

10



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CAMPUS IZTACALA**

**DELIMITACION DE LAS COMPETENCIAS  
DEL PSICOLOGO EN EL PROCESO  
ADMINISTRATIVO DEL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A N**

**ARCINIEGA MIRANDA ARACELI**

**POMPA ALARCON MARGARITA**

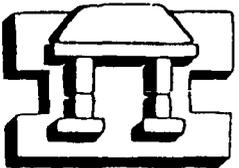
**DIRECTOR:**

**LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS**

**SINODALES:**

**LIC. EDY AVILA RAMOS**

**LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE**



**IZTACALA**

**TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO**

2012

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

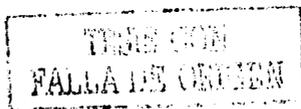
**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

RESUMEN. ....	5
INTRODUCCIÓN. ....	7
<b>CAPITULO 1      MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Psicología Conductual. ....	11
1.2 Enfoque Cognitivo-Conductual. ....	19
1.3 Psicología Organizacional. ....	25
1.3.1 El papel del Psicólogo dentro de las organizaciones. ...	32
<b>CAPITULO 2      DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>36</b>
2.1 Antecedentes. ....	37
2.2 Definición. ....	39
2.3 Proceso. ....	41
2.4 Modelos. ....	43
<b>CAPITULO 3      LA PSICOLOGÍA EN EL PROCESO DEL                          DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)</b> .....	<b>49</b>
3.1 La práctica Psicológica dentro del D. O. ....	51
3.2 La tecnología conductual aplicada al D. O. ....	53



<b>CAPITULO 4</b>	<b>DELIMITACION DE LAS COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL D.O. ....</b>	<b>73</b>
4.1	Semblanza de la Psicología en la F.E.S. Iztacala. ....	74
4.2	Las competencias del psicólogo. ....	78
	<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERENCIAS . ....</b>	<b>87</b>

TRABAJE ORIGINAL  
FALLA DE ORIGEN

시

# RESUMEN

## RESUMEN

La presente tesis *"Delimitación de las competencias del Psicólogo en el Proceso Administrativo del Desarrollo Organizacional"*, se fundamenta en el enfoque cognitivo conductual ya que las técnicas que se emplean bajo este enfoque se basan en procedimientos tanto cognitivos propiamente dichos, como los derivados de la modificación de la conducta, los cuales son aplicables en el campo de la Psicología Organizacional.

Se llevó a cabo una revisión teórica de los diversos autores que abordan la Psicología en un contexto Organizacional, específicamente al Desarrollo Organizacional, teniendo en cuenta también la práctica psicológica del egresado de la Carrera de Psicología de la FESI.

Los resultados obtenidos de dicha revisión, muestran que no existe un modelo de Desarrollo Organizacional desde la perspectiva psicológica, aún teniendo en cuenta, que éste proceso está mediado por criterios administrativos.

Concluimos que el psicólogo posee la formación teórico metodológica que lo dota de las herramientas para desempeñarse en el contexto organizacional, amén de que existen muchos factores impiden la aplicación de la tecnología conductual, sin embargo, está en ellos, generar el cambio que remarque su identidad profesional.

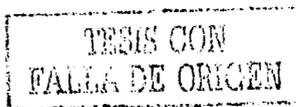
# INTRODUCCION

## INTRODUCCIÓN

El éxito y permanencia en los mercados hoy a nivel mundial, radica principalmente en la flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios. Continuamente se desarrollan nuevas tecnologías que provocan que las organizaciones se muevan y cambien en una relación flexible con su entorno. Enfrentadas a vivir en medio de condiciones adversas, las organizaciones han encontrado en el factor humano la forma de asegurar su permanencia. El enfrentarse al los cambios requiere de una estrategia cuya finalidad es generar cambios en el comportamiento en sus diferentes niveles dentro de la organización, individual, grupal y sistema organizacional, (Robbins, 1999) esto es el objetivo que persigue el D.O. la base para producir cambios radica en el comportamiento y es ahí donde el psicólogo desempeña un papel fundamental, por consiguiente, su nivel de incidencia social es sobre las prácticas de los individuos en situaciones aisladas o de grupo.

La psicología, ha sido requerida por las organizaciones como consecuencia de la imperiosa necesidad de resolver problemas prácticos vinculados con el desempeño de los individuos ante los cambios tecnológicos.

La herencia que la psicología recibió de la 1ª y 2ª guerra mundial fue el poder incursionar en las organizaciones como reclutador de personal, con la finalidad de asignar tareas con base a su capacidad y habilidad, a partir este hecho, los psicólogos encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada y en creciente demanda, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial.



Las habilidades del psicólogo, así como la aplicación de la tecnología conductual quedaron reflejadas además en áreas como capacitación y adiestramiento de personal.

En un intento por encontrar la forma en que incide el psicólogo dentro del proceso administrativo del Desarrollo Organizacional (D.O.) se encontró que si bien es cierto que ha tenido mayor apertura, también es verdad que la mayoría de las veces el trabajo psicológico se pierde ante la importancia que se le ha dado al trabajo administrativo. La búsqueda de información nos lleva a analizar desde los principios teóricos fundamentales, ya que el marco de referencia conceptual orienta y encamina la acción proporcionando un análisis de la naturaleza del problema y sugiere el resultado hacia el cual se dirige.

Es por ello que el objetivo de la presente tesis es delimitar las competencias del psicólogo en el proceso administrativo del Desarrollo Organizacional, para lo cual se realizó una revisión teórica conceptual desde la perspectiva cognitivo-conductual, que enfoca al comportamiento de una manera integral.

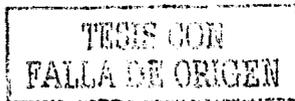
En el capítulo 1 el propósito fundamental es comprender el origen, evolución, funcionalidad y logros que la que la psicología ha alcanzado. De tal modo que, al conocer los fundamentos teóricos bajo los cuales se sustenta el trabajo, se tendrá mas clara la idea de lo que se pretende, como se incide, para que y que resultados se pueden obtener en el proceso de D.O.

De tal modo, que al conocer los fundamentos teóricos bajo los cuales se sustenta el trabajo, se tendrá mas clara la idea de lo que se pretende, como se incide, para que y que resultados se pueden obtener en el proceso de D.O.

Para poder delimitar el trabajo del psicólogo dentro del contexto organizacional, se hace necesario, describir en primera instancia la evolución del proceso de D.O. y su definición, para posteriormente explicar su proceso y los modelos bajo el cual se rige. Esto se analiza en el capítulo 2.

Una vez realizado esto, se hace necesario resumir las actividades del psicólogo dentro del proceso de D.O. para conocer su actuación e identificar si aplica la tecnología conductual que su formación le permite. Posteriormente, se describe y aplica la tecnología conductual en el proceso de D.O. mediante los fundamentos de la modificación de la conducta.

Finalmente, se llega a una aproximación de la delimitación de las competencias del psicólogo, fundamentadas en el marco teórico, en donde se exponen los conocimientos, habilidades y actitudes que marcan la pauta para consolidar su identidad dentro del proceso de D.O.



# **CAPITULO 1**

# **MARCO TEORICO**

## CAPITULO 1

### 1.1 PSICOLOGIA CONDUCTUAL

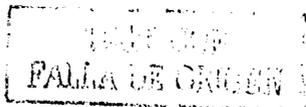
En la historia de la humanidad, siempre ha existido el interés por explicar y entender el comportamiento del hombre, tanto en lo individual, como en la interacción con otros individuos.

Hipócrates 460 a.c., describió claramente problemas conductuales a través de estudios observacionales de las cuales formuló teorías sobre el temperamento y la motivación por medio del estudio de los fluidos corporales, enfatizando la importancia de la observación como medio para obtener información.

Aristóteles 385-322 a.c., es considerado como el fundador de método científico, a pesar de el marco dogmático que lo envuelve; Aristóteles se abre paso con la observación objetiva, con un gusto por lo concreto y una preocupación por lo individual. Estas aportaciones se mantienen en cierta medida como rasgos de una Psicología en el sentido moderno del término.

Aristóteles da cuenta y pone énfasis a la forma en que los organismos toman las experiencias del contacto con el mundo exterior, como fuente de conocimiento mediante los sentidos (sensaciones) y a la interpretación que se hace de las mismas (percepciones).

En un tiempo prevaleció la influencia de las bases fisiológicas de la conducta, en especial de la teoría de la evolución, en la que Chales



Darwin investigó el comportamiento de las especies; fue uno de los que apoyo los supuestos filosóficos del funcionalismo y el estructuralismo que sustentaban esta escuela. También se tenía una gran influencia analítica con investigación experimental y términos como energía, fuerza y presión, entre otros. Del evolucionismo se derivaron teorías de la personalidad y del desarrollo; del estructuralismo se desprendieron otras teorías.

Dentro de la historia de la Psicología, un aspecto muy importante es la aparición de la Psicología animal, ya que los psicólogos que se dedicaron a observar y describir el comportamiento animal afectaron grandemente en desarrollo de la Psicología humana.

La Psicología experimental animal pertenece a la primera década del siglo XX. Por lo general se considera que la fecha de su inicio es la publicación en 1898 del informe de Thorndike sobre la inteligencia animal, trabajos realizados con gatos y perros en las cajas de trucos. La aplicación del método experimental a los problemas psicológicos era en 1898 algo nuevo e interesante. La discusión de la inteligencia animal estaba en pie, y se introduce el método del laberinto en el estudio de la inteligencia animal. Thorndike en 1901 también publicó estudios sobre la discriminación y la inteligencia en los monos. A raíz de las investigaciones en el campo de la Psicología comparativa, comienza a definirse la idea de que las leyes de la conducta son universales y compartidas para todas las especies, incluido el hombre. Aunque esto no implicaba que los comportamientos fueran los mismos en todas las especies.

En el campo de la fisiología nerviosa, la escuela rusa dio otro movimiento a favor de la Psicología experimental. Iván Pavlov

fisiólogo, desarrollo el método del reflejo condicionado. Descubrió que era posible hacer reaccionar a los animales sujetos de experimentación ante diversos estímulos que les aplicaba antes de darles su comida. Así desarrollo una nueva técnica para determinar con precisión la reacción de salivación del animal cuando anticipaba la comida. La naturaleza del condicionamiento clásico se enuncia cuando un segundo estímulo que ocurre al tiempo o inmediatamente antes de un estímulo incondicionado después de varias repeticiones lleva a producir por sí solo el movimiento reflejo (Boring, 1999).

De manera general, el principio del condicionamiento clásico establece que un estímulo neutral al ser presentado simultáneamente con otro que ya haya suscitado una respuesta refleja, terminara por producir la misma respuesta que el estímulo anterior. De esta forma, el estímulo original (comida) recibió el nombre de Estímulo Incondicionado (EI), y la respuesta que se produce espontáneamente (salivación) se le llama Respuesta Incondicionada (RI); y al estímulo neutral (sonido de campana o ruido de puerta) se le dio el nombre de Estímulo Condicionado (EC) para así a la respuesta que se suscitaba ante este estímulo se le llamara Respuesta Condicionada (RC).

Una vez que se estableció dicho paradigma estos experimentos se empezaron a aplicar a la conducta de los seres humanos (trastornos físicos, fobias, temores, etc.), gracias a que el condicionamiento clásico representa una modalidad del aprendizaje se pudo utilizar para fundamentar muchas conductas complejas del hombre.

Durante este periodo Thorndike también analizaba el aprendizaje bajo un enfoque diferente, se centro en el examen del aprendizaje

por ensayo y error (Ley del Efecto), por medio del cual demostró que los animales resolvían problemas, pudo comprobar que las conductas no eran respuestas reflejas, sino instrumentales que ayudaban al organismo a alcanzar una meta (Kazdín, 1998).

Por otra parte, la obra de Pavlov abrió otras posibilidades para explicar la conducta en función de fenómenos fisiológicos objetivos y fueron usadas para respaldar el movimiento que Watson impulsara en Estados Unidos con el nombre de **CONDUCTISMO**, estableciendo su materia de estudio y sus métodos de investigación.

En 1901 Watson se dedicó a estudiar la conducta de la rata concluyendo que existe un cambio significativo en la "vida Psíquica" de la rata en diferentes edades. La investigación animal lo hizo definir su aproximación a la Psicología y darse cuenta de que la introspección no funcionaba, pues las ratas no podían describir los contenidos de sus mentes. Lo que podían hacer era tener conductas. Muy pronto en 1904 comenzó a pensar que la Psicología debía preocuparse por la conducta en lugar de la mente.

*"La Psicología desde el punto de vista conductista es una rama puramente objetiva, experimental, de la ciencia natural. Su meta teórica es la predicción y el control de la conducta. La introspección no es una parte esencial de sus métodos; ni el valor científico de sus datos depende de la disposición con la cual se presenten a sí mismos a interpretación en términos de la conciencia. El conductista en sus esfuerzos por obtener un esquema unitario de las respuestas*



*animales, no reconoce una línea divisoria entre el hombre y la bestia. La conducta del hombre, con todo su refinamiento y complejidad, forma sólo una parte del esquema total de investigación del conductista"* (Watson 1913, citado en Hothersall, 1997).

