidades de México*. México: Trillas.
- Manz, C. (1989). *Super liderazgo*. México: Paidós.

Mendoza, A. (1982). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas.

- - - - (1985). *La capacitación práctica en las organizaciones*. México: Trillas.

- - - - (1994). *Curso de relaciones humanas*. México: El manual moderno.

Pinto, R. (1990). *Proceso de capacitación*. México: Diana.

Porras, J. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional; un proceso de desarrollo y cambio*. Boston: Handbook y organización psicológica.

Quitman, H. (1989a). *Psicología humanista*. Barcelona: Herder.

- - - - (1989b). *Conceptos fundamentales y transfondo filosófico de la psicología humanística*. Barcelona: Herder.

Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: psicología pirámide.

Rodríguez, M. (1988). *Autoestima; clave del éxito personal*. México: El manual moderno.

- - - - (1988a). *Integración de equipos*. México: El manual moderno

- - - - (1988b). *Motivación al trabajo*. México: El manual moderno.

Rogers, C. (1964). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Paidós.

- - - - (1973). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

- - - - (1981). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- - - - (1986). *El camino del ser*. Barcelona: Kairós.

Siegel, L. (1965). *Psicología industrial*. México: Continental.

Siliceo, A. (1986). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Tiffin, J. (1963). *Psicología industrial*. México: Diana.