



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"Desarrollo Organizacional en un modelo interconductual"

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)

Alejandra Domínguez Robles

Directora: Dra. **Cynthia Zaira Vega Valero**

Dictaminadores: Dr. **Carlos Narciso Nava Quiroz**

Dr. **David Ruiz Méndez**



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS



A mi madre: La primera persona en creer en mí desde que nací, gracias por tu infinito amor, apoyo incondicional y por siempre impulsarme a superarme emocional e intelectualmente. Gracias por siempre estar acompañándome en cada paso que doy, aquellas largas conversaciones, dudas existenciales y emocionales, siempre escuchándome atentamente a mis locas grandes ideas, sin ti este trabajo no sería el mismo por todo...

GRACIAS MAMÁ.

A mis amigos de la carrera: En toda la carrera siempre había caos, gracias por ponerle diversión a este bonito desastre, me llevo conmigo momentos inolvidables, crisis existenciales, críticas necesarias, llantos, desesperación y sudor...Karla, Judith, César y Victoria gracias, amigos por esta aventura compartida.

Especial reconocimiento para mis personas favoritas: Pancho, Daniel, Oscar, Ricardo, Omar. Las personas que más me han enseñado una forma diferente de ver la vida, gracias por siempre apoyarme y creer en mí, gracias por sus consejos, anécdotas, conocimientos; todo lo compartido siempre lo guardo muy especialmente. Verdaderamente espero que logren todo lo que se propongan y sean tan exitosos como siempre los he visto. 12 años de amistad y aún sigo siendo su fan #1 de todos sus logros mis amigos

A mis profesores: Gracias a todos ellos me inspiraron de manera directa e indirectamente a conseguir mis metas

A la UNAM, gracias a ella experimente mi libertad, mi autonomía, a conocer a las mejores personas que hoy se han vuelto mis amigos de la vida y gracias por abrirme las puertas al conocimiento, por darme cuenta de que para llegar al éxito es necesaria dedicación y amor por la carrera.

Índice de contenido

Introducción.....	3
1 Capítulo 1 Desarrollo Organizacional	8
1.1 Orígenes	8
1.2 Origen en México	10
1.3 Comportamiento Organizacional	12
1.4 Características del D.O.	13
1.5 Objetivos del D.O.	17
1.6 Procesos.	19
2 Capítulo 2 Psicología Interconductual.....	21
2.1 Antecedentes	21
2.2 El campo interconductual	29
2.3 Taxonomía funcional de la Conducta	30
2.4 Las funciones estímulo- respuesta.....	31
3 Capítulo 3: Modelos del Desarrollo Organizacional	34
3.1 Modelo de Cambio Kurt Lewin	34
3.2 Modelo de Ralph Kilmann	35
3.3 Modelo de planeación	36
3.4 Modelo de investigación- acción	37
3.5 Modelo de Cambio planeado de Faria Mello.....	37
4 Capítulo 4: Modelo del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva Interconductual.	39
4.1 Método	39
4.2 Características del Modelo	39
4.3 Intervención.....	52
5 Conclusiones y comentarios finales.....	56
5.1 “Desarrollo Organizacional”	56
5.2 “Psicología Interconductual”	57
5.3 “Modelos del Desarrollo Organizacional”	57
5.4 Comentarios finales.....	58
6 Referencias	59

INTRODUCCIÓN

La Psicología es la ciencia encargada de medir, explicar y predecir el comportamiento, la diversidad de fenómenos a estudiar le ha obligado a adaptar o crear nuevas metodologías.

Esta, ha desarrollado diversas teorías para abordar desde puntos de vistas diferentes los problemas y temas que tenga que ver con el área, debido a esto la psicología se ve como un estudio sistemático de una serie de estructuras y/o procesos evidentes por sí mismos, temas como las sensaciones, percepción, las emociones, motivación, aprendizaje, memoria, pensamiento, inteligencia, personalidad, etc., constituyen el punto de referencia de cualquier teoría psicológica. La incuestionabilidad de dichas estructuras y procesos como fundamento de la vida psicológica supuestamente proviene tanto de la autoobservación de los individuos comunes y corrientes respecto a su propia experiencia cotidiana, como de las observaciones sistemáticas y controladas que se llevan a cabo en el laboratorio, en el ambiente natural o el gabinete, respecto a las circunstancias en que dichas experiencias tienen lugar. (Ribes 2007)

Zepeda (2008) considera hay dos propósitos, uno dedicado a la investigación del comportamiento y otro a la intervención en la modificación de conducta dentro de diferentes contextos, como el social, clínico o el laboral, el cual en este caso nos enfocaremos al laboral.

Muchinsky (2002) circunscriben a la Psicología Organizacional como la aplicación de los métodos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que se establecen, entendiendo que la psicología organizacional apunta hacia la fundamentación, diseño y gestión de los diferentes procesos que permitan una mayor eficacia de los grupos y de las organizaciones, puesto que la célula base

que las conforma es el capital humano, recurso indispensable para cumplir los objetivos de la empresa.

Chiavenato (1999), concuerda con que las empresas u organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos, que nunca estará concluida, puesto que es considerado como un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Se considera como una empresa a toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

Dentro del entorno organizacional, el Desarrollo Organizacional (DO) ha sido el medio más frecuente para la mejora continua, ya que es competitivo y está en evolución constante las personas se enfrentan a un medio cambiante, esto debido a las diferentes necesidades que se enfrentan a lo largo del tiempo, haciendo que las empresas busquen el equilibrio entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de la empresa, lo que ha provocado que diferentes disciplinas como: administración, contaduría, derecho, psicología, etc.; se enfoquen desde su perspectiva en el ámbito Organizacional.

Chiavenato (2007) menciona que el origen de Desarrollo Organizacional (DO) se asocia con los conceptos que se tiene sobre el cambio y la capacidad que se tiene para adaptarse dentro de una organización e innovación, a través de un modelo planificado (en donde se pueda capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (que se pueda capacitar a las personas) a una actitud proactiva (que se puedan anticipar a las necesidades), a una visión de largo plazo con base en el consenso del personal para un cambio favorable

Por otra parte, Robbins (2009) explica el comportamiento de las organizaciones a través del modelo de Comportamiento Organizacional (CO), el cual señala el análisis de la organización desde tres niveles: individual, grupal y organizacional. Se encarga de analizar el comportamiento de las personas en una organización

analizando las variables independientes individuales, grupales y a nivel organización, y efecto en lo que él denomina “variables dependientes”: productividad, ausentismo, rotación, comportamiento ciudadano, satisfacción laboral y las conductas fuera de la norma. Algunas de las variables independientes que incorpora este modelo son: motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral.

Sin embargo, debido a tantos cambios y nuevos modelos creados, la psicología llega a caer desgraciadamente en el eclecticismo teórico, lo que trae como consecuencia que el mismo psicólogo pueda perder su objeto de estudio.

Como Molina (2000) lo mencionó, se le debe dar una mayor importancia a las personas y sus procesos de interacción, más que solo a cambiar personas, tomando en cuenta que todos sus resultados sean vistos como respuestas al entorno cambiante.

Es por esto, que Ribes y López (2009) mencionan que para no caer en estos errores tan comunes a los que se enfrentan los psicólogos, es necesario empezar a delimitar el segmento de la realidad elegido conceptualmente definido. Por lo que para el psicólogo es importante analizar el campo interconductual delimitando su intervención, y que dicho campo está representando un segmento de la interacción del individuo con su contexto como un sistema de relaciones recíprocas, destacando las funciones estímulo-respuesta, factores disposicionales y el medio de contacto.

Por lo que el objetivo del proyecto es desarrollar un modelo psicológico sobre el desarrollo organizacional partiendo de la perspectiva interconductual, para ello en este trabajo se aborda el Desarrollo Organizacional y la Teoría Interconductual a través de diferentes capítulos. En el primero se hablará sobre los antecedentes, definición, conceptos y como ha ido evolucionando el Desarrollo Organizacional. En el siguiente capítulo se abordará la teoría de la

Psicología Interconductual, su origen, desarrollo y características de ésta, así como el modelo que actualmente se utiliza. El tercer capítulo se expondrán los diferentes modelos que se han estado utilizando en el desarrollo Organizacional y en el cuarto capítulo se presentará el modelo interconductual, diseñado a partir de la teoría consultada anteriormente en los capítulos antes mencionados. Finalmente se desarrollarán las conclusiones y comentarios finales.

1 Capítulo 1 Desarrollo Organizacional

“La teoría administrativa denominada: Desarrollo Organizacional aporta un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades” (Sanchez, 2009, p.11)

Existen diversos autores como Alejandro Guzmán de la Garza (citado en Guizar 2013) que conceptualizan el Desarrollo Organizacional como el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa en donde el objetivo es identificar los obstáculos que se presentan resolviéndolos de la manera más eficiente para así influir de manera positiva y significativa en el éxito de las tareas de la empresa.

Bennis (citado en Guizar 2013) menciona que este nace como una respuesta al cambio, siendo una estrategia educacional con el objetivo de cambiar las creencia, actitudes, valores y estructuras de la organización para adaptarse a las nuevas tecnologías y nuevos desafíos.

1.1 Orígenes

Fernando de Chiles de Faría Mello (citado en Guizar 2013) habla sobre los orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.) en Estados Unidos e Inglaterra para posteriormente incursar en México y Latinoamérica, él menciona que Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki comenzaron con los estudios sobre el tema en 1924 con la investigación de psicología aplicada al trabajo realizado en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, donde se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante las modificaciones en las condiciones de trabajo, se descubrió los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales).

Llegando a la conclusión que “los trabajadores pondrían más empeño en sus labores si piensan que la gerencia se interesaba por su bienestar y que los supervisores les prestaran mayor atención”, pronto este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne. (Hernandez, Gallarzo y Espinoza, 2011)

Por otra parte, Warren Bennis (citado en Guízar 2004) considera que el D.O. comenzó con las investigaciones de Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, E.U.A. En 1958 al utilizar los grupos de sensibilización o grupos T en donde su objetivo era desarrollar la organización.

Estos grupos tienen como objetivo el desarrollo del entendimiento de sí mismos, el ser sensible a los otros, desarrollar la capacidad de escuchar, comunicarse, entenderse y diagnosticar los problemas del grupo para contribuir de manera efectiva el trabajo en equipo, para entender la complejidad de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización, el éxito fue tal que posteriormente surge el Laboratorio Nacional de Entrenamiento (NTL) y en 1950 surgen tres tendencias a) los laboratorios regionales, b) expansión de sesiones durante todo un año y c) la inclusión de grupos T en las industrias, dando como resultado el origen del Desarrollo Organizacional (Hernandez, Gallarzo y Espinoza, 2011,).

Ya en 1957 Douglas McGregor (autor de la teoría “X y Y”), comienza a hablar e introducir en forma sistemática la aplicación de las habilidades del grupo T dentro de las empresas en Estados Unidos, promoviendo a los trabajadores participar activamente en la organización.

Por otra parte, en 1944 Kurt Lewin (Guizar, 2013) describía una forma de investigación, la cual llamaba “investigación-acción” en donde ligaba el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social, esta tenía como objetivo responder a los problemas sociales principales de ese tiempo y en forma simultánea avances teóricos y conocimiento práctico. Se realizaba a partir de un análisis-diagnóstico, posteriormente

se hacía una recolección de información, conceptualización, planeación, ejecución y evaluación, repitiéndose este de manera cíclica.