A partir de aquí, Watson afirmó que el retraso que presentaba la Psicología se debía a lo improductivo de estudiar la conciencia, pues no era un concepto definible ni utilizable ya que no se había podido especificar ni una definición, ni los métodos a utilizar en su estudio.

También desechó a la introspección como método de estudio ya que solo llevaba a argumentos y debates eternos; propuso que debía ser reemplazada por métodos objetivos, experimentales y comparables con los de otras ciencias. Finalmente, con Watson, la Psicología no era más la ciencia de la mente, simplemente va a estudiar la conducta, para convertirse así en la ciencia de la conducta, con la observación, con la predicción y el control de la misma como su meta.

El conductismo fue concebido y nació en Hopkins, Watson tradujo términos mentalistas a términos comportamentales. Su conductismo podía abarcar las respuestas verbales y el pensamiento vocal o subvocal, de modo que tradujo la imaginación y el pensamiento a conducta, ya que pensaba que debía consistir en pequeños movimientos de la laringe que podían observarse. Sugirió que los sentimientos podían ser actividad glandular o endurecimiento o ablandamiento de los tejidos genitales (Boring, 1999).

Posteriormente y sin mencionar sus fracasados intentos por registrar las contracciones que acompañaban al pensamiento, Watson adopto y describió el reflejo condicionado como una técnica objetiva, experimental y prometedora, a partir de aquí, éste método mantuvo una posición central en el conductismo de Watson, tratando de demostrar que realmente puede estudiar la Psicología de los seres humanos tomando aquí la posición de que la conducta del hombre y la de los animales debe considerarse en el mismo plano; como que son igualmente esenciales a la comprensión general de la conducta.

Watson aplicó en niños técnicas utilizadas con animales, incluyendo experimentos sobre condicionamiento (p. Ej. Los miedos). También dedico parte de su investigación a las formas en la que se superan los temores, encontrando que el método más efectivo para superarlo fue el condicionamiento directo.

A pesar de que el conductismo de Watson fue severamente criticado por considerársele que ignoraba las complejidades de la conducta humana y también que era extremadamente radical en sus postulados. Es innegable que el conductismo de Watson cambió el sentido de la Psicología.

Los conductistas sucesores de Watson, hicieron cada vez más hincapié en el elemento de refuerzos o recompensas en el aprendizaje. Por ejemplo, Edwin R. Guthrie, creía que el aprendizaje era el resultado del apareamiento de estímulos y respuestas, lo que marcó una desviación importante en el paradigma E-R, en el que se considera que los estímulos anteriores hacían que se produjeran respuestas. Se abre entonces la posibilidad de un cambio en el

paradigma tradicional, puesto que un reforzador del ambiente se podría interpretar como estímulo (Hothersall, 1997).

Por su parte Edwardd C. Tolman trató el aprendizaje como un fenómeno cognitivo molar y creía que sus ratas aprendían el patrón general o disposición del laberinto, lo que llamaría mapa cognitivo. Su objetivo era desarrollar un conductismo nuevo basado en observaciones objetivas de la conducta pero que incluyera propósito y cognición (Hothersall, 1997).

Clark Leonard Hull, veía el reflejo condicionado como un mecanismo que permite que un organismo reaccione a las demandas del entorno. El postulado principal de Hull estaba centrado en la fuerza de un hábito con el número de veces que este era reforzado. Estos autores hicieron aportaciones y fueron definiendo de manera más objetiva el rumbo que la Psicología conductual estaba en camino de circunscribir.

A partir del conductismo de Watson y Thorndike, Skinner comienza a desarrollar un nuevo enfoque sobre la teoría del aprendizaje. En 1938 aparece el libro *The Behavior of Organisms*, que modificó permanentemente el curso del conductismo del siglo XX y sobre todo el campo de la Psicología. Uno de los aspectos más sobresalientes de este libro es el cambio de enfoque, pasando de la conducta de respuesta a la conducta operante. Skinner se separó de sus predecesores conductistas al relegar las conexiones estímulo respuesta a un papel relativamente pequeño en las explicaciones de la conducta.

Skinner fue más allá de los reflejos para llegar a considerar las consecuencias ambientales como mecanismos de control de la

conducta aprendida. Denominó operante a la conducta aprendida, porque actúa en el ambiente para producir una consecuencia. Al comportamiento reflejo o no aprendido le dio el nombre de conducta respondiente (Luthans, 1995).

“Esencialmente, una conducta operante, una vez dada por el organismo, se puede controlar o condicionar eficientemente (fortalecer, mantener o eliminarse) mediante la administración sistemática de las consecuencias de esa conducta. Es importante recalcar que esto solo puede ocurrir con la conducta operante o aprendida. Los principios básicos que Skinner ha descrito se conocen en conjunto como los principios del condicionamiento operante. El enfoque conceptual y metodológico de la investigación operante se denomina Análisis Experimental de la Conducta. Lo que el investigador busca, por lo general, es establecer relaciones en el comportamiento y los estímulos ambientales” (Luthans, 1995).

De la investigación desarrollada, se derivaron programas de Modificación de Conducta tales como:

**REFORZAMIENTO.** *Se refiere a cualquier evento que mantiene o aumenta la frecuencia de la respuesta.*

**CASTIGO.** *Es la presentación o retirada de un acontecimiento después a una respuesta que disminuye la probabilidad de que esta ocurra.*

**EXTINCIÓN.** *Es la supresión de los eventos reforzantes, cuyo efecto es la disminución de la frecuencia de la respuesta.*

**CONTROL DE ESTÍMULO.** *Es la distinción de entre dos o más estímulos, en donde uno de ellos ejerce mayor influencia, incrementando la tasa de respuesta.*

Los programas de modificación de conducta constituyen una herramienta esencial para la predecir y controlar la conducta. Skinner también desarrollaría lo que conocemos como la teoría del reforzamiento. Otra aportación importante de Skinner es el concepto de contingencia. La conducta aprendida actúa en el medio para producir un cambio ambiental. Por ende, si la conducta provoca un cambio ambiental, puede decirse que este es contingente sobre la conducta. El concepto de contingencias de Skinner incluye tres elementos principales: a) una sugerencia o un estado ambiental previo, b) una conducta y c) una consecuencia. El proceso de reducir las conductas complejas a esos tres elementos de la contingencia se denomina *análisis funcional*. Este último intenta determinar sistemáticamente que sugerencias se encuentran presentes cuando se emite una conducta específica y lo que es todavía más importante, qué consecuencias respaldan esa respuesta (Luthans, 1995).

El conductismo de Watson y de Skinner sirven como bases teóricas y de investigación para las técnicas reales del cambio de la conducta que se conocen comúnmente como modificación de conducta, que se refiere a la aplicación de técnicas derivadas de las dos escuelas conductistas, con sus teorías adjuntas de condicionamiento clásico y operante y sus procedimientos correspondientes.

## 1.2 ENFOQUE COGNITIVO-CONDUCTUAL

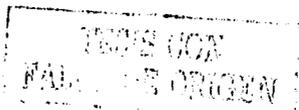
El interés por comprender la mente humana no es nuevo, las aportaciones clásicas de Aristoteles, Hume, Locke, Descartes o

Kant, con sus nociones mentalistas aún prevalecen en nuestra cultura, y en la propia Psicología. En un sentido muy veraz la actual Psicología cognitiva es una prolongación continuista de aquellos esfuerzos y posteriormente de los esfuerzos de Tolman en 1948, por construir un conductismo cognitivo.

Tolman decía que las ejecuciones de las ratas en laberintos se debía a algo más que una conexión entre estímulos y respuesta. Trató el aprendizaje en laberintos como un fenómeno cognitivo molar y creía que sus ratas aprendían el patrón general o disposición del laberinto, lo que llamaría un *mapa cognitivo* del laberinto. El propósito y la cognición serían las preocupaciones centrales del conductismo molar de Tolman.

El estudio de los procesos cognitivos se inicia de forma sistemática hacia 1956 aproximadamente, en dicho año se publicaron obras que llegarían a tener un impacto decisivo en el desarrollo posterior de este enfoque: *A Study of Thinking* de Bruner, Goodnow y Austin 1956, *Syntactic Structures* de Chomsky 1956, posteriormente *Plans and Structure of Behavior* de Miller, Galanter y Pribram 1960. El primero de estos libros presenta un análisis del pensamiento humano, el segundo, que revolucionó la lingüística y el último de ellos con una analogía mente-ordenador.

Hasta la década de los cincuenta, la Psicología se caracterizaba por un fuerte auge del conductismo el cual se impuso por su rigor metodológico, sentando las bases para una Psicología científica que postulaba análisis asociacionistas mas o menos sofisticados de la conducta y negaban o minimizaban el valor funcional de los procesos mentales. Hacia mediados de la década de los 50's se observa un



abandono progresivo de los presupuestos asociacionistas y una aceptación creciente de los procesos mentales como objeto legítimo de estudio para los cuales el conductismo no otorga interpretaciones significativas.

La aparición del cognoscitivismo se debe no solo a la crisis que enfrentó el conductismo, sino también a ciertos factores sociales, históricos o a la influencia de ciertas disciplinas científicas entre las cuales están: la teoría de la comunicación, el desarrollo de las ciencias del ordenador y la psicolingüística (Vega, 1992).

La teoría de la comunicación aportó a la Psicología, entre otras cosas, la idea de la retroalimentación cuya importancia intuyó Tolman en 1948, al afirmar que los estímulos a los que se les permite pasar no están conectados con las respuestas que se emiten mediante sencillas conexiones directas. Se trata mas bien de que los impulsos que entran se manipulan y elaboran en la sala central, integrándose a un mapa cognitivo aproximado del entorno. Y es este mapa aproximado, que indica rutas, caminos y relaciones con el entorno, el que determina en último término qué respuestas emitirá finalmente el animal, si es que emite alguna (Miller, Galanter y Pribram, 1960 en Carretero 1998).

Por su parte, las investigaciones cibernéticas trajeron al mundo de la Psicología toda una analogía del ser humano como manipulador de símbolos, como transmisor y elaborador de información y como sujeto que debe hacer uso de esa información no solo para conocer sino también para actuar, es decir, para tomar decisiones. La analogía mente-ordenador no es física, sino funcional. La mente y el ordenador son sistemas de procesamiento de propósito general;

ambos codifican, retienen y operan con símbolos y representaciones internas.

En lo que se refiere a la psicolingüística de Chomsky, estableció una importante distinción entre competencia y actuación lingüística, su principal labor es crear un modelo de competencia gramatical, es decir, de las reglas que permiten generar todas las frases gramaticales de un idioma. La competencia es un dispositivo idealizado, que se puede estudiar de modo formal, al margen de cualquier pretensión psicológica. El hablante está obligado por sus intenciones, su conocimiento del mundo y del interlocutor, sus estados mentales, sus limitaciones atencionales y de memoria, el contexto, etc. Es decir que la actuación verbal depende tanto de la competencia como del conjunto de variables psicológicas. Chomsky otorga un papel preponderante a los procesos cognitivos en la actuación lingüística.

Como se mencionó anteriormente, a mediados de la década de los 50's se observa un abandono progresivo de los supuestos asociacionistas y una aceptación creciente de los procesos mentales como objeto legítimo de estudio, así como de la relación que tienen con la conducta manifiesta. La nueva perspectiva esta basada en el enfoque del conductismo y en el cognitivo, proporcionando las bases para el modelo Cognitivo-Conductual, que tiene por fundamento básico el relacionar el ambiente y las creencias del individuo.

Este modelo se desarrolla a partir de la insatisfacción de las explicaciones restringidas a estímulo-respuesta y resaltando el poder de los procesos cognitivos en la modificación de la conducta

desadaptativa. A partir de esto, se busca la manera de constituir un modelo que reúna por un lado el análisis de la conducta y por otro su aplicación, colocando su interés en la conducta manifiesta y los acontecimientos ambientales que la influyen (Caballero, 1998).

Los procedimientos de intervención que reflejan una postura cognitivo-conductual están basados en los siguientes principios: 1) el organismo humano responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al medio propiamente dicho; 2) estas representaciones cognoscitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje; 3) la mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente y 4) los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivos (Mahoney, 1979).

Las técnicas que se emplean bajo el enfoque cognitivo-conductual se basan en procedimientos tanto cognitivos propiamente dichos, como derivados de la modificación de la conducta.

Albert Ellis desarrollo en 1955 la Terapia Racional Emotiva (TRE) como un modelo cognitivo conductual basado en que, tanto las emociones como las conductas son producto de las creencias de un individuo, de su interpretación de la realidad. La meta primordial es que las personas identifiquen sus pensamientos "irracionales" o disfuncionales y reemplazar dichos pensamientos por otros mas "racionales" o efectivos que permitan lograr con mas eficacia metas de tipo personal.

