

Santiago(134) mayo- agosto

## **Una mirada sistémica e integradora acerca del desarrollo persona-humano desde la psicología organizacional**

**MSc. Rosendo López-Mustelier****Dra. Rosa María Hernández-Portales****MSc. Madeleine Fernández-Castellanos****Lic. Katiuska Cardero-Delis****Lic. Alfredo Salazar-González****MSc. Ángel Deroncele-Acosta**

*rosendo@csh.uo.edu.cu, hrosamaria@csh.uo.edu.cu, madeleine@csh.uo.edu.cu, cardero@csh.uo.edu.cu, alfredo@csh.uo.edu.cu, angelito@refscu.cupet.cu*

Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

### **Resumen**

Se parte de la valoración de las organizaciones laborales como sistema y de su responsabilidad en crear el ambiente o clima que promueva el desarrollo del potencial humano, ofreciendo las condiciones y oportunidades para que las personas, en unidad con la dirección, participen en su proyección personal. Desde una mirada sistémica e integradora se destaca la importancia de los aspectos psicoorganizacionales para el logro de una subjetividad comprometida con altos niveles de productividad y desarrollo humano y personal, puntos de partida para garantizar una intervención psicológica organizacional potenciadora.

**Palabras clave:** desarrollo humano-personal, organización, psicología organizacional.

### **Abstract**

It leaves of the valuation of the labor organizations as system and of their responsibility in creating the atmosphere or climate that it promotes the development of the human potential, offering the conditions and opportunities so that people in unit with the address

435

*Rosendo López Mustelier, págs. 435-449.*

participate in their personal projection. From a systemic and integrative look it stands out the importance of the aspects psicoorganizacionales for the achievement of a committed subjectivity with high levels of productivity and human and personal development, starting points to guarantee an intervention psychological organizational potenciadora.

**Key words:** develop human - personal, organization, organizational psychology.

### **Introducción**

La apropiación del concepto de desarrollo personal-humano por el colectivo organizacional y sus miembros es actualmente un factor de primerísima importancia para el desarrollo de la organización, de las personas y grupos humanos que la integran, así como para la sostenibilidad o consolidación del modelo económico-social en un mundo en crisis permanente, globalizado en lo económico, lo político, lo social, lo cultural, lo ecológico, etcétera.

Se entiende a las organizaciones laborales como sistemas sociales complejos, dinámicos, abiertos, racionales y naturales creados para garantizar la producción, la reproducción de la vida individual y colectiva, las que constituyen espacios esenciales para la existencia, el desarrollo y la satisfacción de las múltiples e interrelacionadas necesidades humanas del sujeto organizacional individual y social; de sus familiares, y de la sociedad.

De esta manera, las organizaciones aceptan su responsabilidad y compromiso de crear el ambiente que promueva y permita el desarrollo del potencial humano desde una visión científica, creando oportunidades para que la persona experimente un sentido de actualización del yo en lo personal y profesional. Esto es posible si tenemos una clara visión, fundamentada en el dominio del conocimiento científico-técnico, de los aportes de las ciencias sociales particularmente, los que proceden de la psicología en el estudio de la subjetividad.

436

El surgimiento de los primeros seres humanos marcó el origen del desarrollo humano, pero las ideas respecto a él han sido muy variadas y dinámicas. El estudio científico formal del desarrollo humano y personal es relativamente nuevo, y requiere de un enfoque integral y comprensivo de la temática del desarrollo y de la interrelación dinámica de muy diversos enfoques disciplinarios (Domínguez, 2005).

---

*Rosendo López Mustelier, págs. 435-449.*

---

Entendiendo la complejidad de los aspectos psicoorganizacionales y el dinamismo del desarrollo humano y personal en las organizaciones laborales. Se privilegia para su comprensión teórica y metodológica el paradigma sistémico complejo dialéctico e integrador, desde la perspectiva histórica cultural que asume el enfoque individual como principio.

### Desarrollo

Al abordar el desarrollo humano se privilegia la concepción de Vigotsky, basada en el principio del determinismo socio-histórico y cultural del desarrollo humano del niño, y también del adulto, el hombre (la mujer) concebido como un ser social y humano, sujeto de su historia, de sus relaciones sociales, de su cultura y de su personalidad, gracias a su relación interactiva, abierta y constante con su entorno (natural, social y familiar en calidad de fuente de su desarrollo. En este sentido, Vigotsky fundamenta la idea anterior cuando afirma: "... el hombre es un ser social, que sin interacción social no puede nunca desarrollar en él ninguno de los atributos y características que se han desarrollado como resultado de la evolución sistemática de la humanidad" (Vigotsky, 1935, p. 25).