Según Valder (2014) en la década de los 50's se crea la investigación por retroalimentación, donde surge en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan.

Gonzalez (2007), establece que tiene por objetivo el llevar a cabo investigaciones mediante el rastreo de información de fenómenos organizacionales tanto de nivel micro, como nivel macro, centrándose en temas como: comunicación, cultura, liderazgo, y clima organizacional

Por último, en la década de los 60's (Valer, 2014) menciona que "se ha desarrollado un conjunto complejo de ideas al respecto del hombre, la organización y el ambiente, con el objetivo de propiciar el crecimiento a través del desarrollo de las potencialidades."

A través del Instituto Travistock, se crean los sistemas socio técnicos, los cuales refieren al cambio de actividades en la organización que implican los requerimientos tecnológicos y las relaciones sociales

Por lo tanto, podríamos decir que existen de las 4 raíces importantes en el origen del D.O:

- Entrenamiento en laboratorio de sensibilización
- Investigación-Acción
- Investigación y retroalimentación de encuestas
- Enfoques socio-técnicos y socio-clínicos

1.2 Origen en México

Según (Guizar,2013) menciona que los acontecimientos que han contribuido a la historia del D.O. son:

- 1967-1968: En el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey se comentan en los seminarios de administración de

personal tanto en el área profesional como en los graduados acerca de la existencia del D.O.

- 1969-1970: En las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de D.O; específicamente en Vitro e Hylsa (Monterrey, NL). Así mismo surge la primera cadena de libros dirigidos al D.O; se realizan las primeras asociaciones de D.O. y se emplean las herramientas de grupos T y formación de equipos.
- 1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratory) en Estados Unidos.
Empresas como Cydsa, Fama, Crisa y Gamesa adoptaron el D.O. como una manera de estar actualizada con las nuevas teorías administrativas (Valer, 2014)
Aparece el primer trabajo de investigación en una tesis de licenciatura sobre el D.O. en relación con el cambio en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (Valer, 2014)
- 1973-1974: Se aplica de manera directa el D.O. en varias empresas *Cydasa Fundadora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa...*
- 1974: El doctor Castaño Asmitia, pionero del D.O. en México, presenta en la revista Zero en Conducta de la Facultad de Psicología, una severa crítica al desarrollo de la organización.
- 1975-1976: Cobra gran auge el D.O. en instituciones educativas, así como en empresas, la Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría de D.O. con profesores altamente calificados provenientes de la Perperdine University, utilizando herramientas los círculos de calidad.
- 1977: Visa (Monterrey, NL.) implanta la gerencia de D.O.

- 1978: Se considera un enfoque más integral de D.O. que se incluyen más intervenciones que se hace posible una aplicación más eficiente del programa
- 1982- a la fecha: Se celebra un congreso anual internacional de D.O.

1.3 Comportamiento Organizacional

Para precisar sobre el Comportamiento Organizacional (C.O.) es necesario comenzar con algunas definiciones.

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins 1998,p.10).

(Davis y Newstrom 2002, p.3) afirman que: “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”

“Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”. (Betancourt y Pérez citado en Guizar 2013).

Guizar (2013) menciona que el C.O. es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que la personas en el plano individual y grupal se comportan dentro de una organización, en donde, trata de identificar las maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad, centrándose en las relaciones interpersonales, relaciones de grupos (formales e informales).

Por tanto, es una disciplina cuya base se encarga de una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales, brindando varias herramientas en muchos niveles de análisis para las demás disciplinas que están dentro de la organización. Centrándose en tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupo y estructura. (Robbins y Judge, 2009)

El tema central que estudia el C.O. es el cambio, los temas que están incluidos son: la estructura organizacional, motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura, el clima organizacional y el liderazgo, cada uno representados en tres niveles: individual, grupal y organizacional. (Guizar, 2013)

1.4 Características del D.O.

Según González (2007) la organización se compone de 2 elementos:

- Técnico-administrativo. El cual está definido por varios factores como: objetivos organizacionales, aspectos financieros, y económicos, la estructura organizacional, los procesos y sistemas administrativos, políticas, normas, puestos, asignaciones de carga de trabajo, de funciones, responsabilidades, etc.
- Psico-social. Compuesto por las necesidades, valores, motivaciones, aspiraciones, actitudes, percepciones, expectativas, emociones, clima, moral, comunicación, etc.

Por su parte Davis en 1983 (citado en González y Montoya, 2004) menciona que algunas de las características en las que centra el D.O. son: el enfoque de la organización, orientación de los sistemas, uso de agentes de cambio, resolución de problemas, aprendizaje experimental, procesos de grupo, retroalimentación, orientación por contingencias y formación de equipos

Wendell y Cecil (1996) contemplan las siguientes características:

- Enfocada a la cultura y procesos.

- Fomenta la participación entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
- Los equipos son de gran importancia para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del D.O.
- Se concentra en el aspecto social y humano de la organización, interviniendo también en los aspectos estructurales y tecnológicos de la organización
- Se enfoca en el compromiso de la solución de problemas y toma de decisiones.
- Se centra en el cambio de sistema total y considera a las organizaciones como sistemas complejos
- Los aprendices del D.O. se consideran como: facilitadores, colaboradores y co-aprendices del sistema cliente
- Una de las metas principales es que los colaboradores logren resolver por sí mismos sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades de conocimiento del aprendizaje continuo, por medio de métodos auto analíticos y considerar a la organización como un proceso permanente y en constante cambio.
- Se basa en el modelo investigación-acción, con una gran participación en los colaboradores de la organización.
- El D.O. adopta una perspectiva que busca la mejora de los individuos como de la organización.

Por su parte, González (2007) menciona que las características del D.O. son:

- Es una estrategia educativa que pretende lograr un cambio planeado en la organización.
- El cambio planeado siempre estará ligado en forma directa a la demanda que la organización busca satisfacer.

- La estrategia educativa adoptada pone un gran énfasis en demostrar la importancia que tiene el aprendizaje basado en la experiencia.
- Los agentes de cambio serán de preferencia ajenos al sistema-cliente.
- Todos los agentes de cambio comparten una misma filosofía social, así como un conjunto de valores referidos por un lado al mundo general y por otro a las organizaciones humanas conformado de esta manera sus estrategias sus intervenciones y sus respuestas al sistema-cliente

Como producto de su filosofía, los agentes de cambio comparten también una serie de metas normativas que rigen su acción.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) y Davis y Newstrom, (2002) explican las características del D.O.

- **Orientación Sistémica:** establece que debido a los grandes cambios que hay en la sociedad, las organizaciones requieren que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades, interesándose en las interacciones de las diferentes partes de la organización y como se afectan entre sí, la estructura de la organización y actitudes de las personas. Esta supone fijar objetivos, planificarla acción y ponerla en práctica, dar seguimiento y tomar medidas correctoras cuando sea necesario
- **Valores Humanísticos:** Supuestos positivos sobre el potencial y deseo del crecimiento entre los empleados dando aperturas para la renovación y eficiencia de la organización, se enfocan en la comunicación abierta, confianza interpersonal, participación del poder y la confrontación constructiva.
- **Agente de cambio:** Requiere el papel facilitante de un agente que asista a la organización en su funcionamiento. Se dedica a coordinar, estimular y facilitar el cambio, iniciando el cambio dentro del sistema y manteniéndose un poco ajeno a él, estos pueden ser

interno o externos (consultores) asegurando la objetividad de las diversas situaciones que se presenten en la compañía

- Solución de problemas: Capacitar a los empleados para que identifiquen y solucionen problemas, en vez de analizarlos teóricamente como en el aula, estableciendo problemas reales a los que se enfrentan los participantes en el trabajo. Aplicando la teoría y la investigación, partiendo de diversas disciplinas, como son: la conducta y solucionar problemas de la organización.
- Retroalimentación: Recibir información que les ayude a sustentar sus decisiones, además de impulsar a entender como los ven los demás y a tomar acciones autocorrectivas.
- Orientación de contingencia: Adoptar formas de acción adecuadas a necesidades particulares
- Aprendizaje Vital o experiencial: Se refiere a que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los diferentes tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo. Posteriormente analizan y discuten sus experiencias, aprendiendo de ellas. Este enfoque permite que haya cambio en la conducta mayormente que en los debates.
- Intervenciones en nuevos niveles: Se reconoce que puedan surgir problemas en los diferentes niveles: individual, grupal, interpersonal, de grupo entre grupos o de la organización total. Sin embargo, estos se enfocan en logros y resultados.

Preparándose así una estrategia global del D.O. con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo.

1.5 Objetivos del D.O.

Según Guizar (2013) los objetivos del D.O. son:

- Proceso de Flujo: es una serie de acontecimientos identificables correlacionados que se mueven hacia una meta general
- Cultura: en ella se encuentran los valores y creencias de los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan.

Por otra parte, Sanchez (2009) señala que, para que una organización sea exitosa, se deben seguir los siguientes objetivos del D.O.

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de estos en los momentos futuros y potenciar su talento.
- Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué, por qué, cómo y el quién.
- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo.
- Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa.
- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano.
- Contribuir al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: e-business (negocio electrónico) y empresa red.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

González (2007) menciona que los objetivos del D.O. son:

- Obtener o generar información válida y pertinente sobre la realidad de la organización, y asegurar la retroalimentación a los integrantes de la organización.
- Asegurarse que las decisiones deben realizarse con base en las fuentes de información de la organización y no en las funciones organizacionales.
- Crear un clima que permita reconocer las necesidades organizacionales, así como dar apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autorrenovación.
- Lograr una mayor apertura en las comunicaciones en todos los niveles.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos en las tres áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal
- Colaborar entre todas las unidades administrativas interdependientes.
- Hacer compatibles, armoniosas e integrales las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman
- Optimizar la efectividad del sistema estable como de los miembros de la organización a través de crear organismos que lleven al mejoramiento continuo.
- Estimular la necesidad de crear objetivos y metas cuantificables que permitan la adecuada orientación de los programas de actividades y la evaluación tanto de los individuos como de los grupos.
- Examinar el cómo, cuando, donde y cuanto, valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamiento, desempeños y resultados obtenidos.
- Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear las condiciones necesarias para que la toma de decisiones sea basada sobre el conocimiento y la habilidad.
- Buscar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las variables del medio ambiente externo.
- Incrementar los niveles de satisfacción dentro de la organización

- Buscar el desarrollo de la organización a través, del desarrollo de los individuos.
- Optimizar las metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos de los individuos.
- Optimizar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas significativos.

1.6 Procesos.

Guizar (2013) y González (2007) mencionan que el objetivo de este proceso es lograr la transición de se encuentra actualmente a donde debería estar, incluye los siguientes pasos:

- **Diagnóstico inicial:** Se define la naturaleza del problema con la gerencia a través del agente de cambio en este se elaboran acercamientos del D.O. que tengas posibilidades de éxito. Se recaba información mediante entrevistas con varios miembros de la organización.
- **Integración de la organización:** Se determina el clima organizacional, y los problemas conductuales esto puede ser a través de encuestas, con el objetivo de recabar información sobre: las condiciones que contribuyen a la eficiencia en el trabajo, cuales condiciones son las que interfieren y como podría mejorar la organización en la que se encuentra.
- **Retroalimentación de la información y confrontación:** Se revisa la información, y se discuten las áreas de desacuerdo para establecer las prioridades del cambio
- **Planeación de la acción y solución de problemas:** Se elaboran recomendaciones específicas estableciendo los problemas reales de la organización, estableciendo planes específicos.
- **Construcción de equipos:** El consultor o agente de cambio impulsa a los participantes a evaluar la forma en que trabajan juntos, así como fomentar la efectividad de la comunicación abierta y la confianza mutua como requisito para que el grupo funcione mejor.