El modelo de la TRE se basa primordialmente en la premisa estoica de que la perturbación emocional no es creada por las situaciones sino por las interpretaciones de esas situaciones. Tiene como eje

principal la forma de pensar del individuo, la manera en como éste interpreta su ambiente y sus circunstancias y las creencias que ha desarrollado sobre si mismo, sobre las otras personas y sobre el mundo en general. Para combatir estas creencias ilógicas y negativas es necesaria la utilización de diversos métodos: persuasión, confrontación, reto, órdenes y hasta argumentos teóricos (Ellis, 1962 citado en Caballo 1995).

Por su parte, Aaron Beck retoma no solo los aspectos cognitivos, sino que reconoce una interdependencia entre cognición, afecto, fisiología y conducta.

Aunque el modelo de Beck esta ligado principalmente al tratamiento de la depresión, este no es el único problema al que se ha aplicado, puede utilizarse con disfunciones como la ansiedad y problemas interpersonales entre otros.

Este modelo pone énfasis en el potencial de los individuos para percibir negativamente el ambiente y los acontecimientos que les rodean y, a través de estas percepciones negativas, crear en ellos mismos perturbación emocional. Beck y sus colaboradores han descrito varios procesos cognitivos que es probable que conduzcan a emociones, conductas y consecuencias motivacionales negativas. Estos procesos se han descrito como distorsiones cognitivas que tienen el efecto de cambiar lo que podría ser un acontecimiento relativamente ambiguo o inocuo, en uno que se experimente como negativo (Caballo, 1995).

En resumen, el enfoque cognitivo nos señala la importancia de los procesos cognitivos en la modificación de conducta, lo cual

representa una herramienta aplicable en el campo de la Psicología Organizacional.

### 1.3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

El surgimiento de la Psicología Organizacional se remonta a épocas de la revolución industrial, donde se dan las primeras manifestaciones de industrialización. La transformación se inicia con los textiles de algodón, donde la fuerza industrial se hace más fuerte con la invención de la máquina de vapor por James Watt.

Con el aumento en la producción la industria se veía obligada a mecanizarse. La revolución Industrial representa la creación de un sistema de talleres mecanizados que producen una gran cantidad de productos, lo cual enfatizó la división del trabajo, y al mismo tiempo problemas para el trabajador, como son la fatiga y la sumisión absoluta al ritmo de la máquina.

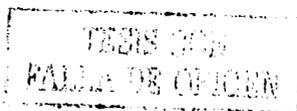
Las nuevas formas de trabajo requerían de obreros más preparados, que estuvieran en condiciones de atender y dirigir las complejas instalaciones. Al hacerse el trabajo más complejo, surge la necesidad de los dueños, de generar un cambio en sus relaciones laborales.

Aunque la Revolución Industrial marca cambios radicales en las formas de trabajo y en la participación de los grupos relacionados, para Vargas y Velasco (1999) difícilmente podría asignarse a este hecho otro significado en la historia de la Psicología Organizacional que el origen de los grupos que ahora demandan su servicio.

Sin embargo, en 1878 Frederick Taylor, con su teoría expone la burocratización de las empresas. Proponiendo métodos que permitieran incrementar los niveles de eficacia del trabajador centrados en la persona, no en las máquinas. Posteriormente, en la década de 1920 y 1930, Elton Mayo realizó investigaciones de la conducta humana en el trabajo, para Mayo, una organización es un sistema social y el trabajador es el elemento más importante. Sus investigaciones demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo.

No fue sino hasta la Primera Guerra Mundial cuando se requirió de probar los principios de la Teoría del Aprendizaje, así como las pruebas psicométricas al campo militar, al evaluar y clasificar las aptitudes e intereses de los militares, siendo una de las primeras labores del psicólogo dentro de la industria.

Posteriormente en la década de los 50's, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Europa y Estados Unidos ajustaron sus sistemas nacionales, Los Psicólogos que participaron en tareas militares encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada. "El desarrollo de la Psicología Industrial en Estados Unidos, a partir de 1945 tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de el país. El tamaño y la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto mas demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial" (Schultz, 1996).



A partir de estas contribuciones, se comienza a dar mayor énfasis a las relaciones entre la organización y los individuos, más aún, a la forma en que éstos se relacionan y los efectos que su comportamiento provoca a la misma. Se detecta entonces, que muchos efectos indeseables para la organización son producto de las características comportamentales tanto individual como grupal.

El área Organizacional surge a partir de los conceptos administrativos que están estrechamente ligados a los cambios en las estructuras sociales y a los sistemas de producción. Inicialmente se consideraba industria. La transición entre el concepto de industria y organización se debe a la consideración de que existen empresas de manufactura (elaboración de productos) de comercialización (venta de productos) y servicio (escuelas, hospitales, agencias, etc)

"La transición entre la denominación de Psicología industrial a organizacional no obedece a una "reconsideración psicológica", sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento" (Vargas y Velasco, 1999).

Para efecto de delimitar la aplicación de técnicas Psicológicas, a la Organización, se considera exclusivamente a los grupos que cumplen un objetivo productivo, comercial o de servicio, explicando el comportamiento de los individuos en los términos de la Psicología básica.

Esta área de la Psicología, actualmente tiene diferentes denominaciones, tales como Psicología del Personal, Laboral, del

Trabajo, Aplicada a Recursos Humanos, donde una vez más se ve reflejada la influencia de los términos administrativos y que hacen que el trabajo del psicólogo satisfaga una demanda organizacional, supeditando el trabajo psicológico.

Por lo tanto, la Psicología Organizacional, como consecuencia de su estrecho vínculo con la administración, de la necesidad de su servicio especializado y de la delimitación hecha por la propia Psicología, se define como: *"El área tecnológica de la Psicología encargada de operar en el contexto definido como organización"* (en términos de la conducta individual, en un contexto definido socialmente) (Vargas y Velasco, 1999).

Las actitudes, hábitos, valores, creencias, etc., son adquiridas y manifestadas dentro del ambiente laboral, integrándose así la cultura de cada organización. Cuando los efectos del comportamiento organizacional no son concordantes con las metas de la empresa, se hace necesario modificarlos.

La modificación de la conducta organizacional trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional que depende directamente de sus consecuencias. Para ello se emplean diferentes técnicas, entre las que mencionamos:

Administración de contingencias. En la modificación de conducta organizacional se hace una distinción entre los eventos de conducta, el desempeño y las consecuencias para la organización. Se trata primeramente de comparar las conductas de un empleado con las necesidades de actuación de las conductas de trabajo. Es

importante identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento. En la mayoría de los casos las evaluaciones de conducta son casi desconocidas. En este sentido es preciso hacer un esfuerzo para asegurar que cada evento de conducta conduzca en realidad a la consecuencia especificada para la organización. Finalmente es importante resaltar que se debe poner atención (reforzarlas) solo a las conductas relacionadas con el desempeño, conductas que realcen o hagan disminuir el desempeño de forma directa o indirecta.

Control positivo y Control negativo. La finalidad principal de la administración de los recursos humanos es alcanzar metas de la organización por medio de personas. Estas metas se alcanzan comúnmente mediante el control negativo (castigos o refuerzos negativos) o positivo (refuerzos positivos) de quienes participan en la organización. Hay dos tipos generales de refuerzo, ambos fortalecen la conducta, pero mientras que los positivos lo hacen mediante la presentación de una consecuencia conveniente, los negativos refuerzan la conducta mediante el retiro de un estímulo aversivo. En la modificación de conducta organizacional, sólo se presentan los reforzadores (positivos o negativos) en forma contingente al desempeño apropiado. Con respuestas definidas en forma objetiva.

#### Moldeamiento, modelamiento y autocontrol.

**Moldeamiento.** Cuando un individuo tiene deficiencias en alguna conducta relacionada con el desempeño, en cierto sentido debe desarrollarse la conducta, Hill (1963, citado en Hotersall, 1997)



describió el modo en que se pueden moldear las conductas relativamente simples para obtener conductas organizacionales más complejas: "la conducta se moldea mediante una serie de aproximaciones sucesivas, cada una de las cuales resulta posible ya que se refuerzan selectivamente algunas respuestas y otras no. Así, la conducta se va acercando gradualmente, cada vez más al patrón que se desea". El moldeamiento de una conducta organizacional implica el empleo cuidadoso de una estrategia de intervención de combinación de la extinción con el refuerzo positivo. Las aproximaciones sucesivamente más cercanas hacia determinada conducta organizacional se refuerzan al principio en forma positiva y, a continuación, se someten a la extinción, al reforzarse a aproximaciones más cercanas.

**Modelamiento.** Una porción importante de lo que denominamos conductas organizacionales se aprende mediante el modelado o, de manera más simple, la imitación en cualquier ambiente social. Bandura en 1969, identificó tres efectos de la exposición a las influencias del modelado: a) un efecto de modelado o aprendizaje por observación, b) un efecto inhibitor o desinhibidor y c) un efecto de facilitación de la respuesta. Gran parte de nuestras conductas son función de las conductas de quienes nos rodean. De manera muy común, ajustamos nuestra conducta a la de modelos vivos o simbólicos que nos sirven como ejemplos de normas de conducta. La imitación ayuda a explicar el modo en que se aprende una cantidad importante de conductas organizacionales, tanto indeseables como convenientes. El reto para la modificación de conducta organizacional es el de entender y manejar los efectos imitadores del modelado, en lugar de observar pasivamente el modo en que los modelos facilitan el aprendizaje de conductas organizacionales tanto

funcionales como antifuncionales. El efecto de inhibición o desinhibición entra en juego cuando vemos que un modelo experimenta consecuencias positivas o negativas.

**Autocontrol.** La modificación de la conducta organizacional, no depende siempre de otra persona. El autocontrol es un objetivo legítimo, ya que es menos costoso que alguien se controle a sí mismo que propiciar que esa persona se encargue de ese control. El autocontrol es la pieza fundamental del método interno (motivación) para la administración de recursos humanos. Como cualquier otro tipo de conducta aprendida, el autocontrol es función de sus consecuencias. Un individuo que ejerce autocontrol dirige en realidad las consecuencias de su propia conducta. Con mucha frecuencia, la persona que utiliza el autocontrol escogerá la conducta que conduzca a consecuencias convenientes, en lugar de una conducta apresurada, impulsiva e indecisa, que pueda provocar consecuencias indeseables el moldeamiento el modelamiento y el refuerzo positivo de las conductas convenientes relacionadas con el desempeño, se incluyen para incrementar las probabilidades de se ejerza el autocontrol (Luthans, 1995).

Las intervenciones psicológicas dentro de la organización se enfocan en las habilidades (los repertorios conductuales que los sujetos exhiben) como resultado directo del aprendizaje de cada individuo. "La evaluación conductual tiene múltiples funciones, que incluyen: 1) la identificación de los comportamientos a modificar, comportamientos alternos y variables causales; 2) el diseño de estrategias de intervención, y 3) la segunda evaluación de los comportamientos a modificar y causales" (Aiken, 1996).

### 1.3.1. EL PAPEL DEL PSICOLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En la organización se realizan varias actividades y en las que es indispensable el factor humano y si se parte del hecho de que el Psicólogo analiza, evalúa y modifica la conducta, este al seleccionar empleados, entrenarlos, socializarlos y asignarlos a un cargo, asegura mayor eficiencia y producción, reduciendo en gran medida los mayores problemas a los que se enfrenta una organización.

El psicólogo posee los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos, el análisis del ambiente laboral, la investigación, la planificación y dirección de personal dentro del ambiente de la organización.

También define las características de los organismos y sistemas de trabajo para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento primeramente a nivel individual, posteriormente a nivel grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la institución. Para realizar esto, utiliza diversos métodos y técnicas identificando así, el potencial y capacidades del personal para ubicarlo en el puesto adecuado, aprovechando al máximo los recursos humanos de la empresa.

El Psicólogo Organizacional desempeña diversos roles y funciones, dentro de la teoría clásica de la organización, se le determina como un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Caballero y Lahera, 1998).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para Vargas y Velasco (1999) la participación del Psicólogo dentro del proceso administrativo, se observa en: 1) la elección de personal nuevo y en la reubicación de los existentes; (reclutamiento y selección) 2) en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal a la empresa y al puesto (capacitación) y 3) en la solución de los problemas que surgen a raíz de las características individuales y causan impacto en las relaciones interpersonales y/o los originados por diferentes circunstancias dentro del contexto organizacional (desarrollo organizacional).

Específicamente, la participación del Psicólogo dentro de estos tres procesos administrativos es:

Reclutamiento y Selección de Personal: La función del Psicólogo es buscar y encontrar a un candidato que cumpla con los requerimientos del puesto vacante. El Psicólogo se vale de diferentes métodos (observación, entrevista, pruebas psicométricas etc.) que le permiten establecer criterios para seleccionar a la persona que reúna no solo la experiencia y preparación académica suficiente, sino que cuente también con habilidades personales (liderazgo, asertividad, motivación, comunicación, etc.) para desempeñar la función de manera eficaz. De este modo, se realiza un análisis de las características de la persona en función de su desempeño laboral, su nivel socioeconómico, su estado físico de salud, su actitud, etc. hace también una evaluación sobre éstos mismos aspectos además de su repertorio conductual y finalmente predice si éste comportamiento será compatible con las normas y políticas de la organización.