En este sentido, concibe el desarrollo psíquico como un "*proceso dialéctico, complejo, que se caracteriza por una periodicidad múltiple, por una desproporción en el desarrollo de distintas funciones, por las metamorfosis o transformaciones cualitativas de unas formas en otras, ... por la entrelazada relación de los factores internos y externos*" (Vigotsky, 1987, citado por Domínguez, 2005, p. 42).

Otra definición sobre el Desarrollo Humano publicado por el PNUD en 1990 destaca como arista importante del desarrollo humano sostenible la ampliación de las oportunidades para los seres humanos. En este sentido, se asume que "el desarrollo humano es el proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano [...] a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son *disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente*" (Citado por García, 2006, p. 145).

*Santiago(134)2014*

---

Siguiendo la concepción marxista del desarrollo, el desarrollo humano y personal en las organizaciones laborales es un proceso complejo, dialéctico y contradictorio:

*Complejo:* Intervienen diversos factores objetivos y subjetivos, individuales, grupales y organizacionales, sociales y naturales.

*Dialéctico:* Se produce en una trama de relaciones y lucha entre los factores internos y externos del desarrollo que ponen en evidencia su eterna unidad y sus diferencias.

*Contradictorio:* Es un proceso que se mueve, y tiene como fuente de propias contradicciones por lo que posee su propia dinámica, su automovimiento, y se encuentra atravesado por crisis, de las cuales emergen los "períodos críticos".

Este concepto de desarrollo asumido desde una perspectiva humanista promueve la ampliación de las oportunidades en un doble sentido: La formación de capacidades en los seres humanos, y el uso de dichas capacidades como premisas necesarias para el disfrute de una vida saludable, digna y enriquecedora.

La organización laboral constituye una realidad múltiple y plural, en constante desarrollo y cambios, los cuales repercuten en el desarrollo humano de sus miembros.

En este sentido, existen múltiples perspectivas con diferentes aproximaciones, cada una de las cuales aborda determinados aspectos o dimensiones de la organización. Según Porterr, Lawler y Hackman (1975, citado por Peiró, 2004) los economistas abordan los aspectos económicos, la distribución y el uso de los recursos, así como la toma de decisiones en situaciones; los ingenieros industriales se ocupan de las dimensiones tecnológicas; los sociólogos estudian la estructura organizacional y su relación con el entorno; los psicólogos han dirigido su atención al estudio de la subjetividad y el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de la organización. Y los médicos se interesan por la salud de los trabajadores. Todas estas aproximaciones, por muy relevantes y necesarias que sean, no son suficientes por sí mismas para garantizar el abordaje científico del comportamiento y potenciar el desarrollo humano en las organizaciones.

438

Las características básicas que distinguen a las organizaciones como realidad social, abstraídas por Porter, Lawler y Hackman

---

*Rosendo López Mustelie, págs. 435-449.*

---

(1975, citado por Peiró, 2004, p. 141), a partir de definiciones representativas de los científicos sociales (administradores, politólogos, sociólogos y psicólogos) son las siguientes: *Composición*: individuos y grupos, *Orientación*: hacia objetivos, *Método*: funciones diferenciadas y coordinación (dirección) racional intencionada y *Continuidad*: a través del tiempo.

Estas características de las organizaciones exigen legitimar en el ser humano las diferencias individuales, la tolerancia y la aceptación de las mismas, y al mismo tiempo, demandan actitudes colectivistas, interdependencia y cooperación. Pero a su vez, y a nuestro modo de ver, dichas características han marcado el desarrollo de los principales paradigmas que abordan las organizaciones: el clásico racional (*la orientación y los métodos*), el social-humanista (*la composición*) y el sistémico complejo dialéctico integrador desde lo socio histórico: cultural articula en el estudio de las organizaciones (*las cinco características*) de manera crítica, dialéctica, contingente y creativamente en una visión holística.