- **Evaluación y Seguimiento:** El agente de cambio ayuda a la organización a evaluar los resultados y a desarrollar programas adicionales en las áreas que son necesarios.

2 Capítulo 2 Psicología Interconductual

“La psicología se ha desarrollado a través de una constante corrección de los conceptos” (Kantor, 1967).

En este capítulo se expondrá brevemente sobre la historia de la psicología desde sus inicios, hasta llegar al Interconductismo, en donde nos centraremos ya que se adopta esta perspectiva como parte del análisis para describir el segmento de la realidad elegido, el cual conceptualmente se adscribirá a un marco teórico definido.

2.1 Antecedentes

Psicología Biológica Griega: En los textos griegos, se encuentran que los actos biológicos y psicológicos eran vistos directamente con las condiciones históricas y culturales predominantes. Este fue el momento en el cual se produjo la “causación”, es decir, explicar los acontecimientos por medio de la interrelación de factores. En donde la mitología está muy ligada a las personas y los eventos cotidianos. Sin embargo, al comenzar el siglo II D.C. los científicos consideran de los organismos en contacto con los objetos estímulo (Kantor, 1967).

Psicología trascendental: El alma comienza a desnaturalizarse como estudio científico con la consolidación del pensamiento judeocristiano, el alma recupera muchas características que poseía el pensamiento mítico pitagórico (Ribes, 2004).

Durante este periodo predomina la fe y el simbolismo, se divide al mundo en lo “terrenal” y “trascendental”. Lo “natural” y “supernatural” se coordina y se estudian las necesidades del hombre, ligado a sus condiciones de vida. Así mismo, los hechos reales son reducidos a “apariencias” dejando una realidad “espiritual” oculta, la cual guía a los eventos naturales (Kantor, 1967).

Tomándose ahora al “alma” como en una sustancia proveniente de Dios y al morir, transmigraba de nuevo a Dios. “El alma poseía la razón y el conocimiento,

que en el caso del conocimiento de lo divino se daba como revelación.” (Ribes, 2004, p.8)

La construcción dualista continua, dando pie a interacciones, paralelismos, y durante el periodo experimental la psicofísica. (Ribes,2004)

Ya en el siglo XX la psicología aparece formalmente, debido a 4 grandes circunstancias:

- 1) Como el estudio experimental de la experiencia subjetiva y su relación con los problemas del conocimiento y la moral
- 2) Como la extensión experimental de los estudios sobre el sistema nervioso y la biología
- 3) El estudio del comportamiento de los organismos y las aplicaciones al comportamiento en sociedad
- 4) El desarrollo de técnicas de medición e intervención con la actividad de los humanos en los campos de la salud, educación y organizaciones

Hasta el presente siglo en donde aparece el conductismo, teniendo raíces en la ciencia biológica. Su postura rechaza el aspecto mental de las construcciones de sus predecesores, sin embargo, consideran que el organismo como un todo a sus estructuras específicas, consiste en una serie de actos o funciones localizables, por ejemplo, Pavlov pensó que podíamos sustituir los procesos psíquicos por la corteza cerebral por los procesos neuronales. (Kantor, 1967).

Psicología Interconductual: Esta tiene su origen tomando en cuenta a Aristóteles, en donde, propone al alma como el concepto central (de lo que actualmente llamamos psicología). Sin embargo, el alma para Aristóteles no constituía una entidad distinta al cuerpo (dualismo). Para él, “el alma como entelequia de un cuerpo particular, era el conjunto de potencias de dicho cuerpo hechas acto” (Kantor, 1967)

Esta teoría, aprueba la visión no ocultista de la psicología griega y también se desvía de la simplificación de los eventos psicológicos, los cuales constan solo de acciones de los organismos (Kantor, 1967).

Aristóteles, formula un proyecto de psicología como ciencia natural en donde partiendo del alma, define los niveles de organización de los actos del organismo. Constituye un concepto “*potencias*”, que cumple un organismo en cuanto materia. Aunado a esto Aristóteles plantea el análisis de la causalidad, en donde establece que este se debe considerar desde cuatro dimensiones: a) la materia que lo constituye, b) la forma que define su corporeidad, c) la acción de otro cuerpo como acontecimiento eficiente, y d) el cumplimiento de una potencia como acto respecto a otro objeto, ósea a su fin (Ribes, 1984).

Posteriormente, Kantor desde la filosofía, formula una teoría acerca de lo psicológico y de cómo construir un sistema teórico para describirlo y estudiarlo.

En donde constituye una lógica de análisis para poder ubicar, observar, describir y explicar los eventos psicológicos como sistemas de relaciones de un subconjunto de entidades de la realidad, enfocándose, en la “delimitación de las características que deben poseer los conceptos y prácticas metodológicas correlativas referidos a los eventos concretos y sus propiedades” (Ribes, 1994, p 230)

Esto sucede con una de las primeras obras de Kantor ***Principios de Psicología (1924-1926)*** en donde sostiene que los eventos psicológicos se tienen que analizar en una serie de factores dentro de un marco espacio-tiempo y que cada segmento de comportamiento se analizaba desde los tres factores: a) la situación del estímulo actual, b) la historia de vida del organismo y c) los detalles de las reacciones llevadas a cabo actualmente.

“El tiempo y espacio son conceptualmente sincrónicos, en esta medida todo el elemento se interrelaciona, simultáneamente” (Ribes, 1994 p. 7)

Desde este punto de vista siempre existen los factores primarios en todos los eventos psicológicos, es decir, existe una respuesta y una reacción

estimulante, y estos dos factores siempre operan en un campo de eventos complejos que se han desarrollado con el Inter comportamiento del organismo y: a) el simple ambiente biológico y b) las cosas y eventos complejos de la evolución cultural (Kantor, 1967, p. 6)

El objeto de estudio del Interconductismo es la manera de relacionarse el individuo con el medio que lo rodea. En donde la interacción se construye mediante una conexión en el desarrollo histórico (dato esencial de la psicología) entre el individuo y los objetos que interactúa, por medio de la construcción genética de las interacciones mutuas que el evento psicológico puede ocurrir (Kantor, 1975)

La historicidad de lo psicológico se da como la acumulación de transformaciones en las funcionalidad y diversidad de las interacciones del individuo con su medio fisicoquímico, ecológico y social. (Ribes y López, 1985)

Posteriormente, Kantor construyó el segmento interconductual, en donde a través de un esquema, (figura 1) nos muestra cada una de las partes que componen un segmento de la interacción que tiene el individuo con el medio.

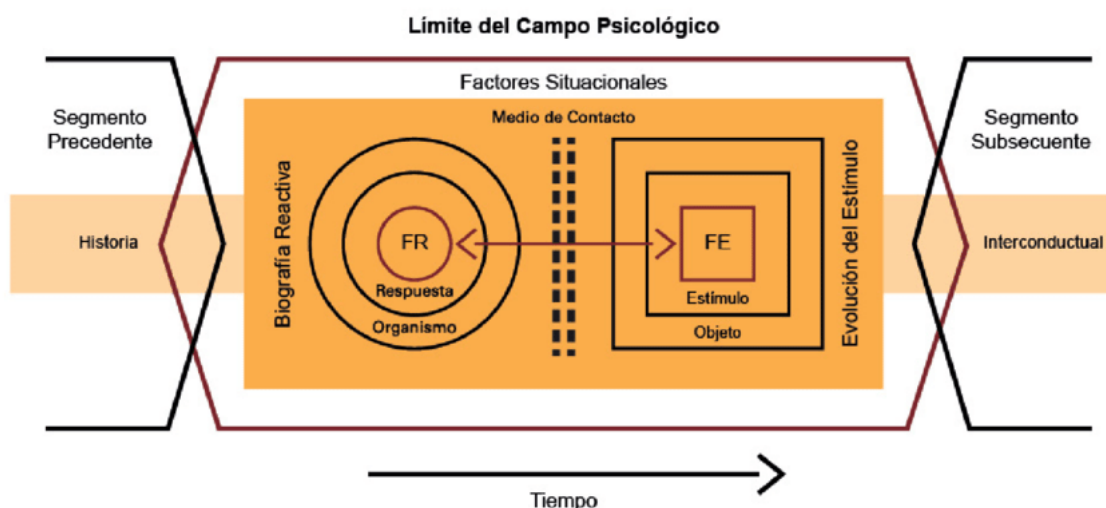


Figura 1. Segmento conductual. Tomado de Kantor y Smith (2015).

En donde el límite del campo psicológico delimita los eventos y objetos funcionales con respecto al organismo individual, esta interacción no corresponde necesariamente a que los objetos o estímulos estén necesariamente en tiempo presente.

Esta función se denomina así debido a que los estímulos y respuestas de objetos de estímulo y de un organismo que hacen contacto funcional en un sistema determinado de relaciones. El contacto funcional se refiere a que uno y otro se afectan recíprocamente, es decir, puede darse en ausencia del objeto de estímulo particular.

Los estímulos se dan como eventos fraccionales de la acción de los objetos en las diversas modalidades y dimensiones energéticas constitutivas. Un objeto de estímulos comprende varios estímulos como eventos particulares a lo largo de los valores que constituyen una dimensión y distintos objetos pueden compartir un mismo estímulo como forma de energía.

A las formas de actividad del organismo, fraccionadas con propósitos analíticos, específicas de la reactividad (subsistemas biológicos o sociales) frente a objetos y eventos de estímulos particulares, se le considera respuestas, bajo este sentido, diversos sistemas reactivos pueden compartir la misma respuesta y un mismo sistema reactivo puede estar constituido por diversidad de respuestas, morfológicamente hablando.

Debido a que el organismo siempre esta interactuando con las cosas, los fenómenos psicológicos se consideran como un flujo continuo, es por esto por lo que, Kantor (1975) menciona que el análisis de las interacciones psicológicas se puede observar, a partir de 6 categorías establecidas:

1. Segmento Interconductual: Esta se refiere a "fraccionar" la actividad continua de un organismo, en donde cada "fracción" representa a la mínima unidad analizable.

Estímulos y respuestas son factores que interactúan dentro de este segmento y que constituyen campos en los que los organismos

interactúan con otros organismos u objetos y las acciones (estímulo y respuesta) constituyen una sola unidad.

2. Función de estímulo: Estudiar como el objeto estimulante se llega a intercomportar con el organismo psicológico, esto radica en el hecho de que es recíproca con una acción por parte del organismo en un campo conductual. Esta función, siempre estará ligada a las actividades conductuales de un individuo en particular
3. Medios de contacto: Es todo aquello que median la interacción para que el organismo para poder hacer contacto con el organismo u objeto de estímulo
4. Contexto interaccional: Constituye el ambiente bajo el cual el evento psicológico ocurre, este es importante ya que a través de él podremos saber cuáles de estas funciones de estímulo y respuestas correlacionadas operarán en un momento dado.
Además, este contexto puede producir su efecto sobre uno o más de los tres aspectos de un evento psicológico: 1) al objeto estímulo 2) al individuo reactivo y 3) a la interacción total.
5. Sistemas de reacción: Siempre que el organismo realiza alguna acción, esta comprende la operación del organismo completo, sin embargo, una acción en específico puede llegar a analizarse en series de sucesos componentes, en los cuales existen dos maneras.
La primera es distinguir una serie de factores para indicar la contribución que tiene este en la unidad de acción total.
La segunda es aislar una serie de factores que representan la interconexión histórica entre el organismo total y los objetos de la interconexión separando los factores biológicos de los ecológicos y culturales.