Dentro de estas actividades, el Psicólogo también se encarga de realizar funciones administrativas tales como, el llenado de

documentos oficiales, elaboración de contratos, establecimiento de sueldos a pagar, análisis y descripción de puestos etc.

Capacitación de personal: Aquí, se busca integrar a los individuos a su labor correspondiente, así como perfeccionar sus propias competencias para un mejor desempeño, de ahí que la participación del Psicólogo se centra en tratar de **modificar aspectos específicos del repertorio conductual de las personas (creencias, habilidades, actitudes etc.)** en relación con las variables existentes, dentro de su contexto laboral.

En este sentido, la Psicología emplea diversos **métodos de enseñanza-aprendizaje** que sirven como fundamento principal para que un curso de capacitación logre los objetivos que se plantea, más aún una de las partes más importantes en el proceso de capacitación es la **evaluación de la efectividad del curso**, aquí la Psicología cuenta con elementos suficientes para la elaboración de instrumentos que le permitan ver el efecto de una variable dependiente (capacitación) sobre una variable independiente (comportamiento o desempeño) y su efecto a corto y mediano plazo.

Dentro de la capacitación, el psicólogo no está exento de desempeñar funciones administrativas, estas están determinadas en el momento de organizar el proceso, que abarca el detectar las necesidades, planear en función de objetivos específicos, definir temas y contenidos, así como priorizar la necesidad de áreas importantes, calcular el presupuesto, y la coordinación de cada evento, es decir, administrar los recursos para llevar a cabo la capacitación.

Desarrollo Organizacional: Desde un enfoque psicológico el Desarrollo Organizacional se puede entender *como el medio que se ocupa para detectar, modificar y mantener la conducta (s) no sean o no afines con los objetivos de la empresa.* En este sentido, el Psicólogo participa en la solución de los problemas que tengan que ver con la interacción de las personas en su medio laboral, analizando el papel de las diferentes variables. Es decir, se da importancia a los estados psicológicos que inhiben la habilidad de los empleados para comunicarse o interactuar con otros miembros de la organización, pretendiéndose influir en sus sistemas de creencias, valores y actitudes (modificar la conducta) para inducir un cambio en la estructura y las políticas de la organización.

Como se mencionó anteriormente, el creciente interés de la participación del psicólogo dentro de las organizaciones, recae en el hecho de que uno de los objetivos primordiales es mantener y mejorar las condiciones bajo las cuales se desempeñan los individuos dentro de su contexto laboral y que el resultado sea mantener organizaciones productivas.

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# **CAPITULO 2**

# **DESARROLLO**

# **ORGANIZACIONAL**

## CAPITULO 2

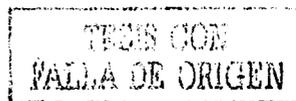
### 2.1 ANTECEDENTES

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una teoría moderna que ha tenido una gran difusión en los últimos años. El movimiento del D.O. surgió a partir de 1962 no como el resultado del trabajo de un solo autor, sino como un complejo conjunto de ideas respecto al hombre, a la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Para algunos autores como Chiavenato (1998), Fernández A. (1991), Ferrer (2000) y De Faria (1998) los orígenes del D.O. se sitúan bajo los siguientes aspectos:

- La diversidad de conceptos de la teoría administrativa sobre la organización.
- La Teoría clásica propuesta por Taylor (Escuela de Administración Científica) y por Fayol (Escuela Anatomista o Fisiologista), cada una por separado hizo énfasis en la organización formal y en la asimilación de los métodos de trabajo, sin embargo consideraba al hombre bajo un enfoque mecanicista.
- La teoría de las relaciones humanas propuesta por Mayo hizo énfasis en el hombre y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados y sus necesidades psicológicas pasaron a ser los componentes principales de su estudio.

- La teoría de la burocracia se basó en la estructura militar, pretendió asentar las bases de un modelo ideal pero era demasiado rígido para adaptarse a las necesidades de una sociedad moderna en proceso de cambio.
- La teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de la organización que a las soluciones.
- La teoría del comportamiento visualiza a la organización como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en la cual se moldea la conducta individual, surgiendo así el concepto de comportamiento organizacional.
- Las teorías que explican la motivación humana demostraron la necesidad de buscar un nuevo enfoque para interpretar la concepción del ser humano, demostrando que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los organizacionales.
- La creación de la National Training Laboratory, donde la realización de las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento en grupo, demostraban la importancia de las relaciones sociales y del trabajo en grupo.
- La abundancia de los cambios en el mundo, tales como la transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional, el aumento considerable de las organizaciones, la creciente complejidad de la tecnología, etc.
- La fusión que se realizó para el estudio de las organizaciones de dos ciencias: la administración y la Psicología.



De lo anterior, podemos observar que los antecedentes del D. O. se enfocan principalmente a la estructura de las empresas y a la cambiante concepción que se tiene de ellas.

Es asequible notar las influencias de la Administración, la Sociología y la Psicología principalmente y entre otras, en la evolución del D.O., sin embargo debido a la diversidad de teorías, metodologías y tecnologías que ha adoptado, surge la inquietante necesidad de delimitar los elementos que la propia Psicología ha aportado al proceso de D.O. y que serán tratados detenidamente en el siguiente capítulo.

## 2.2 DEFINICION

La teoría administrativa, ha definido el Desarrollo Organizacional en diversos momentos, por ejemplo:

Beckhard dice: "el D.O. es un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento" (Beckhard 1969).

Para Benis, el D.O. "es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos

mercados, y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios" (Bennis 1969).

Por su parte, Gordon Lippitt caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos (Lippitt, 1969).

De Faria lo define como un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a buscar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados" (De Faria 1998).

Como se puede observar, todas estas definiciones hacen énfasis en el cambio, la adaptación, la eficiencia y el equilibrio de la organización de uno y otro modo, pero siempre destacando la importancia que el factor humano tiene, para el logro de las metas de la organización.

Desde la Psicología, no se ha definido al D.O. deslindado de términos administrativos, lo cual resulta comprensible, dado que el D.O. es un elemento del conjunto de procesos administrativos existentes, sin embargo, dada la importancia y la cada vez más demandante inserción de la Psicología y de los psicólogos en el proceso, resulta indispensable definir el D.O. bajo la perspectiva psicológica, para así delimitar su función específica.

Por lo tanto, desde la orientación psicológica del D.O. lo definimos como: la tecnología que se ocupa de detectar y modificar la(s) conducta(s) para la solución de problemas que surgen a raíz de las

características e historia individual y causan impacto en las relaciones interpersonales, y/o los originados por diferentes circunstancias dentro del contexto organizacional, que no sean afines con los objetivos de la empresa.

De este modo, el definir el D.O nos permite especificar a partir de aquí los alcances y limitaciones de la intervención de la Psicología en éste ámbito y despejarse de las practicas ajenas a su formación profesional.

### **2.3 PROCESO**

La tecnología del D.O. consiste en una serie de técnicas que surgieron de las ciencias del comportamiento (entre otras). Pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo. La tecnología del D.O. esta básicamente orientada hacia nuevas maneras de abordar asuntos organizacionales. En este sentido, el D.O. constituye un proceso que para Chiavenatto (1998) consta de tres etapas: Recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención propiamente dicha.

1. **Recolección y Análisis de datos:** Abarca la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios, así como los métodos utilizables en la recopilación. Comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

2. Diagnóstico Organizacional: Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en D.O. abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias y alternativas y el desarrollo de planes para su implementación. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques, para solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

3. Intervención: Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de D.O., se ha llegado a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones. La intervención es una fase que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse después de un diagnóstico, este simple hecho es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo.

Considerando lo anterior, el proceso de D.O. desde una propuesta psicológica lo traducimos de la siguiente manera:

Recolección y Análisis de datos: Corresponde a la evaluación e identificación de los comportamientos a modificar, comportamientos alternos y variables causales. Es decir, en esta fase, el psicólogo emplea diversas herramientas que le permiten determinar la disfuncionalidad de algunos comportamientos bajo el contexto donde se llevan a cabo.

**Diagnóstico Organizacional:** Aquí se especifican y delimitan los diferentes problemas que se presentan, la manera en que intervienen las variables y los eventos que refuerzan los diferentes comportamientos (ya sea para incrementar, o mantener), así como los medios para decrementar comportamientos incompatibles y los eventos que los van moldeando. A partir de aquí se pueden planear las estrategias de intervención.

**Intervención:** Aquí se aplica la tecnología conductual y se desarrollan estrategias que permitan evaluar el efecto de la manipulación o intervención de variables que atañen al comportamiento a modificar.

Las tres etapas del D.O. son interdependientes y actúan de manera permanente.

## 2.4 MODELOS

El D.O. debe orientarse por una estrategia que le permita una mayor probabilidad de realizar los cambios planeados a través de implementar las acciones de forma permanente para el cumplimiento de los objetivos.

Los modelos de D. O. consideran básicamente cuatro variables:

1. **El ambiente:** centrado en aspectos tales como el espacio físico que lo compone, la maquinaria y el personal en una constante interacción.

2. La Organización: Enfocada a metodologías donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas en las que todos los elementos interactúan en forma dinámica.

3. El grupo Social: Considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.

4. El individuo: Resaltando motivaciones, actitudes, necesidades, conductas desadaptativas, etc.

De este modo, se analizan las cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo social e individuo para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir, para que el cambio permita los objetivos organizacionales mediante el cumplimiento de los individuales.

La mayoría de los modelos que se utilizan dentro del D.O. concentran estrategias enfocadas en términos generales en dos aspectos: por una parte contempla la estructura de la organización y por otra se refiere al comportamiento de sus miembros.

De Faria, propone a decir cuatro modelos: a) Situacional-Contingencial, b) Idealístico-Educacional, c) Dialéctica Síntesis y d) Técnico Estructural.

a) Modelo Situacional-Contingencial. Se basa en el diagnóstico de situaciones concretas y problemas específicos. Es una estrategia de control constante y frecuente retroinformación

con acciones a corto plazo de un modo contingencial y flexible.

#### MODELO SITUACIONAL CONTINGENCIAL

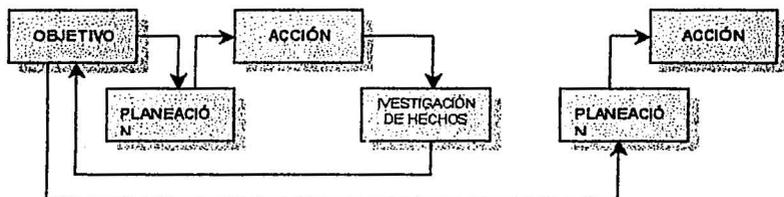


Fig. 1 Diagrama de actividades a desarrollar en el modelo situacional contingencial.

Este modelo se lleva a cabo de manera cíclica, comienza con la acción de investigar para retroinformar y formular acciones para nuevamente retroinformar, investigar y formular acciones y así sucesivamente.

- b) Modelo Idealístico-Educacional. Se basa en cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial. Busca un cambio en la cultura de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado del comportamiento (actitudes, valores, estilos, motivación, comportamientos, comunicación, administración de conflictos, toma de decisiones, etc.) ya sea por el lado tecnológico (establecimiento de metas, objetivos, planeación estratégica y operacional, lógica de negocios, modelos decisorios, sistemas de información de gerencia, etc.).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## MODELO IDEALISTICO - EDUCACIONAL

### CAPACITACIÓN

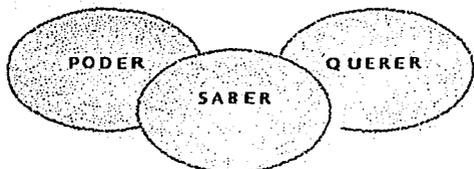


Fig. 2 Esquema del modelo idealístico educacional, que se apoya en el aprendizaje integral de los individuos.

Este modelo analiza de manera primordial a una educación global y globalizante del sistema humano de manera que asegure cambios culturales significativos, tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo.

- c) Modelo Dialéctica-Síntesis. Su propósito es confrontar la situación real de la organización (problemática) con la situación deseable (metas organizacionales) con el fin de obtener resultados a corto plazo, con retroalimentación constante entre cada etapa.



Fig. 3 Esquema del modelo dialéctica síntesis, donde se confrontan las situaciones reales con las deseables de la organización.

En este modelo, cada situación problemática es analizada individualmente para confrontar lo real contra lo deseable y retroalimentar constantemente.

- d) Modelo Técnico-Estructural: Tiene por objetivo la implementación de cambios en la estructura de la organización (organigrama, procesos, métodos y procedimientos, etc.) y en consecuencia provocar cambios en el comportamiento a nivel grupal y/o individual.