Ribes y López (1985) proponen una teoría a partir del metasistema propuesto por Kantor (1924-1926) en donde propone el concepto de interdependencia en campos de relaciones, en donde, el propósito de esta teoría es proponer una

taxonomía que delimite y clasifique los diferentes niveles funcionales de la interacción como formas cualitativamente distintas de organización en la conducta. Ya que al romper con la reducción biologicista del conductismo y establecer los límites teóricos e inciden en la delimitación de las formas funcionales de la interacción sobre lo biológico, psicológico y social.

Ribes (1994) bajo esta perspectiva que se basó Kantor, menciona que la teoría interconductual como un modelo de campo, es un sistema lógico para diseñar conceptos y metodologías referidas a los eventos psicológicos, la cual menciona las siguientes características.

- 1) Todo evento psicológico constituye una interrelación entre las acciones y reacciones de un organismo biológico diferenciado con las acciones y reacciones de otro organismo u objeto de estímulo en el ambiente.
- 2) El evento psicológico ocurre en un campo configurado por un medio de contacto que posibilita cierto tipo de relaciones por medio de una colección de diversas ocurrencias que no forman parte directa de la interacción organismo-objeto, pero que probabiliza en ambos sentidos las características cualitativas y cuantitativas de la interacción
- 3) Debido a que el comportamiento psicológico es continuo en tiempo y espacio, se considera a la historia psicológica del individuo en un tiempo presente, ya que desde el campo inmediato previo se puede observar la historia con que el individuo hace "contacto" con las circunstancias presentes, esta posee propiedades semejantes a las de los factores situacionales, ya que probabiliza funcionalmente las interrelaciones en el campo.
- 4) Los límites del campo varían de acuerdo con las características de los organismos y los tipos de estimulación presente, así como el medio de contacto, ya sean estos convencionales (interacciones con eventos ocurridos en el pasado) o físico (posibilitando límites de interacción diferenciales)

- 5) Todo campo psicológico es irrepetible como evento, sin embargo, las propiedades que posee sí lo son, estas pueden describirse con parámetros cuantitativos, los cuales comprenden: el medio de contacto, los factores situacionales, factores históricos, límites de campo, interrelaciones entre organismo y objeto de estímulo.
- 6) El núcleo del análisis de campo es la función estímulo-respuesta que describe la interacción entre el organismo y el objeto de estímulo, estas funciones deben ser descritas de manera cuantitativa, especificando las condiciones de campo en que diversos parámetros y reacciones son efectivas
- 7) La función de la teoría es sistematizar los datos existentes con base en nuevos criterios interpretativos, es por esto por lo que, se deben formular las categorías específicas para distinguir los diferentes campos psicológicos, es decir, diferentes funciones estímulo-respuesta, clases de factores históricos, clases de factores situacionales y tipos de medio de contacto.
- 8) Los conceptos que formulan la teoría deben ser susceptibles de poder referirse al lenguaje ordinario, sin embargo, esta referencia no implica correspondencias directas, es decir, un lenguaje técnico no puede usarse directamente en el lenguaje ordinario.

De esta manera, el proceder científico constituye un modo de conocer la realidad de las propiedades de los objetos y eventos que se describen analíticamente, sin afectar su naturaleza.

Así el organismo biológico interactúa con los objetos de medio en el que se desarrolla, el cual poseen propiedades fisicoquímicas como biológicas y sociales. Las cuales las dos últimas se dan como abstracciones necesarias que no trascienden categorialmente en su especificidad a determinar lo psicológico. (Ribes y López, 1985).

Lo psicológico se refiere al vínculo del sistema de relaciones sociales tiene como prácticas y normas llevadas a efecto por individuos con otros individuos. El

concepto de interconducta recoge esta interacción como su rasgo específico, reconociendo como condición necesaria la existencia y el funcionamiento del sistema general de relaciones en que se da dicha interacción. (Ribes y López, 1985).

2.2 El campo interconductual

Es una representación conceptual de un segmento de interacción del organismo individual con su medio ambiente propuesto por Kantor (1959), el cual, desde un punto de vista funcional, Ribes y Lopez (1985) lo clasifican en:

a) Función estímulo-respuesta:

Se refiere a los segmentos que da respuesta y de estímulo que hacen el contacto interactivo. Sin embargo, la función implica la definición de forma cualitativa la relación comprendida entre el campo interconductual.

Esto es importante, ya que forman parte de elementos fundamentales para una taxonomía de la conducta, pues describen niveles distintos de organización de las interacciones del organismo con el ambiente

b) Factores disposicionales:

Son conjunto de eventos, tanto por su naturaleza histórica como ser variaciones de eventos que cambian continuamente y, por lo tanto, no pueden entrar en contacto directo. Al ser una colección de eventos pasados y presentes su función es afectar cuantitativamente las características de la relación, al grado de que cuando en un campo puede darse opcionalmente más de una forma cualitativa de interacción, los factores disposicionales influyen también en la organización cualitativa del campo

Incluyen los factores situacionales y la historia interconductual, aun cuando ambos factores sean momentos distintos de las interacciones del organismo con su ambiente, su acción en un campo interconductual particular es funcionalmente sincrónica.

La correspondencia de la historia interconductual puede facilitar el establecimiento de la relación particular, así como una historia poco diversificada puede constituirse en una propensión o tendencia estereotipada a responder de cierta manera ante los objetos de estímulo.

c) *El medio de contacto:*

Se refiere a todas las condiciones necesarias para que pueda darse una interacción, se reconoce las convenciones, reglas y prácticas que constituyen las instituciones, relaciones y costumbres sociales, sin embargo, es necesario señalar dos puntos: el medio de contacto normativo implica la necesidad de identificar sistemas de reglas y convenciones particulares para el campo diferencial que lo contiene como posibilitador. La naturaleza convencional de las prácticas sociales establece la necesidad empírica de identificar las diferencialidades de relaciones posibles que cada medio particular posibilita.

Por otra parte, se establece la necesidad de disponer sistemas de reactivos, a medida que se diferencian las relaciones convencionales que correspondan a la convencionalidad establecida.

2.3 Taxonomía funcional de la Conducta

El objetivo del análisis experimental del comportamiento es identificar las condiciones históricas, situacionales y paramétricas de los factores que participan en medios particulares de organización de las interacciones entre el organismo y ambiente y gracias a la taxonomía podemos delimitar las formas cualitativas de función estímulo- respuesta, como categorías de las diversas clases de mediación que pueden darse en un campo de contingencias, los cuales pueden darse con tres conceptos fundamentales: (Ribes y López, 1985).

- a) *La morfología:* de los elementos, los cuales se pueden clasificar con base en tres propiedades distintivas: propiedades fisicoquímicas, propiedades orgánicas y propiedades convencionales. En el caso de las

propiedades convencionales, contienen propiedades fisicoquímicas y en ocasiones propiedades orgánicas. La propiedad convencional, es asignada por el acuerdo de un grupo social y es específica de las circunstancias sociales que tiene lugar.

- b) *El desligamiento funcional*: como proceso diferenciador de los distintos niveles de interacción, es decir, la posibilidad que tiene un organismo de responder de forma autónoma respecto a las propiedades fisicoquímicas de los eventos y espaciotemporales que tiene la situación.

Es esencial para definir la conducta psicológica (interconducta) de la conducta biológica, ya que la diferencia que lo determina es el grado de las respuestas que se desligan funcionalmente de las formas filogenéticamente determinadas; y existen cuatro factores que contribuyen al desligamiento funcional: a) diferenciación sensorial, b) diferenciación motriz, motricidad fina y la capacidad de manipulación c) la vida en grupo intraespecífico con formas interactivas de organización social d) un ambiente social estructurado, con base en convenciones.

2.4 Las funciones estímulo- respuesta

La mediación contextual: Se da una contingencia entre estímulos, en donde, la respuesta del estímulo se limita al contacto diferencial con la relación consistente entre los eventos, siendo la acción del organismo dependiente de dicha interrelación. Esta relación es posible gracias a las propiedades fisicoquímicas del evento, el cual permite producir una forma específica de reactividad biológica y la segunda, un evento, como ocurrencia, es la condición necesaria para la representación del segundo (o más) evento (s).

El evento que tiene la capacidad de producir una forma específica de reactividad que contextualiza funcionalmente las propiedades del evento que media las propiedades funcionales del otro evento, el cual, este último

es contextualizado, en la medida en que es condición, en tiempo y espacio.

La mediación suplementaria: Implica la participación de la respuesta del organismo en la contingencia, al menos uno de los eventos del estímulo depende de la ocurrencia de una respuesta del organismo a la que es condicional. La respuesta, sólo ocurre como consecuencia de otra condición en un evento de estímulo.

La mediación selectora: Proviene de las formas de suplementación que comprenden contingencias concurrentes, lo característico de este nivel es que, siempre media una contingencia suplementaria y/o suplementaria, por medio de un estímulo (selector) y una respuesta que no está vinculada necesariamente a dicho estímulo ni produce la relación mediada, la contingencia suplementaria está incluida como un componente de la mediación selectora.

La mediación sustitutiva referencial: Implica la interrelación de dos organismos o individuos, respecto a eventos de estímulo, en donde la contingencia entre un individuo y los eventos del ambiente es mediada por la conducta de otro individuo. La contingencia mediada es la relación selectora entre el individuo y las propiedades contextuales suplementadas por su misma conducta.

La mediación sustitutiva no referencial: constituye un relación entre eventos puramente convencionales, prescindiendo de las propiedades orgánicas y no orgánicas de los eventos, es decir, una respuesta convencional produce las condiciones necesarias para relacionar eventos de estímulo convencionales independientes, De este modo crea una contingencia de eventos convencionales independientes entre sí, pero involucrados en un sistema de contingencias autónomas de tipo convencional no referencial.

A través de este capítulo, podemos observar así que todas las conductas están relacionadas a través de la función estímulo respuesta y de esta

manera podemos observar morfológicamente las interacciones que tiene el individuo con su medio de contacto. De esta manera podemos separar los eventos psicológicos en diversos elementos y analizar su naturaleza y la forma en que se interrelacionan con otros elementos, dicha representación se muestra como un proceso de selección y abstracción de eventos y procesos (Ribes y López 1985)

3 Capítulo 3: Modelos del Desarrollo Organizacional

A continuación, en este tema se abordarán algunos modelos de Desarrollo Organizacional con los que se comenzó y que actualmente se siguen utilizando.