#### MODELO TÉCNICO - ESTRUCTURAL

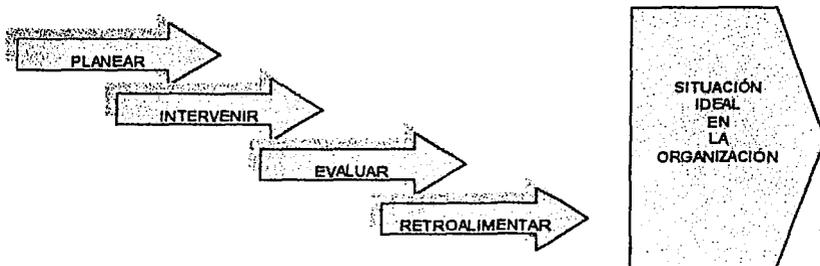
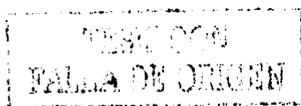


Fig. 4 Esquema del modelo técnico-estructural, considera cambios en la estructura en diversos niveles.

El modelo técnico estructural propone que cada acción tomada se refleja en los diferentes niveles de la organización y por consecuencia se logran los cambios.

Por su parte, Chiavenato propone principalmente dos modelos enfocados a:

- a) cambios estructurales, b) cambios en el comportamiento.



a) **Modelo de Cambios Estructurales:** Son aquellos que inciden en la estructura y/o tecnología adoptada por la organización, que pueden ser: cambios en el método de operación y/o cambios en la estructura organizacional.

b) **Cambios en el Comportamiento:** Son aquellos que se utilizan para impulsar mayor participación y comunicación por parte de los integrantes de la organización, enfocados directamente al desarrollo de equipos de trabajo, sensibilización, etc.

Todos los modelos antes mencionados reflejan la importancia de realizar cambios en toda la organización; cambios en actitudes, valores, conducta, estructura y políticas; pero, es concebible que cada modelo pueda aumentar la importancia de uno u otro elemento, por ejemplo: si la estructura de la organización es óptima, según el diagnóstico, el modelo a emplear se enfocaría a que el personal adoptara conductas congruentes con la estructura, por el contrario si se dictamina que las actitudes y la conducta son apropiadas, el modelo debe dirigirse a la adaptación al cambio para vincular de forma mas dinámica los recursos y potencial humano de una organización con su tecnología, estructura y procesos administrativos.

Como podemos ver, de manera general todos estos modelos se refieren a cambios en la conducta ya sea incidiendo de manera directa con acciones enfocadas de aprendizaje o de manera indirecta con acciones enfocadas a la estructura organizacional y que como consecuencia propicien un cambio en la conducta.

En el capítulo 3 se hablará de un modelo Psicológico que busca el mantenimiento o incremento de conductas apropiadas y congruentes con las políticas y procedimientos de la organización.

# **CAPITULO 3**

## **LA PSICOLOGÍA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)**

### CAPITULO 3

La Psicología, está presente en todas y cada una de las etapas del proceso de D.O. (recolección de datos, diagnóstico e intervención).

Ribes (1980) nos menciona que "la preparación del psicólogo como científico de la conducta lo hace capaz de analizar al comportamiento dentro de un marco teórico y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes", por lo que su integración en el Desarrollo Organizacional, no se encuentra limitada. La capacidad de analizar, evaluar y modificar el comportamiento humano, son elementos que están presentes en cada una de las etapas del proceso de D.O.

#### 3.1 LA PRACTICA PSICOLÓGICA EN EL PROCESO DE D.O.

Para Aguirre (1997) el psicólogo es el profesional adecuado para llevar a cabo los programas de Desarrollo Organizacional, menciona que es capaz de detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir a través del estudio del comportamiento humano, así como determina que su función en las Organizaciones, es realizar cambios significativos que permitan conseguir las metas que se han propuesto y afirma " la intervención del psicólogo en Desarrollo Organizacional es importante debido a la preparación profesional que tiene sin olvidar que requiere estudios de administración".

Por su parte Flores (1990) menciona que el psicólogo trata de fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal, lo cual implica un amplio conocimiento y comprensión de la dinámica global de la Organización, de sus componentes y de las personas

que la integran, estudia la correspondencia entre la satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores ambientales y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral. Define las características de los organismos y sistemas de trabajo con el fin de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la Organización; enfatizando que es necesario intervenir en actividades administrativas tales como: nóminas, IMSS, INFONAVIT, impuestos, etc., sin las cuales menciona no podría cumplir con los objetivos encomendados por el área.

Para Martínez y Moreno (2001) el psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la mayoría de la gente: *EL TRABAJO*. También estudio la correspondencia entre la satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores ambientales y particularmente la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral incluyendo los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana, asimismo define las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades del país, incursiona en la planeación de programas y en el manejo de determinadas técnicas de D.O. enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento e incrementar la producción que es el fin común de la interacción individuo-empresa, asimismo a administrar las siguientes áreas: nóminas, asistencias, retardos, tiempo extra y concluye: " El psicólogo industrial es un profesionista competente cuyo campo de



acción son las áreas laborales incluyendo las de carácter administrativo.

### 3.2 LA TECNOLOGÍA CONDUCTUAL APLICADA AL D.O.

Las técnicas de Modificación de Conducta Organizacional son técnicas de D.O. que se encausan hacia el desarrollo de un enfoque más eficiente para el alcance de las metas de la organización, haciendo hincapié en las contingencias ambientales.

La aplicación de las técnicas de modificación de conducta no se han explotado adecuadamente dentro del D.O. por ello es importante retomar los principios fundamentales bajo los cuales opera.

Dentro de la modificación de conducta existen tres principios fundamentales.

- a) La necesidad de ocuparse de eventos de conducta observables. La Modificación de Conducta ve a la conducta desde un enfoque científico y para satisfacer las metas de la comprensión, la predicción y el control de la conducta humana, se ocupa solo de conductas observables, considerándosele variable dependiente bajo el punto de vista científico. A parte de señalar la importancia de la conducta observable, la medición de esta variable es vital y se debe reducir la conducta a unidades practicables, la cual se define como: una respuesta (conducta) observable que afecta al medio ambiente y que a su vez puede verse afectada por él mismo de manera contingente.

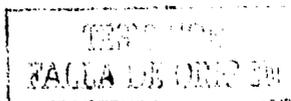
**TABLA 1. IDENTIFICACION DE EVENTOS DE CONDUCTA**

<b>CONDUCTAS</b>	<b>EFFECTOS GENERALES EN EL MEDIO</b>	<b>RESPUESTA ESPECIFICA O EVENTO DE CONDUCTA</b>
1. Conducta de aprobación (no verbal)	Incrementa la fuerza de la conducta aprobada.	Un gerente de piso de una tienda departamental le sonríe a un subordinado y le hace un gesto de aprobación.
2. Conducta de desaprobación (no verbal)	Disminuye la fuerza de la conducta desaprobada.	Un gerente de oficina frunce el ceño y mueve la cabeza, en señal que desaprueba la acción de un empleado.
3. Conducta puntual	Aumenta las probabilidades de llegar a tiempo a lugares designados.	Un vendedor de productos llega a las oficinas de un cliente cinco minutos antes de la hora establecida.
4. Conducta de retrasos	Aumenta la probabilidad de llegar con retrasos a lugares designados.	Un obrero de línea de montaje, perfora su tarjeta 20 minutos mas tarde de la hora prevista para iniciar las labores.
5. Conducta productiva (en un contexto de trabajo)	Facilita el alcance de las metas de la organización.	Una secretaria mecanografía con rapidez una carta, sin fallas de ninguna clase.

**Ejemplos de conductas y eventos de conducta.**

En la tabla 1, se dan algunos ejemplos de la diferencia entre la conducta y las respuestas o eventos de conducta relacionados. Los materiales básicos de construcción de los modificadores de la conducta son las respuesta o los eventos y no la conducta en general.

- b) El uso de la frecuencia de los eventos de conducta. La conducta (V.D.) debe ser cuantificable para poder medir los efectos que ejerce sobre ella el ambiente (V.I.). La clave está en medir la frecuencia con la que se da una respuesta en un tiempo determinado, ya que las respuestas que se producen con mayor frecuencia son relativamente fuertes mientras que las de baja frecuencia son débiles.



Cuando se mide la frecuencia de la respuesta antes de modificar la conducta, hablamos de una línea base, esto es una condición de control que indica la fuerza natural de la respuesta.

- c) La importancia de considerar a la conducta dentro de un contexto de contingencias. Esto significa considerar la conexión entre la conducta y sus consecuencias, es decir, la conducta se fortalece, mantiene o debilita en función de sus consecuencias (Pérez, 1989).

El término contingencias se emplea para identificar una relación dependiente entre un organismo y su medio ambiente inmediato. En la figura que se presenta a continuación, podemos encontrar algunos ejemplos de consecuencias a eventos de conducta.

**TABLA 2. CONTINGENCIAS DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL**

ANTECEDENTE	EVENO DE CONDUCTA	CONSECUENCIA
1. Una zona de trabajo muy desordenada.	Se les indica a los operarios de máquinas que limpien sus equipos.	Una zona de trabajo limpia.
2. Un gerente llega a la zona de trabajo.	Se le explica al gerente lo bien que va el trabajo.	Se recibe una felicitación por parte del gerente.
3. Un día con gran carga de trabajo en la oficina.	Se regaña a la secretaria.	El desempeño de la secretaria empeora.
4. Se debe concluir con rapidez un trabajo antes de la hora de salida.	Se trapa a una escalera poco segura.	Una caída al romperse el escalón.
5. Hay una descripción de un puesto en el tablero de anuncios del comedor.	Se presenta una solicitud para ocupar ese puesto en la oficina de personal.	Se obtiene el empleo.

**Modelo de administración de contingencias**

Utilizando como guía la tabla 2, se trabaja el modelo de administración de contingencias, de la modificación de conducta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



La conducta específica que conduce a la rentabilidad si se puede situar en un análisis funcional.

En este sentido es importante identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño y que no ejercen efectos sobre el rendimiento.

Campbell y Cols. (1970) hicieron una distinción entre 3 resultados de funciones organizacionales:

- a) Conducta, acciones específicas que hacen las personas en el desempeño de su trabajo.
- b) Desempeño, conducta medida en términos de su contribución al alcance de las metas de la organización.
- c) Efectividad, índices sumarios del éxito de la organización.

Si se traduce al lenguaje de la modificación de la conducta organizacional, los 3 niveles de efectividad se convierten en:

- a) Eventos de conducta.
- b) Desempeño y,
- c) Consecuencias organizacionales.

## INVENTARIO DE CONDUCTAS ORGANIZACIONALES

## Inventario de Conductas Organizacionales de los Empleados

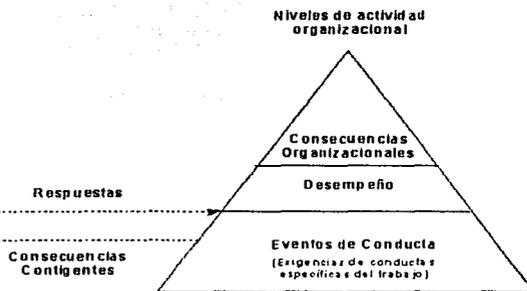
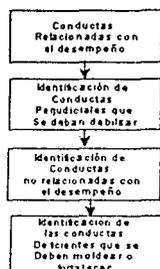


Fig. 5 Igualación del inventario (repertorio) de conductas de la organización con las actividades de ésta.

La figura 5 muestra el inventario de las conductas organizacionales que se pueden encontrar, y de que manera inciden en los diferentes niveles de actividad organizacional.

La Modificación de Conducta Organizacional comienza con los elementos de conducta, por su parte, las evaluaciones de desempeño se ocupan casi exclusivamente del rendimiento y las consecuencias de éste para la organización. Por ejemplo, la Administración por Objetivos (A.P.O.) enlaza el desempeño individual a consecuencias cuantificables para la organización, pero no enlaza los eventos de conducta a las consecuencias subsiguientes organizacionales.

En este sentido, es preciso identificar primeramente las conductas que contribuyan al desempeño adecuado y finalmente a las consecuencias deseadas para la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TABLA 3. EVENTOS DE CONDUCTA

MUY ESPECIFICOS	INTERMEDIOS	MUY GENERALES
<i>EVENTO DE CONDUCTA</i>	<i>DESEMPEÑO</i>	<i>CONSECUENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN</i>
Registro de la solución para un problema administrativo complejo	Eficiencia personal	Mayor productividad. Mas beneficios sobre las inversiones. Índice de crecimiento más alto.
Se alaba a un subordinado muy trabajador	Relaciones con los subordinados.	Mayor satisfacción en el trabajo. Menos ausencias en el trabajo. Menos quejas.
Se reemplaza una broca desgastada de un taladro	Atención dada a los detalles	Eficiencia de costos. Disminuyen las piezas defectuosas, que es preciso rehacer.
Se vuelve a calcular una cifra de un presupuesto de capital, después de detectar un error	Conocimiento profesional	Costo más bajo para el capital.
Se atiende una visita extraordinaria de ventas después de la hora de salida del trabajo	Interés personal	Mayor participación en el mercado
Se limpia inmediatamente el aceite derramado en el piso del taller	Seguridad	Se evitan accidentes

**Ejemplos de eventos de conducta, desempeños y consecuencias para la organización.**

La figura anterior, muestra algunos ejemplos de relaciones de eventos de conducta, desempeño y consecuencias organizacionales, observándose diversos niveles de especificidad. Solo los eventos de conducta específicos se pueden medir en términos de la frecuencia de respuestas.