3.1 Modelo de Cambio Kurt Lewin

Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable: Fuerzas impulsoras (ayudan a efectuar el cambio), fuerzas restrictivas (evitan que el cambio se efectúe), cuando ambas fuerzas se mantienen, según Lewin (1945) se logra un "equilibrio cuasi estacionario" para modificar estas fuerzas, el autor propone un plan de tres fases:

Descongelamiento: Implica una reducción de fuerzas que mantiene a la organización en su actual cambio de comportamiento, en el cual el personal de la empresa debe participar en un proceso de "desaprendizaje" que cuestiona la rigidez de las conductas

Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, en el cual supone desarrollar nuevos, valores, hábitos, conductas y actitudes.

Esto se logra a través de una reingeniería de proceso, en donde, se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y realizar planes de acción a corto y largo plazo

Re-congelamiento: Se estabiliza un nuevo "estado de equilibrio", el cual es apoyado por mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Estableciendo nuevos programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y equipos autónomos (agente de cambio, por ejemplo)

Además, Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica su meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndola hacia la meta

3.2 Modelo de Ralph Kilmann

Este modelo se crea como variante, a partir del modelo anterior, en donde se especifica los puntos esenciales que se deben tomar en consideración para que pueda dar un cambio deseable en las empresas, estos puntos son:

- Iniciar programa
- Diagnosticar problema
- Programar las rutas que se llevaran a cabo
- La cultura
- La de conformación de equipo de trabajo
- La de habilidades gerenciales
- La indispensable correlación estrategia- estructura ya que una se basa en la otra
- La de sistema de recompensa que ayuda a que el personal permanezca en la organización
- Evidenciar las rutas indicadas en la fase anterior
- Evaluar los resultados obtenidos

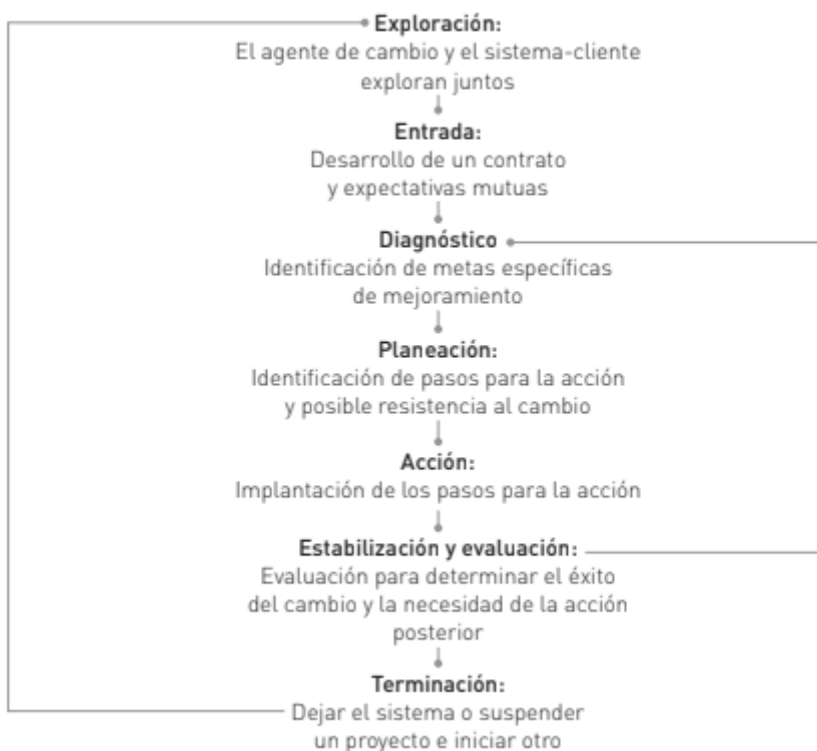
En este modelo, el foco central son las “trayectorias”, definidas por Kilmann (1989) como puntos claves de elementos críticos:

- a) cultura; b) habilidades gerenciales; c) construcción de equipos; d) estrategia-estructura, y e) sistemas de recompensas. La cuidadosa intervención en estas 5 «trayectorias» asegurará mejores resultados en el camino a la transformación.

3.3 Modelo de planeación

Este modelo se creó con el objetivo de definir las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippit, Watson y Westley y posteriormente modificado y perfeccionado, en donde se sugiere que toda la información de la organización sea compartida entre la organización y el agente de cambio siempre y cuando esta información sea convertida posteriormente en planes de acción (Guizar, 2013)

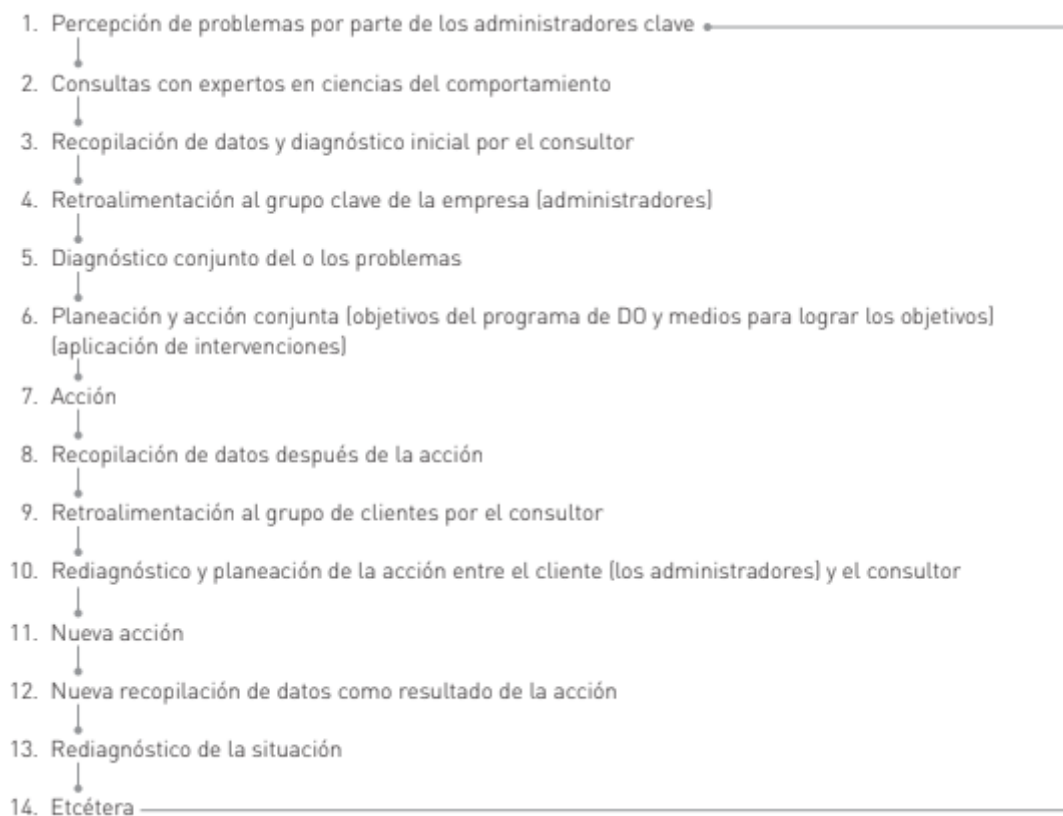
El modelo comprende los siguientes pasos:



3.4 Modelo de investigación- acción

Este modelo, considerado por French y Bell (2006) se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica la colaboración constante de los miembros de la empresa y los expertos en D.O. Se centra primordialmente en la recopilación de datos, y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una evaluación posterior a la intervención.

Este modelo se representa en el siguiente esquema:

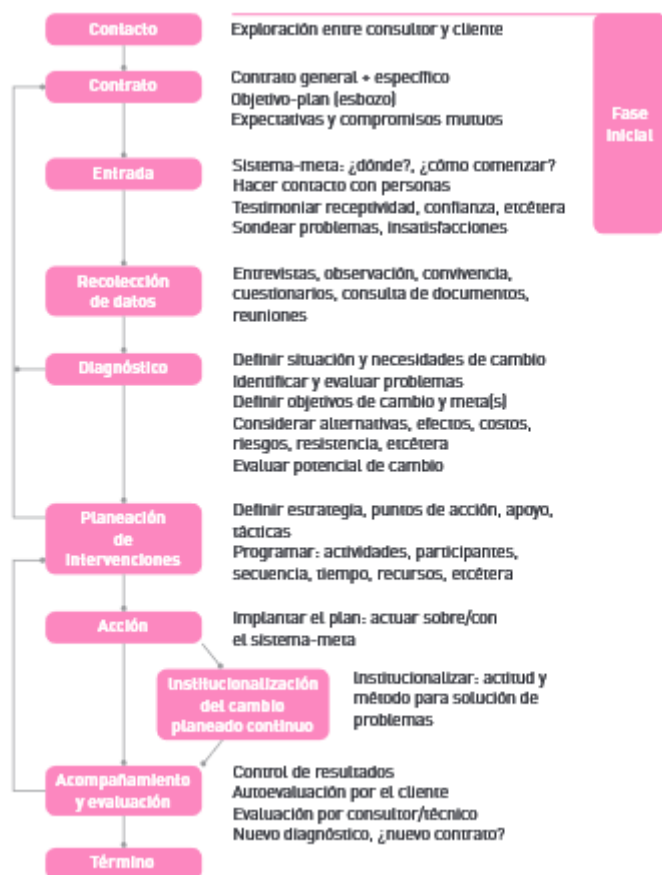


3.5 Modelo de Cambio planeado de Faria Mello

Este modelo presentado por Faria Mello nos muestra un esquema presentado en etapas o fases:

La fase de entrada: Se considera como las fases de contacto, en donde la autora señala que en esta fase se comienza con el “contacto, contrato y una fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada”.

En este caso, el contacto se puede definir como: “ una exploración entre el cliente y el consultor” ya que, permite iniciar un conocimiento de ambas partes y un examen preliminar de la situación por parte del consultor (Guizar, 2013).



4 Capítulo 4: Modelo del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva Interconductual.

El objetivo general del presente trabajo fue: Desarrollar un modelo psicológico sobre el tema desarrollo organizacional con el fin de identificar las interacciones existentes entre el organismo y el medio en el que se desenvuelve mediante un modelo interconductual.

Del cual se desprendieron los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los modelos organizacionales en Desarrollo Organizacional
- Entender el modelo interconductual de Kantor
- Relacionar las variables de desarrollo organizacional con el modelo interconductual de Kantor

4.1 Método

Con la finalidad de cubrir el objetivo del presente se llevó una búsqueda bibliográfica y hemerográfica

- Revisión bibliográfica y hemerográfica sobre el Desarrollo Organizacional.

4.2 Características del Modelo

Como se observó en los capítulos anteriores lo que podemos observar,

es que tanto las características del modelo organizacional y las características del modelo interconductual existen muchas similitudes, las cuales vamos a utilizar para realizar el modelo, estas son las siguientes:

- De acuerdo con el modelo de Lewin podemos localizar que se tiene que identificar el problema, su situación actual, su meta por alcanzar y distinguir las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él. En el caso del modelo interconductual, necesitamos identificar el problema a través

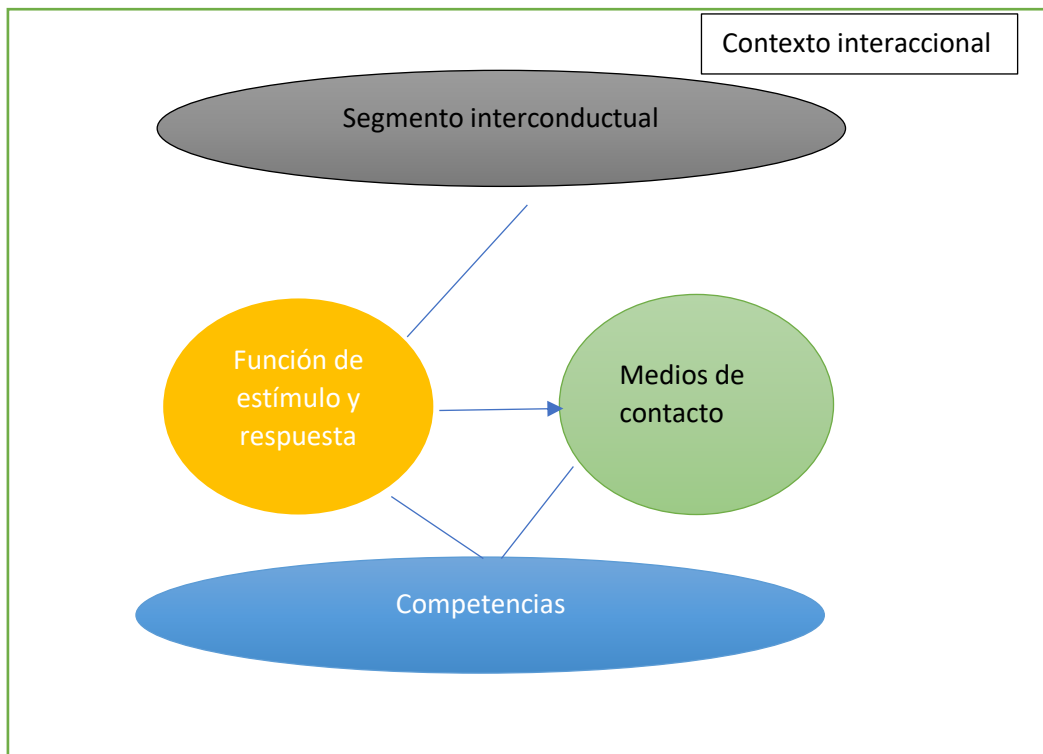
del segmento interconductual, en la cual se localiza al organismo y el medio en el que se desarrolla, analizando las diversas interacciones que existen, podemos determinar su situación actual y probabilizar cuales son las condiciones necesarias suficientes para que pueda llegar a la meta.

- Por su parte, en el modelo de Ralph Kilman, el punto central son las “trayectorias” en las cuales desde el punto de vista interconductual son las “competencias conductuales” las cuales interactúan morfológicamente en los eventos de estímulo y respuesta, pueden tener funcionalidad en diferentes niveles de organización cualitativa de la conducta.
- En el modelo de planeación de Lippit, Watson y Westley a través de este podemos establecer planes de acción, los cuales una vez establecidos se irán ejecutando con ayuda de la intervención. Relativo a esto en el modelo interconductual en un principio se acuerdan los objetivos y con ayuda de este nos podemos centrar en las diversas variables y así poder saber desde que punto se empieza a trabajar
- Modelo de investigación-acción de French y Bell se considera como un proceso cíclico que implica la colaboración constante de los miembros de la empresa y los expertos en D.O. A pesar de que en el modelo interconductual no se toman en cuenta las personas externas como análisis de estudio, estas si intervienen ya que el modelo es concebido como un metasistema, gracias a las diversas interacciones del individuo con su ambiente, se toman en cuenta las interrelaciones de los eventos sociales, biológicos y psicológicos, de tal manera que, aborda a los diferentes colaboradores de la empresa como un factor social de interacción que tiene el individuo.
- Modelo de cambio planeado de Faria Mello en este caso lo vemos como diversas fases, en las cuales estas a su vez tienen subfases con diferentes grados de profundidad. En el modelo interconductual lo observamos como un flujo continuo, el cual tiene 6 categorías establecidas (*segmento interconductual, función de estímulo-respuesta,*

medios de contacto, contexto interaccional, sistemas de reacción) y a través de la taxonomía propuesta por Ribes tenemos una subfase en la función estímulo-respuesta la cual está descrita por un nivel de jerarquización (*mediación contextual, mediación suplementaria, mediación selectora, mediación sustitutiva referencial y mediación sustitutiva no referencial*), en ambos modelos tiene como característica que son procesos dinámicos a partir de diagnósticos y son adaptables.

Basándonos en los modelos anteriores del D.O; este modelo se compondrá de 3 fases: Diagnóstico, Intervención, Resultados, Seguimiento

Diagnóstico: Siguiendo con los pasos que establece el Desarrollo Organizacional el cual abordamos en capítulos anteriores nos centraremos en recolectar la información para poder completar nuestra DNC (Detección de Necesidades), desde una perspectiva interconductual el modelo a seguir sería el siguiente:



Como se vio anteriormente en el D.O. primeramente se inicia con un diagnóstico inicial (Guizar, 2013 y Gonzalez 2007), el cual se define la naturaleza del problema y se recopila la información necesaria, por medio de su análisis se identifican las cuestiones importantes, se implementan prioridades y posteriormente se transforman en objetivos

La manera de recolectar dichos datos será utilizando el modelo interconductual de Kantor, la cual nos servirá para una buena detección de necesidades:

Contexto interaccional: Como lo plantea Kantor (2016) El contexto o ambiente en el que se desarrolla la interacción debe considerarse como un factor más, ya que este constituye una de las condiciones esenciales bajo las cuales el evento psicológico ocurre

Segmento interconductual: El objetivo de este rubro es "fraccionar" una actividad en segmentos representando una de las más simples unidades analizables de un evento interaccional. En donde esta parte del segmento interconductual se va

a ver influenciado gracias a nuestros estímulos y respuestas de la interacción del individuo con su ambiente.

En este caso lo podemos ver en materia de Desarrollo Organizacional como las demandas que requiere la organización, es decir, temas que entrarían en la característica psicosocial como lo establece (Gonzalez,2007), para el autor la característica psicosocial está compuesto por las necesidades, valores, motivaciones, aspiraciones, actitudes, percepciones, expectativas, emociones, clima, moral, comunicación, etc; sin embargo, lo podemos retomar como las "competencias" que tiene el empleado, es decir, de acuerdo a la preparación técnica y a las diferentes oportunidades de desarrollo que tenga el empleado podemos analizar el conjunto de "características psicosociales" que lo lleva a cabo o las variables en las cuales ha tenido "problemas "

Función de estímulo y respuesta: En esta fase según (Ribes y Lopez,1985) su taxonomía determinaremos si es: mediación contextual, mediación suplementaria, mediación selectora, mediación sustitutiva referencial o sustitutiva no referencial, aquí interviene también el desligamiento funcional tal como lo vimos anteriormente, este según Ribes y Lopez (2009) lo definen como la posibilidad funcional que tiene el organismo de forma autónoma respecto a las propiedades fisicoquímicas concretas de los eventos y de los parámetros espaciotemporales que las definen situacionalmente, ya que lo que define la conducta psicológica o interconducta es su plasticidad interactiva con el ambiente.

Por lo tanto, la conducta biológica se va convirtiendo en interconducta a medida en que las respuestas particulares se van desligando funcionalmente de sus formas filogenéticamente determinadas y el desligamiento depende de ciertos factores como anteriormente se estudiaron, los cuales son: a) diferenciación sensorial b) diferenciación motriz c) la vida en grupo intraespecífico con formas interactivas de organismo social d) existencia de un ambiente normativo estructurado con base en convenciones, es decir, acuerdos tácitos o expresos.

La primera fase (mediación contextual) de desligamiento funcionalmente hablando, es que ciertas formas de reactividad se manifiesten sistemáticamente ante objetos y modalidades de estímulo que no las producen biológicamente, es decir, el organismo ya no responde sólo con base en la bioligicidad que implica, si no que ahora la misma clase de acción se expande como respuesta diferencial a relaciones sistemáticas de estímulos en situaciones determinadas.

Es importante resaltar que lo fundamental es que la reactividad biológica ocurra en forma consistente ante circunstancias también consistentes y que estas formas nuevas de relación de la biología reactiva del organismo con el entorno. El desligamiento se produce, a medida en que la nueva relación reactividad-ambiente depende directamente de la historia particular de interacción del organismo individual, actuando como consecuencia de la historia de interacción del organismo individual con circunstancias situacionales que comprenden relaciones consistentes entre eventos del ambiente.

Viéndolo de una manera concreta un ejemplo para este nivel de morfología y nivel de desligamiento se podría observar a un empleado administrativo de una empresa debido a la poca iluminación que existe en su oficina, este debe acercar su cuerpo más a la computadora para así poder realizar su trabajo o el caso de un empleado que siempre que pasa por la máquina de dulces de la empresa comienza a salivar, produciéndole "cierto antojo" y en consecuencia se dirige a la maquina y compra los dulces.

La segunda forma de desligamiento (mediación suplementaria) se da en relación con la modificación de las relaciones temporoespaciales que guardan los eventos ambientales ante los que se responde diferencialmente, en este nivel el organismo ya no sólo se orienta y desplaza en el ambiente para hacer contacto diferencial con las relaciones entre los eventos a los que se extiende su reactividad biológica simple, ahora responde consistentemente a relaciones que, en la medida en que su propia acción las altera, parecen inconsistentes, estas se manifiestan en formas de orientación, desplazamiento y manipulación que producen para el contacto con relaciones de contingencia entre los eventos

ambientales. Respecto a esto, el organismo modula su conducta a la variabilidad producida en tiempo y espacio desligando su reactividad de las consistencias impuestas exclusivamente por el entorno

Este ejemplo lo podemos entender si observamos a un empleado el cual no tiene un horario fijo de comida, es decir, dependiendo del horario que le digan, él va a interactuar de una manera diferente mientras más se acerque la hora de comer, así como su comportamiento también se verá alterado cuando se acerque su hora de comida.

La tercera forma de desligamiento (mediación selectora) es aquella en que la reactividad se torna autónoma con respecto a las propiedades particulares de los eventos como invariantes, es decir, el organismo tiene que desligar su respuesta respecto de su propiedad de estímulo particular y responder en términos de la condicionalidad adicional que implica la relación entre el estímulo de muestra y la situación de la operante discriminada.

En una empresa lo podemos ver como en el área operativa en la cual se utilizan muchas máquinas para realizar diferentes cosas o actividades, los empleados deben reconocer y distinguir cada una de ellas para saber que se tiene que realizar, otro ejemplo sería cuando los empleados deben ocupar algún tipo de uniforme en especial en algún área de trabajo en específico y el departamento de recursos humanos pone carteles que indican de qué manera se debe presentar vestido para proteger su seguridad.

La cuarta forma de desligamiento (mediación sustitutiva referencial) se da como resultado de la disponibilidad de sistemas reactivos convencionales, el individuo puede trascender parcialmente dicha situacionalidad en términos funcionales, es decir, el individuo puede responder y producir estímulos respecto a eventos que no están en la situación o no están presentes, el puede responder a eventos que ya ocurrieron, que están ocurriendo o que van a ocurrir en un futuro, contesta a propiedades que no son fisicoquímicas y que poseen funcionalidad en términos

de contingencias adoptadas por convención, sin embargo, permanece ligado a los eventos particulares que responde.

Este ejemplo es común cuando observamos a los empleados cada que se acerca o es el día de pago preguntándole al área de RH si ya depositaron su pago o incluso cuando preguntan la cantidad exacta de dinero que les corresponde.