Es preciso hacer un esfuerzo para asegurarse de que cada evento de conducta identificado conduzca a la consecuencia especificada para la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El enfoque de la Modificación de Conducta Organizacional se ocupa solo de las conductas relacionadas con el desempeño, conductas que realcen o que hagan disminuir el desempeño en forma directa o indirecta, no se debe desperdiciar tiempo ni recursos para fortalecer, moldear ó debilitar conductas que no ejerzan efecto sobre el desempeño.

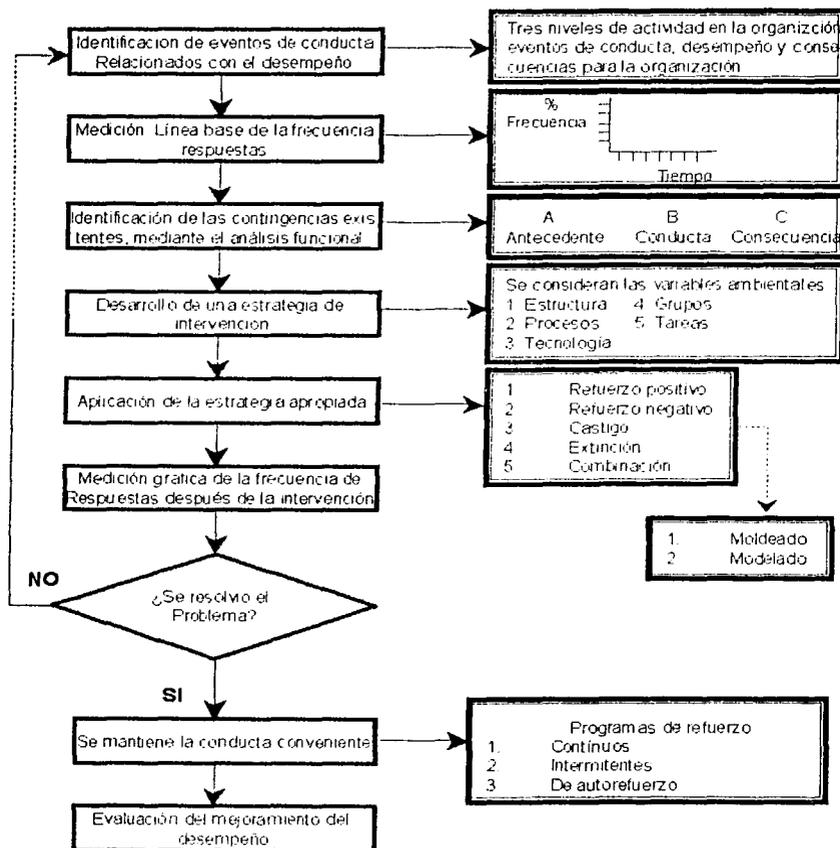
Una vez identificados y medidos los eventos de conducta, lo siguiente es formular una estrategia específica de intervención, sin embargo, sería virtualmente imposible formular una estrategia específica de modificación de conducta organizacional que se aplique de manera universal. Se requiere entonces de un modelo de solución de problemas suficientemente específico para demostrar el modo en que se puede utilizar la Modificación de Conducta en los ambientes prácticos de trabajo y sean suficientemente generales para dejar margen a las variaciones de las situaciones.

Luthans y Kreitner (1974) proponen un modelo general denominado Administración de las Contingencias de la Conducta (ACC). El modelo proporciona una metodología general para identificar y administrar en forma contingente las conductas críticas relacionadas con el desempeño.

El modelo ACC se resume en 5 etapas:

1. Evaluar,
2. Identificar,
3. Medir,
4. Analizar e
5. Intervenir.

### DIAGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE LAS CONTINGENCIAS



**Fig. 6 Diagrama de flujo de la administración de las contingencias en el modelo ACC**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Etapa 1. Identificar.**

Es importante identificar los eventos de conducta para ocuparse del nivel más específico de actividad de la organización, considerando las cogniciones dentro de este mismo contexto. Se necesita la intervención cuando la conducta conveniente ocurre ocasionalmente ó cuando la conducta indeseable se presenta frecuentemente. Una vez identificadas se pueden fortalecer las primeras y debilitar hasta extinguir las segundas.

Al identificar las conductas debemos preguntarnos:

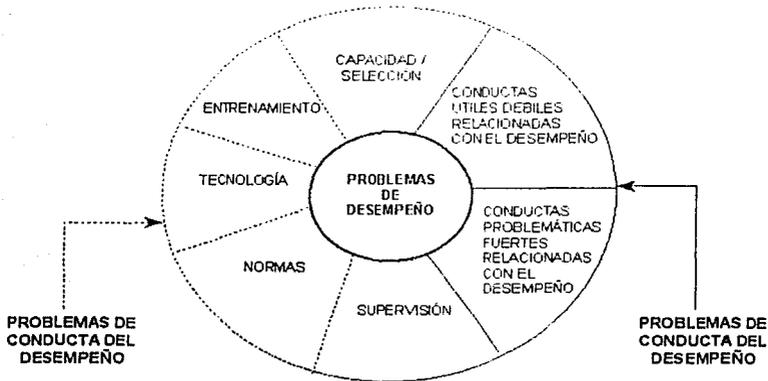
- a) ¿Se reducen a eventos observables?
- b) ¿Se puede contar la frecuencia con la que ocurre?
- c) ¿Qué hace la persona antes de que se de la respuesta?
- d) ¿Se trata de una conducta relacionada con el desempeño?

El asegurarse que la conducta tiene relación con el desempeño es tan importante como la identificación de los eventos de conducta observables, contables y definibles, así como las cogniciones en torno a dichas conductas. Si la conducta no tiene relación con el desempeño las etapas posteriores del modelo carecerán de sentido. La finalidad del modelo de ACC es mejorar el rendimiento y no solo modificar la conducta.

También se deberá buscar consecuencias organizacionales de la conducta como ayuda para identificar las conductas relacionadas con el desempeño. Por ejemplo, ¿que sucedería con la producción si un operario especializado de la línea de montaje no se presenta a trabajar?. Esto provocaría una pérdida de tiempo de producción que puede no ser recuperable, en este caso, la asistencia es una conducta crítica relacionada con el desempeño.

Esta identificación desde luego se hace mas compleja al tomar en consideración el desempeño colectivo. La meta es identificar los eventos de conducta individuales o colectivos que ejerzan efectos más importantes sobre el desempeño. La ACC no puede corregir directamente los problemas de rendimiento causados por deficiencias mecánicas, técnicas ó de otro tipo como normas, supervisión, etc.

### IDENTIFICACIÓN DE CONDUCTA RELACIONADAS CON EL DESEMPEÑO



**Fig. 7 Marco para la identificación de conductas relacionadas con el desempeño**

La figura 7 establece una distinción clara entre los problemas de conducta y los que no son de conducta respecto al desempeño.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Si bien, la ACC se ocupa de el análisis de las conductas observables, es importante poner atención a las cogniciones relacionadas con la conducta de desempeño, es decir, el organismo humano responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al medio propiamente dicho, estas representaciones cognoscitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje y la mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente y los pensamientos y las conductas son causalmente interactivos.

La ACC constituye un método sistemático para ayudar a resolver problemas de conducta relacionados con el desempeño. La capacidad de identificar esta conducta determina su éxito subsiguiente.

## **Fase 2. Medir.**

Se enfoca a la fuerza de los eventos de la conducta relacionados con el desempeño que se identificaron anteriormente. Una medida de línea base revela mucho, ya que puede que la conducta tenga una baja frecuencia y en realidad no represente un problema.

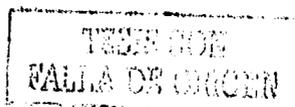
Existen diferentes modos de medir las frecuencias de las respuestas, la clave está en registrar las frecuencias con precisión. Sin embargo, los dos enfoques mas generales de registro son la observación y el conteo de todas y cada una de las respuestas ó la observación y el conteo de muestras de respuestas dadas en el trabajo. La técnica de muestreo es más realista e igual de precisa si se realiza adecuadamente.

Se deben establecer criterios bien definidos, por ejemplo, ¿cuánto tiempo se considera como rechazo? ó ¿cuánto es tolerable que se tarde un trabajador para ir en búsqueda de un material? O bien, ¿cuáles cogniciones están relacionadas con la conducta de desempeño? etc. Otra forma adecuada es reducir la observación a solo dos posibilidades: Sí ó No. Esto simplifica la tarea de reunión de datos y elimina la posibilidad de que intervenga la subjetividad en las mediciones.

Por lo que se refiere a las cogniciones, después de determinar si afectan al desempeño, es necesario llegar a otro nivel de medición, esto debido a que se parte de una conducta observable, para poder llegar al nivel de un proceso psicológicos internos, de esta manera, para evaluar el impacto que las cogniciones tienen sobre la conducta del desempeño, se requiere profundizar sobre el reporte verbal que hagan las personas, para entonces determinar frecuencia con que se presentan las cogniciones y la manera en que estas actúan.

Si bien anteriormente se mencionó que no debe prestarse mucha atención a conductas no relacionadas con el desempeño, es importante considerar las cogniciones que se generan en torno a estas conductas cuando éstas se presentan de una manera latente y que evidentemente tienen repercusión en la ejecución de las personas.

La consideración de la cognición y el procesamiento de la información en el cambio de la conducta ha recibido mayor atención. Como ha descrito Mahoney (en Bellack, 1993) no es anticientífico combinar constructos no directamente observables con otros,



siempre que estos fenómenos estén directamente relacionados con los observables.

Una comprensión general de los principios que rigen el procesamiento de la información y la memoria son utilizados para construir procedimientos de evaluación que ofrezcan información válida y fiable.

Kendall y Korgeski (1979) han subrayado algunos de los propósitos perseguidos por la evaluación cognitiva, a) el interés por los procesos y contenidos del fenómeno en sí mismo; b) el interés por clarificar el rol que desempeñan tales cogniciones en la etiología y el mantenimiento de la conducta; c) el interés por averiguar si esas estrategias de cambio que funcionan cambiando el contenido y los procesos cognitivos, realmente lo hacen cambiando dichos contenidos y procesos y d) determinar si estos procedimientos que implican la manipulación de la cognición se aplican adecuadamente.

Existen métodos y procedimientos específicamente diseñados para medir el funcionamiento cognitivo.

El procedimiento de registro de sucesos es una forma de auto registro, implica el muestreo de conductas o acontecimientos de interés. En un contexto la persona ejecuta un número de actividades, por ejemplo, una tarea puede consistir en prestar mucha atención cuando suceden acontecimientos específicos y describir los pensamientos que surjan mientras dure el mismo. Otra tarea puede ser describir en detalle la situación o secuencia de sucesos que acontecen inmediatamente antes o después del suceso en cuestión.

El registro de los sucesos proporciona información válida de proximidad temporal a los sucesos, aclarando las imágenes internas de los procesos del pensamiento que se relacionan con las conductas no adaptativas. Esta técnica es un componente integral del enfoque cognitivo-conductual (Hollon & Kendall, 1980).

### HOJA DE REGISTRO DE DATOS

Empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Descripción de la Conducta: \_\_\_\_\_

Periodo de Observación: \_\_\_\_\_

Especificaciones: \_\_\_\_\_

HORA / DIAS	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
07 00					
08 00					
09 00					
10 00					
11 00					
12 00					
13 00					
14 00					
15 00					
16 00					
17 00					

Nombre del observador: \_\_\_\_\_

Fig. 8 Hoja de Registro de frecuencia de conductas

La figura 8 muestra un formato para el registro de frecuencia de conductas relacionadas con el desempeño, en un intervalo de tiempo fijo.

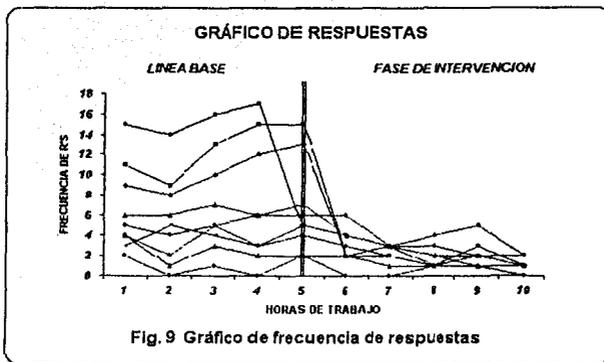
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3. Analizar.

Lo más importante de un análisis funcional de la conducta es que identifique:

- a) Dónde se produce la respuesta (Antecedente)
- b) Cuáles son sus consecuencias (C)

El análisis funcional se puede realizar durante la línea base. La base de este análisis es que la conducta identificada conveniente ó indeseable, esta siendo mantenida por el medio ambiente. También puede suceder que estén mantenidas por autoinstrucciones o pensamientos que funcionen como antecedentes o consecuencias. En el caso de la conducta indeseable, con el fin de reducirla, el análisis funcional debe determinar cuales son las consecuencias que la refuerzan para poder eliminarlas o reemplazarlas. En términos de contingencia es preciso determinar los elementos  $A \rightarrow C \rightarrow C$  del modelo.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

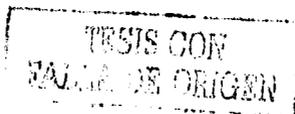
La figura 9 muestra el modo en que la frecuencia de una respuesta se modifica al identificar las consecuencias.

Cada conducta puede estar acompañada de diversas contingencias y permite saber el efecto que tiene sobre la conducta de desempeño. Por ejemplo, si un trabajador piensa que nunca cumple con las expectativas que su jefe tiene acerca de él, cuando en realidad no tiene la seguridad de que esto sea, es evidente que está basando su suposición en un juicio erróneo y por lo tanto no está efectuando su trabajo satisfactoriamente.

Algunos problemas que se pueden presentar al momento de realizar el análisis estriban en que por ejemplo, la misma consecuencia puede controlar la frecuencia de dos o más conductas o bien una respuesta simple puede desempeñar un papel importante en más de una consecuencia.

Por ejemplo, un jefe de departamento alaba el desempeño de un obrero muy trabajador cuando sale del trabajo. Sin que el jefe sepa, el obrero lleva herramientas de la compañía en su maleta. Aunque el jefe deseaba reforzar el buen trabajo puede haber reforzado accidentalmente los robos.

Por otra parte, una consecuencia simple puede afectar simultáneamente las contingencias de 2 o más personas. Cuando el supervisor alaba solo a uno de dos trabajadores que tienen el mismo rendimiento, debido a ello el desempeño de la persona que pasó inadvertida disminuye, así, la conducta del supervisor afecta la conducta de más de un individuo. Entonces una consecuencia simple puede controlar al mismo tiempo: a) dos o más conductas de la misma persona b) la conducta de dos o más personas.



También puede suceder que la conducta organizacional se encuentre bajo dos controles: uno formal (políticas de la organización) y otro informal (la aceptación de sus compañeros de trabajo), pero ambos igualmente atractivos para las personas, esto se resuelve si se asegura que las consecuencias formales sean más atractivas o poderosas.

En este sentido, uno de los problemas principales que representa el realizar el análisis de las cogniciones es que se debe hacer siempre de forma individual, lo cual en un momento dado representa invertir un tiempo específico y que podría hacer mas largo el proceso.

- a) **Intervenir.** Las etapas anteriores son la base para la intervención, esta etapa es la más amplia y se divide a su vez en cuatro:
- b) **Desarrollo**
- c) **Aplicación de las estrategias de intervención**
- d) **Medición de los efectos de la intervención sobre la frecuencia de las respuestas.**
- e) **Mantenimiento de las conductas resultantes convenientes.**

Es importante considerar en todo momento que existen **variables** que pueden afectar las estrategias de intervención: la estructura de la organización y los procesos de organización interna (toma de decisiones, control de procesos etc.), pueden contribuir individual o colectivamente al éxito o al fracaso de cierta estrategia de la administración de las contingencias. La tecnología que incluye conocimientos, procedimientos y técnicas, además de la maquinaria puede fomentar o limitar la aplicabilidad de ciertas estrategias de intervención.

Las condiciones ambientales se deben relacionar de manera contingente con las estrategias apropiadas de intervención, la meta de la ACC es determinar que si la organización tiene cierta estructura, determinados procesos y tecnología, además de elementos de grupos y ciertas tareas, entonces lo que conducirá al mejoramiento de un mayor desempeño, será que la intervención sea más apropiada para usarse.

**Selección y aplicación de estrategias.** Una vez que se identificaron las variables en el ambiente organizacional se seleccionan y aplican las estrategias de intervención apropiadas.

Las estrategias apropiadas son el Refuerzo Positivo, Refuerzo Negativo, los castigos, la extinción o una combinación de ellos, reestructuración cognitiva, autocontrol, condicionamiento encubierto, moldeamiento y modelamiento entre otras. La meta es modificar la frecuencia de respuesta de la conducta identificada y que afecta al desempeño. Posteriormente se observan y grafican los resultados. La gráfica revela si la estrategia de intervención ha funcionado o no. Cuando está manifiesto que la estrategia no funcionó se debe seleccionar otra estrategia.

**Mantenimiento de los Resultados.** Cuando la medición revela que la intervención esta dando resultados se pueden utilizar programas adecuados de refuerzos para mantener el índice de conducta deseado.

**5. Evaluar.** La ACC se encausa directamente hacia el mejoramiento del desempeño. Si la evaluación determina que la ACC no está afectando en forma positiva el desempeño, del Individuo es preciso



tomar una medida correctiva. El propósito no es cambiar la conducta simplemente por hacerlo, debe poder mejorar el desempeño.

La tecnología conductual descrita hasta aquí nos muestra la capacidad del psicólogo para analizar, evaluar y modificar la conducta para poder incidir en diversos problemas que se presentan en la organización, tales como: toma de decisiones, solución de problemas, habilidades sociales, asertividad, relaciones interpersonales, de aprendizaje, autoestima, etc.

No obstante, dentro de la práctica en la organización, esta tecnología ha quedado subempleada ante la adaptabilidad del psicólogo para desempeñar procesos administrativos, en una necesidad de ocupar un lugar en el mercado laboral y ante la creciente demanda de las organizaciones por contar con un especialista en el estudio del comportamiento humano. Pero, cabría cuestionarse, más allá de las pruebas psicométricas o de las técnicas de entrevista (esto dentro del proceso de selección de personal), ¿qué conocimientos, habilidades y actitudes demuestra el psicólogo en su estancia en las organizaciones?

La respuesta a esta interrogante se buscará al delimitar las competencias del Psicólogo en las organizaciones.

**CAPITULO 4**  
**DELIMITACION DE LAS**  
**COMPETENCIAS DEL**  
**PSICÓLOGO EN EL PROCESO**  
**ADMINISTRATIVO DEL D.O.**

## CAPITULO 4

### 4.1 Semblanza de la Psicología de la F.E.S. Iztacala

Para poder delimitar las competencias del psicólogo, es necesario en primer termino, hacer una breve semblanza del surgimiento de la psicología como profesión en México, en la UNAM. y el la F.E.S. Iztacala.

La creación de la licenciatura en Psicología en 1960 coincide con el proceso de expansión acelerada de la U.N.A.M. , formando parte de las etapas de modernización de la universidad iniciadas en 1940, pero su agudeza se presenta a finales de los 60's, cobrando fuerza la política de modernización de la educación superior. El objetivo consistía en instruir para mejorar la participación y desenvolvimiento del estudiante en el ámbito del mercado de trabajo. Para finales de los 60's el concepto de modernidad educativa incluyo a las teorías pedagógicas norteamericanas, buscando unir estrechamente la educación con el aparato productivo (Beltrán, 1998).

La creación de la licenciatura en Psicología se rodeó por un panorama político con una tendencia a considerar a la psicología como una disciplina especulativa plagada de preocupaciones tomistas ó metafísicas, la cual estaba en manos de psiquiatras y psicoanalistas como docentes. Esto determinó que posteriormente se uniformaran los objetivos profesionales de la psicología con la medicina, conceptualizando al psicólogo como un subprofesional, orientado a trabajar principalmente como docentes en instituciones de

enseñanza media, actividad que constituyó su campo laboral y profesional por aproximadamente 40 años (Mouret y Ribes, 1976).

Para 1960 surgen los primeros doctorados en psicología industrial, clínica y social, lo cual marca una mayor apertura del campo de acción del psicólogo.

La demanda de los psicólogos industriales coincide con la fuerte inversión extranjera en el país y el desarrollo de la industria en los años 60's y 70's.

En 1970 se abren nuevas instituciones que ofrecen la formación en psicología, en esa época se empiezan a cuestionar aspectos referentes al perfil profesional del psicólogo, debido a múltiples factores, tales como: la falta de personal académico competente, recursos didácticos insuficientes, la falta de precisión de los programas académicos y el entrenamiento insustancial en esta disciplina. Los planes de enseñanza estaban enfocados e influenciados de disciplinas de otros países, lo cual no permitía el desarrollo de una psicología mexicana acorde con las necesidades de su población (Mouret, 1977).

Con base a estas observaciones, se iniciaron varios trabajos con el objeto de unificar criterios acerca de la formación que debería tener el psicólogo y su perfil profesional, así como las funciones que debería realizar en la sociedad. Uno de ellos es el de la Planeación de la Enseñanza de la Psicología en México aprobado por la Asamblea del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología realizada en la Universidad de Morelos en 1977. aquí se establecieron acuerdos para: a) Formación de profesores, b) apoyo a infraestructura en las universidades (biblioteca, material didáctico,

hemeroteca, etc.) c) Sensibilizar al psicólogo sobre las diversas problemáticas nacionales y su papel en la práctica cotidiana.

Otro trabajo a este respecto es el que se elaboro en 1978 en Jurica, Qro. En el se estipula que el psicólogo es un profesionista cuyas funciones son: evaluar, planear, prevenir, investigar e intervenir para modificar conductas. Enfocados a los sectores educativo, de salud, organización y social. Las acciones que se deben de realizar, tienen que dirigirlas a distintos sectores de la población los que están integrados en orden de prioridad: sector rural marginal, urbano rural desarrollado y urbano. Las técnicas de diagnóstico empleadas por el psicólogo son: la entrevista, las pruebas psicométricas, las encuestas, los cuestionarios, las técnicas sociométricas, las pruebas proyectivas, la observación el registro instrumental y los análisis formales. Las técnicas de intervención para resolver problemas son. Técnicas fenomenológicas, psicodinámicas, y conductuales la dinámica de grupo, la sensibilización , la educación psicomotriz, la manipulación ambiental, la retroalimentación biológica, la publicidad y propaganda. Sus técnicas son las que utilizan otras ciencias, adecuándose en las categorías mas generales de registro, análisis cualitativo y cuantitativo de los datos y formulaciones de modelo.

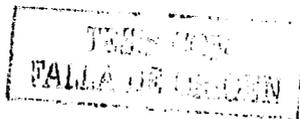
(En López y Ramírez 1999)

La expansión de la universidad trajo consigo la descentralización y creación de las ENEP's, las cuales buscaban introducir innovaciones académicas y administrativas con el fin de lograr que la curricula fuera más flexible, fomentando la relación entre la teoría y la práctica. En 1975 se crea la ENEP Iztacala agrupando la enseñanza de distintas disciplinas en el área de salud, incluyendo la Carrera de Psicología.

La carrera de Psicología en la ENEP Iztacala (aún cuando adoptó al momento de su creación el plan de estudios vigente en la facultad de psicología desde 1970), planteó en colaboración con la propia facultad y posteriormente con la ENEP Zaragoza, diseñar un nuevo currícula que permitiera a corto y a largo plazo reestructurar los objetivos, técnicas y situaciones de enseñanza de psicología a nivel profesional. Este nuevo plan de estudios, adoptó los postulados teóricos de la corriente norteamericana conductual.

Buscando el vínculo entre sociedad y universidad, el nuevo enfoque de formación en psicología planteaba la necesidad de armar al psicólogo de herramientas metodológicas y técnicas para que éste pudiera modificar positivamente la realidad social, concibiendo al psicólogo como un especialista de la conducta.

El sistema modular constituyó la característica particular del adiestramiento y formación profesional del psicólogo de Iztacala, teniendo como base tres módulos; a) el módulo teórico, es un sistema informativo de apoyo a las actividades de laboratorio y escenarios naturales, constituyendo el módulo primario en donde se desarrolla el análisis de textos, la revisión e investigación bibliográfica, la discusión metodológica e integración teórica y redacción de ensayos científicos; b) el módulo experimental, es el sector donde se cultivan las destrezas metodológicas para la formación de profesionales rigurosos y creativos y c) el módulo aplicado, es el que contiene los objetivos terminales del currículum incluyendo las situaciones prácticas de enseñanza que permiten, bajo condiciones modelo de estructura y supervisión exponer y adiestrar al estudiante en la resolución de problemas prácticos (Ribes, 1986).



El objetivo general de la carrera es entonces, formar un profesional que con el rigor de los conocimientos teóricos y experimentales de la disciplina pueda recrear, adaptar, y generar tecnologías aplicadas en las que fue adiestrado durante sus estudios, en los diferentes ámbitos donde se le requiere.