Finalmente, el ultimo nivel de desligamiento (mediación sustitutiva no referencial) se identifica con una total autonomía de la reactividad respecto a los eventos biológicos y fisicoquímicos, en esta forma no hay reactividad a eventos específicos porque estos son los productos y las acciones convencionales de la reactividad propia o de la de otros individuos. La interacción convencional entre los individuos se vuelve innecesaria a medida que se responde a los eventos convencionales de la propia conducta, o al producto de la de la de otros como eventos en el mismo. Los eventos convencionales se dan objetivamente y trascienden como objetos a la interacción particular en la que se presentan.

Este último ejemplo lo podemos ver claramente cuando un desarrollador de Tecnologías de la Información interactúa con la máquina en un lenguaje en el que sólo interactúa con ella de un forma distinta, que a simple vista tiene diferentes tipos de comandos, números y letras, sin embargo, el y otras personas especializadas que quieran observar bajo que lenguaje escribió el producto que muestra, lo pueden entender, siempre y cuando tengan el conocimiento especializado para entenderlo y comunicarse con la máquina, de esa manera, se pueden crear diversos lenguajes de programación, bases de datos, inteligencia artificial, etc...

Medios de contacto: Es todo aquello que media la interacción, es decir, la interacción de un objeto estímulo y un organismo puede ocurrir si existen las condiciones necesarias y suficientes que la posibiliten (Varela,2008), por lo tanto, es el conjunto de circunstancias fisicoquímicas, ecológicas o normativas que posibilitan la relación entre estímulo y respuesta.

Varela (2008) lo propone como “ el reconocimiento de las normas y prácticas propias de las instituciones, relaciones y costumbres sociales”

En este sentido lo podemos ver en D.O. como todo el conjunto de objetos, normas y relaciones que tiene el individuo respecto al ambiente con el que se interactúa

En este paso analizaremos la serie de factores que representan la interconexión entre el organismo total y los objetos separando los componentes biológicos ecológicos y culturales.

Así estas pueden clasificarse en 3 propiedades:

- Propiedades no organísmicas o fisicoquímicas: Por propiedades fisicoquímicas, entendemos que son todas aquellas dimensiones las cuales hacen contacto directo o a distancia con los sistemas sensoriales del organismo como: calor, olor, sabor, color, etc...

Los eventos fisicoquímicos inciden directamente en la biología de un organismo con base en sus propiedades energéticas y dependiendo de sus características particulares, pueden tener una influencia de mayor o menor duración.

- Propiedades organísmicas: Y las propiedades organísmicas son todas las dimensiones de estímulo producidas por un organismo que afectan la conducta de otro organismo, estos siempre incluyen alguna forma de movimiento o acción de un organismo que afecta la conducta de otro

Los eventos organísmicos dependen directamente de la historia de intercambio del organismo que lo afectan, es decir, estos eventos son evanescentes en tiempo y su acción funcional se limita a los momentos en que ocurre el intercambio.

- Propiedades convencionales: Esta es asignada por la convención o el acuerdo del grupo social, en donde es específica de las circunstancias sociales que tiene un lugar.

Los eventos convencionales comparten estas mismas propiedades de los elementos orgánicos, pero se distinguen dependiendo del desligamiento, es decir, no guardan ninguna relación de correspondencia invariante con la biología del organismo ni con las propiedades fisicoquímicas de los objetos estímulo. Una respuesta convencional a un evento fisicoquímico no es independiente de las propiedades que permitan identificarlo como tal, tampoco guardan ninguna forma especial de correspondencia, son morfologías convencionales o no convencionales de respuesta predeterminadas. Estas correspondencias se establecen a lo largo del desarrollo interconductual del individuo, ya que tienen la capacidad física de trascender el momento particular de la interacción y en tanto se objetizan como el producto del comportamiento de otros individuos, pueden tener efectos permanentes y a distancia en tiempo y espacio.

Competencias: El proceso de evolución psicológica consiste en la transición de formas de la función estímulo - respuesta menos complejas a más complejas, dadas las posibilidades reactivas y ambientales de los individuos de una especie

Las competencias conductuales son clases interactivas definidas en términos de las propiedades morfológicas de los eventos de estímulo y de respuesta. En este sentido, una misma competencia puede tener funcionalidad en diferentes niveles de organización cualitativa de la conducta.

Los niveles funcionales están definidos por la mediación de las relaciones de contingencia en un campo y también por el tipo de desligamiento de la reactividad frente a las propiedades fisicoquímicas de los eventos de estímulo, de esta manera, se entiende que las funciones complejas incluyen como componentes las formas de organización menos complejas.

Es por esto por lo que para poder interactuar en un nivel en específico es necesario, poseer aptitudes funcionales del nivel inferior próximo dentro de los modos de mediación de las contingencias.

La adquisición de formas de funcionalidad puede ser específica a las competencias particulares involucradas y esto no implica que las competencias

ya disponibles como morfologías de interacción se vean afectadas. De este modo se puede decir, que no hay cambios cualitativos globales, si no cambios cualitativos específicos.

Así podemos decir que la evolución psicológica se da como un proceso de complejización incluso de formas de interacción, pero desigual en el desarrollo de las competencias específicas, sin embargo, la aptitud funcional en un determinado nivel de organización de la conducta siempre consiste en alguna forma particular de la competencia.

De esta manera un organismo y/o individuo que posee aptitudes funcionales de diversos niveles cualitativos, siempre van a interactuar en los niveles anteriores con base en la influencia paramétrica de los niveles próximos/ superiores.

Como podemos observar una parte importante de la detección de competencias es sin duda la morfología de estas, por lo tanto, es importante aclarar que el hecho de que un objeto de estímulo tenga una morfología de tipo convencional, esta no excluye la acción de las demás propiedades contenidas (organísmicas y/o fisicoquímicas).

Una vez que se hayan detectado todos los elementos esenciales para determinar un diagnóstico, utilizaremos las siguientes tablas para vaciar nuestra información de la siguiente manera:

Tabla 1

Función Estimulo – Respuesta		
Taxonomía	x	Observaciones
Mediación contextual.		
mediación suplementaria.		
mediación selectora.		
Mediación sustitutiva referencial.		
sustitutiva no referencial.		

En la tabla 1 se vaciará la información respecto al nivel que detectemos en la cual nuestro personal se encuentra, a continuación, marcaremos con una "x" y posteriormente si existen alguna otra información u observación que necesitemos tomar en cuenta lo anotaremos en la sección de "observaciones"

Tabla 1.1

Desligamiento		
Desligamiento	x	Observaciones
1 nivel Contextual		
2 nivel Suplementaria,		
3 nivel selectora.		
4 nivel sustitutiva referencial		
5 nivel sustitutiva no referencial.		

En la tabla 1.1 será lo mismo con el distintivo que esta vez analizaremos el nivel de desligamiento funcional que existe

Tabla 2

Medios de contacto			
Propiedades fisicoquímicas	Propiedades organísmicas	Propiedades convencionales	Observaciones

En la tabla 2 anotaremos los diferentes tipos de propiedades que se encuentren, de igual manera si existe alguna medida que se tenga que tomar en cuenta se anotará en la sección de "observaciones"

Tabla 3

Competencias			
Descripción	Realiza	No realiza	Nivel que las realiza 1-5

En la tabla 3 realizaremos la descripción de nuestra competencia, aquí no podemos basar en la descripción de puestos que tenga la empresa o en algún checklist que maneje, ya que con base en la información dada, será con la que nos tengamos que basar, posteriormente calificaremos si las realiza o no el personal marcando con una "x" y finalmente anotaremos el nivel de competencia que la realiza siendo este de 1-5 (tomando en cuenta que 1 es un nivel que no lo realiza, 2 es un nivel que lo entiende, más no lo realiza competentemente , 3 lo entiende más al realizarlo necesita ayuda, 4 lo realiza adecuadamente bajo supervisión y 5 lo realiza adecuadamente).

4.3 Intervención

Una vez que hayamos seleccionado las competencias las cuales vayamos a trabajar a continuación iniciaremos con la etapa de la intervención, la cual consiste en desarrollar las habilidades a través de un entrenamiento de habilidades

Según Ribes (2010) las categorías y conceptos son entidades lingüísticas en las que influyen de manera determinante en todos los fenómenos relativos al comportamiento humano, es por esto, que debemos de ver a las categorías y conceptos como construcciones sociales, las cuales, delimitan regulan y tipifican las interacciones psicológicas. La formación y/o obtención de conceptos constituyen logros respecto de criterios de ajuste y forma parte de los criterios que configuran la situación en la que el individuo interactúa.

Los conceptos pueden determinarse en términos de la pertenencia de lo que se dice y se hace respecto de los objetos y de las propias palabras como símbolos.

El criterio no es externo a la situación, ni fijo, este puede identificarse con la finalidad o razón funcional de la situación: jugar, aprender algo, resolver problemas, realizar una rutina, etc.

Los conceptos y criterios hacen referencia a cómo, mediante su comportamiento, un individuo reconoce, actúa con base en, aplica y formula criterios de ajuste, respecto de atributos y propiedades variantes en una misma situación o entre situaciones.

Existen diferentes niveles de tipos funcionales de ajuste, los cuales dependen de la naturaleza de la tarea y de las medidas empleadas., las cuales según Ribes (2010) son las siguientes:

- Las primeras formas de ajustes conceptual (ajuste por aceptación) se relaciona con la identificación, reconocimiento y reproducción de las prácticas funcionales en cada situación o contexto de ajuste. Este criterio

constituye una de las practicas lingüísticas en las que instruyen o educan al que aprende a ajustarse en una situación determinada, mediante la exposición directa a las circunstancias. En este caso lo podemos observar como el inicio del proceso “*onboarding*” en el cual a los empleados una vez se les contrata se les explica de manera directa las actividades que tiene que realizar y como lo tienen que hacer, llevándolos al lugar de trabajo que le corresponde para iniciar su “capacitación”

- La segunda forma de ajuste conceptual (ajuste por uso) se relaciona con el uso efectivo de las prácticas adquiridas, en donde el individuo debe identificar el criterio de ajuste mediante su propia práctica, sin la supervisión u orientación previa de la otra persona. El ajuste puede incluir la situación original en que se adquirió la conducta o situaciones diferentes que guarden semejanza funcional en términos de criterio de ajuste, los objetos y acontecimientos presentes y las conductas disponibles, esto contribuye a ampliar la diversidad de propiedades o atributos funcionales para un ajuste. En este sentido lo podemos observar en una organización como el proceso de capacitación u observación que tiene cada empleado, en el cual se le dan días o semanas según la complejidad del trabajo, en donde el empleado se expone a las situaciones de su trabajo y a los nuevos retos que se enfrenta, una vez que se le hayan explicado las actividades que tiene que realizar y el como hacerlas, el empleado se va exponiendo y se le va dando mayor responsabilidad ya sin la supervisión previa de la persona o “entrenador” que tiene.
- El tercer tipo de ajuste conceptual (ajuste por elección) tiene que ver con la permutación de los criterios ante un mismo conjunto de objetos, símbolos y acontecimientos pueden desarrollar funciones distintas, dependiendo de los criterios relacionales implícitos o explícitos en la situación, pueden ser identificados o seleccionados por el propio individuo. Los diversos ajustes conceptuales en una misma situación ocurren debido a las múltiples relaciones posibles entre propiedades y atributos de los elementos del medio ambiente, por un lado y a las

relaciones que se establecen con palabras en su contexto expresivo respecto de las acciones que describen, indican, estipulan y corrigen por el otro, es decir, este comportamiento puede transitar por una "geografía lógica" de posibilidades que le den sentido diversas acciones y a los objetos, símbolos y acontecimientos con los que se relaciona.

Situémonos en la organización, como al empleado a medida que va entrando en la organización comienza a interactuar con diferentes símbolos, palabras, mensajes que va haciéndolos propios dentro de su lenguaje, de igual manera frente a las diversas situaciones que se va enfrentando puede resolver cada situación de diferente manera, dependiendo de las actividades o situaciones que vaya dominando.

- El cuarto tipo de ajuste conceptual (ajuste por correspondencia) se relaciona con la modificación del criterio, en lo que toca a los límites espacio-temporales y propiedades perceptuales de los atributos funcionales de objetos, símbolos, acontecimientos y personas. En este tipo de ajuste se transfieren reglas de criterio de una situación frente a las que se tiene el ajuste, en este tipo se ilustra la alteración de los límites de dos juegos de lenguaje con base en las funciones que otorgan las palabras a las situaciones en las que se interactúa. En este sentido lo podemos observar en la organización como ante específicas situaciones que el empleado ya domina, la manera de resolverlos, e inclusive podemos llegar a observar como resuelve diferentes situaciones más complejas utilizando las anteriores formas de resolución de problemas que le han funcionado.
- El quinto tipo de ajuste (ajuste por construcción) se relaciona con la formulación de nuevos criterios. En este tipo de ajuste las propiedades y atributos de objetos y símbolos, así como sus relaciones, son establecidos previamente, esto significa que las características funcionales, las relaciones entre dichas características y las formas en que pueden realizarse dependen directamente de estipulaciones lingüísticas. Estas estipulaciones delimitan los contornos funcionales de los objetos

relacionados como objetos simbólicos, corresponden al conjunto de reglas lingüísticas que rigen el uso de las palabras y su sentido en el contexto de acciones representados por dichos símbolos, de objetos, acontecimientos y acciones representados por dichos símbolos. Este tipo de ajuste corresponde a la creación de un juego de lenguaje, es decir, a la estipulación de que objetos, símbolos, acontecimientos y acciones son pertinentes que hace que los diversos elementos del juego posean semblanzas de familia entre ellos, cuales son los límites y las posibles transiciones por realizar en el juego y cuáles son el criterio y los síntomas (reglas e indicios correlacionados) que permiten el ejercicio de dicho juego.

En Desarrollo organizacional podemos hablar sobre los procesos que tiene los empleados para realizar de “cierta manera” su trabajo entendiendo ‘procesos’ como el conjunto de actividades específicas a realizar, en el cual garantizan que lo hagan de una manera correcta e incorrecta.

Una vez entendiendo las diversas formas lingüísticas en las que está expuesto el individuo en su ambiente, podemos centrarnos en como intervenir, de esta manera podemos enfocarnos en saber cuáles son las fallas específicas que tiene el individuo y trabajar con el de una manera funcional.

Una vez hecha esta intervención podemos explorar los resultados y seguimiento y ver cuáles fueron los cambios, de qué manera se comporta la misma empresa y observar las nuevas áreas de oportunidad sobre las que se pueden trabajar.

5 Conclusiones y comentarios finales

Como parte final del trabajo, se presentarán las conclusiones de los capítulos que se han abordado.

5.1 “Desarrollo Organizacional”

Como se ha visto el tema de Desarrollo Organizacional es una materia interdisciplinaria, la cual contempla una integración de diferentes áreas, como Gonzalez (2007) lo menciona con las 2 áreas importantes en las que se ve envuelta en Desarrollo Organizacional (área Técnico-administrativa y área psico-social) sin embargo, en estos dos grupos no se han especificado las tareas a realizar, lo cual trae como problema principal, en este caso enfocándonos al área psico-social un “revoltijo” de conceptos lo cual hacen genera mayor dudas sobre las actividades que debe realizar el psicólogo, esta confusión trae consigo que se comience a ver bajo un punto de vista multidisciplinario, lo que causa que se vea como una “masa” y con ello se pierda la objetividad de lo que se empieza a analizar, esto a su vez viéndolo desde un punto de vista “psicológico” esto a su vez trae consigo muchas dudas, debido a la variedad de corrientes psicológicas que existen y que cada una de ellas tiene un objeto de estudio diferente, aunado a los diferentes conceptos y a la nula delimitación de actividades no nos permite observar sobre desde que punto se tiene que estudiar nuestro objeto de estudio y se caiga en el error de querer “recrear” las mismas técnicas o los mismos modelos que existen tratando de analizarles desde el mismo punto de vista del modelo lo cual crea una gran confusión ya que de nuevo volvemos a caer en el eclecticismo teórico, el cual es erróneo ya que no lo permite ver con objetividad el punto de vista que se pretende analizar, por lo que se sugiere a los psicólogos, retomar el tema de D.O. desde la perspectiva, en este caso desde el punto de vista interconductual nos puede beneficiar a esclarecer nuestro objeto de estudio (interconducta) y así es más objetivo analizar as diferentes áreas de oportunidad en donde el psicólogo pueda actuar y comenzar a delimitar nuestras acciones.

5.2 “Psicología Interconductual”

En el caso de la psicología interconductual nos ofrece una perspectiva diferente al poder observar de una manera lógica los conceptos empleados, partiendo de sus interacciones y pretendiendo romper con la ambigüedad de los términos técnicos adoptados del lenguaje ordinario, su reducción a operaciones inconmensurables entre sí y la heterogeneidad categorial de dichos términos respecto al tipo de hechos y niveles explicativos a los que se aplicaban. La teoría interconductual constituye una lógica de análisis para ubicar, observar, describir y explicar los eventos psicológicos como sistemas de relaciones de un subconjunto de entidades de la realidad (Ribes, 1994), es decir, la teoría indica delimitar las características que deben poseer los conceptos a través de las interacciones, en donde podemos observar que a través de las diferentes categorías según Kantor (1975) *segmento interconductual, función de estímulo-respuesta medios de contacto, contexto interaccional y sistemas de reacción* podremos analizar los eventos psicológicos desde un punto de vista más objetivos, ya que observamos las conductas desde la morfología del individuo a través de las interacciones que tiene con su ambiente en el que se desarrolla

5.3 “Modelos del Desarrollo Organizacional”

En cuanto a los modelos organizacionales se cae nuevamente en el mismo error seguimos replicando modelos y los vemos desde el punto de vista administrativos, lo cual nos hace perder nuestro punto de vista al querer ver desde otra perspectiva completamente ajena a nuestra área de trabajo. Otro problema también es que dentro de la búsqueda específica en modelos de Desarrollo organizacional no se encontró modelos específicamente hechos desde el punto de vista psicológico, lo cual se crea cierta incertidumbre sobre lo que nos corresponde ya que solamente el psicólogo utiliza ciertas técnicas en

la intervención para lograr los objetivos de los modelos administrativos del Desarrollo Organizacional, creando así que el mismo psicólogo se limite a "solo ver" las variables existentes dentro de un modelo administrativo, por lo cual su objeto de estudio se ve distorsionado por la visión del modelo que está empleando.

5.4 Comentarios finales

A manera de conclusión, la intención de esta propuesta sobre el modelo interconductual en el Desarrollo Organizacional fue tratar de esclarecer cuáles son las actividades que le corresponden al psicólogo dentro de una organización, así como dar una perspectiva más lógica sobre cómo poder analizar los eventos psicológicos sin caer en conceptos vagos.

Se sugiere que en futuros trabajos se comience a adoptar la visión interconductual sobre temas de psicología organizacional, ya que es un área en la cual no se ha explorado tanto y en la cual existen muchas oportunidades para trabajar, así como comenzar a darle una visión y forma más consistente al trabajo del psicólogo.

6 Referencias

1. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. *Editorial Mac Graw Hill*. México
2. Chiavenato, I. (2007). Administración del talento Humano. Editorial Mac Graw Hill.
3. Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México.
4. French Wendell L. y Bell Cecil H., (2006) Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización., Editorial Prentice Hall, 5ª.Edición México
5. Gibson, J; Ivancevich , J y Donelly J. (1996).Las Organizaciones, Comportamiento Estructura y Procesos. Mexico Mcgraw Hill/ Irwin
6. González, A. (2007). *Desarrollo Organizacional, la alternativa para el siglo XXI*. México, Mexico: Editorial PAC S.A. de C.V.
7. Gonzalez, E y Montoya, U. (2004). *Psicología Organizacional desde el enfoque Interconductual*. (Tesis de Licenciatura), FES Iztacala, Los Reyes Iztacala.
8. Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional* principios y aplicaciones. Cuarta edición. León, México: Editorial Mac Graw Hill- Interamericana.
9. Hernandez, J; Gallarzo, M y Espinoza, J. (2011). Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano. Ciudad Juárez, México: Editorial Pearson.
10. Kantor J. (1975). La ciencia de la psicología. Un estudio Interconductual. Principia Press
11. Kantor, J. (1967). Psicología Interconductual. Un ejemplo de construcción científica sistemática, Editorial: The Principia Press
12. Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco.
13. Lewin, K. (1945). La teoría del campo y el aprendizaje.
14. Molina, H. (2000). El desarrollo Organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales* 77, 13-25.

15. Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Thompson Learning. México. Prentice-Hall, México.
16. Ribes, E (2007) *psicología General*. México: Trillas.
17. Ribes, E (2010). *Teoría de la conducta 2: Avances y extensiones*. Mexico: Trillas
18. Ribes, E y López F. (1985). *Teoría de la conducta: Un análisis de campo y paramétrico*. Editorial. Trillas. México.
19. Ribes, E y López, F (2009) *Teoría de la conducta. Un análisis de campo y paramétrico*. México: Trillas.
20. Ribes, E. (1984). En busca del alma perdida: un comentario a "Causa, función y el análisis de la Conducta" de Jerry A. Hogan.. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*. Vol 10 (1) pp. 73-79.
21. Ribes, E. (1994). ¿Qué significa ser interconductista? *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*. Vol. 20 (2) pp. 227-239.
22. Ribes, E. (2004). ¿Es posible unificar los criterios sobre los que se concibe la psicología? *Suma Psicológica*, Volumen (11) pp. 9-28.
Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/OneDrive/tesina/EsPosibleUnificarLosCriteriosSobreLosQueSeConcibeLapsicologia.pdf>
23. Robbins, S y Judge, T (2009) *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall, México.
24. Robbins, S. & Judge, T. (2009). ¿Qué es el comportamiento organizacional? *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México.
25. Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*,
26. Sanchez, G (2009). El desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*. (12) 235-254. Recuperado de <http://www.edalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
27. Valder, A. (2014). *El papel del psicólogo en el proceso de Desarrollo Organizacional"* (Tesis de licenciatura), FES Iztacala, Los Reyes Iztacala.

28. Varela, J (2008). Conceptos básicos del interconductismo. Universidad de Guadalajara
29. Wendell, F. y Cecil, B. (1996) Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Naucalpan de Juarez, México: Editorial Prentice Hall.
30. Zepeda (2008) Métodos y técnicas empleados en la investigación y el trabajo profesional. Introducción a la psicología. *Pearson Educación*. México.