## **4.2 LAS COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO**

Las funciones específicas del psicólogo en las organizaciones son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual y por consiguiente grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades.

Planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento e incrementar la producción, es el fin común de la interacción de individuo-empresa.

El psicólogo en las áreas desarrollo organizacional busca métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad, y otras características deseables en la vida ocupacional. Desarrollar técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso.

Es claro que el trabajo del psicólogo dentro del ámbito organizacional esta en íntima interacción con otras áreas de la organización y que la mayoría de las veces, deberá tomar en cuenta la normatividad de este contexto para tomar decisiones, participando dentro de un equipo multidisciplinario que conjuntamente lleve a la organización a

realizar cambios necesarios de forma gradual enfocados al incremento de la productividad tanto personal, como empresarial.

La psicología como ciencia esta perfectamente definida, así como su objeto de estudio y sus campos de acción, sin embargo, se enfrenta a la dificultad de establecer límites profesionales en su participación.

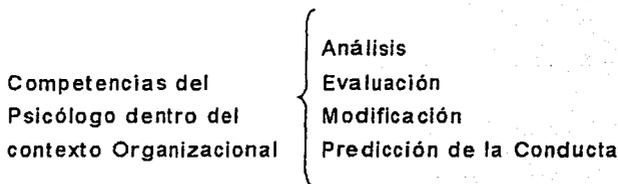
Para poder delimitar las competencias del psicólogo es necesario tener siempre presente que su principal interés esta centrado en la conducta individual, el ambiente y las consecuencias que se generan, por lo tanto dichas competencias dentro de un contexto organizacional son: **análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta individual** en un contexto particular (Albarrán, 1997)

Como se mencionó en el capítulo 2, el proceso de D.O. esta definido por 3 etapas: recolección y análisis de datos, diagnóstico e intervención.

- En la recolección y análisis de datos, que de acuerdo al modelo de ACC corresponde a identificación y medición de las conductas que afectan el desempeño. Esta etapa inicia con la observación directa de los eventos, el psicólogo en este sentido cuenta con la habilidad de reportar de forma objetiva solamente conductas definidas operacionalmente, de tal manera que deja fuera la subjetividad de la interpretación, al poder cuantificar la frecuencia de las conductas observadas se determina el nivel de incidencia de la conducta en cuestión y de que forma podría afectar al medio en el cual interactúa.
- Diagnóstico, aquí el psicólogo debe determinar cuales son los elementos que están interviniendo en el mantenimiento e

incremento de la conducta, esto se hace evidente desde el momento en que se mide la frecuencia, pero aquí se identifican las situaciones antecedentes y las consecuencias, llevándose a cabo un análisis funcional del comportamiento.

- **Intervención**, ésta es la parte medular ya que el psicólogo debe de llevar a cabo acciones concretas que permitan llevar a la practica las técnicas mencionadas de modificación de conducta, identificando su aplicabilidad en cada caso de acuerdo al análisis funcional, con el fin de obtener cambios a nivel individual que se transforman en el propósito mismo del D.O.



Como se mencionó anteriormente, actualmente existe una mayor demanda de la participación del psicólogo en el campo laboral, específicamente en las organizaciones productivas

Sin embargo, Lozano y Peña (2000) mencionan en su análisis de las tesis de titulación de Psicología Organizacional que, la mayoría de éstas reportadas durante el periodo de 1988 a 1998 en el área organizacional no toman como marco teórico de referencia a la psicología, sino a otras disciplinas como: la administración, medicina, mercadotecnia, etc. O bien se salen del contexto de la psicología

organizacional. Esto refleja que existe un grave problema ya que al ser tesis de la carrera de psicología carecen de fundamentos teóricos básicos de dicha disciplina, en algunos casos solo hacen una recopilación histórica acerca del tema de interés sin tomar una postura o punto de vista desde el cual abordar el problema. esto puede ser consecuencia de que a lo largo de la carrera no existe una delimitación de las competencias del psicólogo en la organización.

Vargas y Velasco (1999) menciona, probablemente el problema de definir las competencias del psicólogo en la organización esta dado porque se ha confundido el puesto que regularmente ocupa (reclutador, asistente de capacitación, jefe de personal, etc.) con su especialidad científica y formación (psicólogo), pero su influencia, y el impacto de las conclusiones y acciones derivadas de su labor están mediados por criterios administrativos.

Uno de los problemas que se transluce es el no contar con una metodología estrictamente enfocada a situaciones

Se considera que la actividad profesional básica del psicólogo se orienta hacia la promoción del desarrollo de los seres humanos, a través de reeducar sus patrones de conducta, así como de optimizar sus funciones, en el campo laboral.

Al optimizar las potencialidades, se incrementa y promueve la productividad, la creatividad, la libertad y la autorrealización. Lo anterior brinda la posibilidad de satisfacer las propias necesidades y de tomar conciencia y responsabilidad de las necesidades de los demás. El psicólogo puede actuar entonces sobre la interacción de conductas y trabajar sobre lo que une, a través de analizar y conocer lo que desune; enfocarse hacia aquello que armoniza y conduce a

que la gente sea feliz en su interacción de la vida diaria, entendiendo por felicidad un estado de satisfacción general.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

En los últimos años, el D.O. ha desarrollado múltiples estrategias de intervención para resolver problemas en los diferentes niveles de la estructura organizacional. La mayoría de las técnicas pretenden atacar el efecto y no la causa que origina que el componente esencial de toda organización (factor humano) no se adapte a las necesidades de cambio propias de todo sistema.

Las practicas cotidianas del D.O. proponen un enfoque globalizado del comportamiento humano, esto debido a que la gran mayoría de las técnicas empleadas provienen de marcos de referencia administrativos, en consecuencia, perciben el comportamiento de una manera muy limitada, agrupando cadenas de comportamientos dentro de conceptos definitorios (liderazgo, comunicación, negociación, creatividad etc.) y obstaculizando el descomponer estas cadenas en unidades mas específicas, medibles y cuantificables, esto permite comprender y atacar directamente causas y no efectos.

La Psicología, mediante el enfoque de la modificación de la conducta, explica de manera científica el comportamiento, empleando técnicas que permiten observar la conducta desde unidades específicas.

El problema al que se enfrenta el psicólogo para delimitar sus competencias radica en que se suma al enfoque administrativo dejando de lado su principal objetivo: la conducta, es decir, cuando un psicólogo se enfrenta a problemas de liderazgo en la organización, este lo trabaja en términos de las características que deben reunir las personas y no en función del repertorio conductual que determina el liderazgo. No se puede desde luego negar que la

labor del psicólogo esta mediada por criterios administrativos, pero ello no implica que no deba regirse de los criterios que norman su formación profesional.

Como se menciona anteriormente, el psicólogo cuenta con las herramientas suficientes para poder aplicar la tecnología conductual dentro de un contexto organizacional o en cualquier otro contexto.

Sin embargo, la realidad nos muestra, que existen graves deficiencias en la operación práctica, esto puede deberse a múltiples factores que llevan al psicólogo a confundirse en cuanto a lo que es y lo que hace, enfrentándolo y al mismo tiempo alejándolo de la realidad. Entre las razones más importantes que concluimos determinan su confusión, están:

- Los diferentes enfoques teóricos que existen respecto a lo que debe ser el objeto de estudio de la psicología.
- Las réplicas en la aplicación de herramientas de otras disciplinas, tales como: administración, pedagogía, mercadotecnia, comunicación, sociología, etc.
- El conocimiento que se tiene de la práctica psicológica, que la mayoría de las veces se encasilla en el área de reclutamiento.
- La necesidad económica y al parecer la necesidad de conquistar un "estatus" dentro de un contexto laboral.
- La falta de un módulo aplicado, que permita al psicólogo tener una visión objetiva de la aplicabilidad y funcionalidad de la tecnología conductual en el contexto organizacional.

Y En conclusión, los factores mencionados anteriormente desempeñan un papel importante, sin embargo, es al psicólogo a quien le corresponde delimitar sus competencias y ser competente en su ejecución. Ser competente significa demostrar conocimientos, habilidades y actitudes que sean el reflejo de su formación académica.

Si bien es cierto que existen factores que favorecen el limitado desempeño de la psicología en el contexto organizacional, el propiciar un cambio hacia un nuevo enfoque de psicología organizacional, esta solo en manos de sus principales actores: los psicólogos ya que de ellos depende el generar el cambio que marque su identidad profesional.

# REFERENCIAS

## REFERENCIAS

1. Aguirre, R. (1997) El papel del Psicólogo en el D.O. México. Tesis UNAM-ENEP Iztacala
2. Aiken, L. R. (1996) Test Psicológicos y Evaluación. Prentice Hall. México.
3. Albarran, A. (1997) Conferencia: "Aspectos Generales de la Psicología Organizacional", Psicología Organizacional y administración de Personal. UNAM campus Iztacala.
4. Beckhard, R. (1969) Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley. U.S.A.
5. Bellack, A.S; Hersen, M. (1993) Manual Práctico de Evaluación de Conducta. Biblioteca de Psicología. España.
6. Beltrán, H. O. (1998) La formación profesional del Psicólogo de la E.N.E.P. Iztacala. México. Tesis UNAM-ENEP Iztacala
7. Bennis, W. (1969) Organizations Development: It's nature, origins and prospects. Addison-Wesley. U.S.A.
8. Boring, E.G. (1999) Historia de la Psicología Experimental. Trillas México.
9. Caballero, M. D; Lahera, G.G. (1998) El papel del Psicólogo en las Organizaciones. Tesis U.N.A.M. Campus Iztacala México.
10. Caballo, V.E. (1995) Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta. Siglo XXI. España.
11. Campbell y Cols. (1970) Managerial Behavior Performance and Effectiveness. Mc Graw Hill. U.S.A.
12. Campbell y Cols. (1973) The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales. Journal of Applied Psychology. U.S.A.
13. Carretero, M. (1998) Introducción a la Psicología Cognitiva. Aique. Buenos Aires.
14. Chiavenato, I. (1998) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.

15. Chiavenato, I. (1998) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México.
16. De Faria, F. A. M. (1998) Desarrollo Organizacional: Un enfoque Integral. Limusa. México.
17. Fernandez, A.J; Carzola, C.A. (1991) Productividad del Factor Humano. Limusa. México.
18. Ferrer, P.L. (2000) Gufa Práctica del Desarrollo Organizacional. Trillas. México.
19. Flores, L. A. (1990) Desarrollo Organizacional: El papel del Psicólogo en las organizaciones. México. Tesis UNAM-ENEP Iztacala
20. Hollon, S.D; Kendall, P.C. (1980) Cognitive Therapy and Research. Academic Press. U.S.A.
21. Hothersall, D. (1997) Historia de la Psicología. Mc Graw Hill. México.
22. Kazdin, A.E. (1998) Historia de la Modificación de la Conducta. Manual Moderno. México.
23. Kendall, P.C; Korgeski, G.P. (1979) Cognitive Therapy and Research. Academic Press. U.S.A.
24. Lippitiff, G. (1969) Organizations Renewal. Appleton Century Crafts. U.S.A.
25. López, R. M., Rodríguez, R. S. (1999) La formación Profesional del Psicólogo Clínico ( Una propuesta de cambio curricular) UNAM-ENEP Iztacala.
26. Lozano, C.N., Peña, T. S. (2000) Análisis de las Tesis de Titulación a nivel Licenciatura de Psicología Organizacional. UNAM-ENEP Iztacala.
27. Luthans, F; Kreitner, R. (1974) The Management of Behavioral Contingencies Personnel. Mc Graw Hill. U.S.A.
28. Luthans, F; Kreitner, R. (1995) Modificación de la Conducta Organizacional. Trillas. México.

29. Mahoney, M.J. (1979) Reflections on the cognitive learning Trend in Psychotherapy. American Psychologist. U.S.A.
30. Mouret, P.E.y Ribes, I.E. (1976) "Panorámica de la enseñanza de Psicología en México". En: Enseñanza e investigación de la Psicología, México, Vol. 3 No. 2
31. Mouret, P.E. (1977) La formación del Psicólogo Mexicano. UAM Iztapalapa en: Enseñanza e Investigación en Psicología en México. Vol. 3 No.
32. Pérez, A.M. (1989) Análisis y Modificación de Conducta. Siglo XXI. España.
33. Ribes E. (1980) Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano, Trillas. México.
34. Ribes, I.E. (1986) Enseñanza, Ejercicio e investigación de la Psicología. Un modelo integral. Trillas. México.
35. Robbins, S.P. (1999) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.
36. Schutiz, D. (1991) Psicología Industrial. Mc Grawn Hill. México.
37. Vargas, V. J; Velazco, V.V. (1999) Psicología Organizacional: Consideraciones Generales. En prensa. U.N.A.M. Campus Iztacala. México.
38. Vega, M. (1992) Introducción a la Psicología Cognitiva. Alianza México. México.