Estos paradigmas han tenido en el centro del abordaje histórico la relación básica esencia: individuo-organización, ya sea de manera mecánica o dialéctica. Unas veces absolutizando la organización, *lo organizacional* (p. clásico racional); otras veces situando en primer plano lo social y humano, *lo psicológico*, o destacando la contraposición y/o equilibrio entre *lo organizacional* y *lo psicológico* (p. social humanista); y por último, la asunción definitiva del carácter complejo, sistémico, dialéctico, integrador, histórico y abierto de dicha relación: *Lo psicorganizacional en su ambiente* (sistémico-complejo, dialéctico e integrador desde lo histórico cultural y que asume el enfoque individual o personal como principio).

En general, los modelos de organización desarrollados por estos autores partidarios del paradigma social-humanista sobre el ser humano, se contraponen al modelo mecánico y al modelo burocrático despersonalizado, propio del paradigma clásico-racional, y defienden la existencia de factores motivacionales propiamente humanos, donde se incluyen los deseos de autorrealización, el enriquecimiento personal y la consideración del ser humano como un proceso de "llegar a ser", por lo cual se alcanza valor y dignidad y se adapta creadoramente a un mundo nuevo y cambiante (Rogers, 1956, citado por Peiró, 2004).

Un acercamiento más integrador del desarrollo humano en las organizaciones puede visualizarse en el modelo de organización propuesto por H. Simon y colaboradores (Peiró 2004). Este parte de una nueva concepción del hombre como procesador de información y sujeto racional, capaz de tomar decisiones y desarrollar una conducta intencional. Desde esta lógica, pretende integrar las aportaciones racionalistas y normativas del paradigma clásico racional y las contribuciones de las teorías humanistas.

De esta manera, a los aspectos racionales, normativos e intelectuales del proceso de toma de decisiones como acto complejo del sujeto organizacional, hay que agregar los factores subjetivos y motivacionales presentes en toda conducta intencional, la cual involucra factores psicológicos de orden motivacional y afectivos, como necesidades, intereses, valores, sentimientos y emociones; de orden volitivo y personalológico, como valentía, responsabilidad, madurez y autonomía, entre otros elementos básicos para explicar cualquier conducta organizacional, y comprender el proceso de desarrollo humano en las organizaciones.

La teoría del equilibrio de Bernard (Bernard, 1968, citado por Peiró, 2004, p. 121) aboga por dar solución a la fundante, recurrente, drástica y pertinaz *relación persona-organización*, a través del mantenimiento del equilibrio entre la consecución de los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de sus miembros como ser humano y en calidad de persona. Sin lo primero la organización desaparece, sin lo segundo los miembros la abandonan. Y sitúa a las personas, su potencial humano y su desarrollo personal como el factor básico, esencia, piedra angular para lograr la efectividad organizacional, tanto en su contenido como en sus efectos, más en calidad de fin que de medios.

440

Si se asume que la organización laboral depende de las personas, entonces es importante prestar atención al desarrollo humano en el sentido del desarrollo de la subjetividad; para ello es necesario distinguir entre los objetivos de la organización y los propósitos de las personas que la integran. En este sentido, el logro simultáneo de ambos objetivos exige la efectividad recíproca que significa lograr el desarrollo humano integral individual y colectivo.

Desde esta visión, la teoría del equilibrio propuesta por Bernard (1978), y desarrollada por March y Simon (1977), resulta importante para la comprensión y potenciación del desarrollo humano y la

---

---

efectividad organizacional. Estos autores conciben la participación de los miembros de la organización a partir de dos condiciones: La primera, *la eficacia* en la consecución de los objetivos organizacionales, y la segunda, *la eficiencia* en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros. En ambos casos desempeña un papel fundamental la voluntad de colaboración de los grupos y las personas y sus contribuciones coordinadas con los otros.

El modelo socio-humanista, al privilegiar el aspecto social y humano, dinámico y subjetivo de la organización, realiza importantes contribuciones para la solución de la relación persona-organización, determinante del desarrollo de los seres humanos en las empresas.

·Aporta elementos básicos, teóricos y metodológicos, para la intervención psicosocial en el desarrollo humano de las personas en las organizaciones.

·Considera a la organización como un sistema social, resaltando su estructura informal, lo grupal, las relaciones y valores humanos y su papel en la determinación del comportamiento.

·Contribuye al desarrollo del equipo y la potenciación del rendimiento de los grupos, lo cual permite a los trabajadores participar y aportar ideas e iniciativas a nivel del puesto y del grupo, con la finalidad de aumentar la productividad y la satisfacción de sus necesidades.

·Preconiza la determinación y regulación del comportamiento humano a partir de una cultura organizacional que postula la humanización de las relaciones laborales y sociales, llamando la atención sobre las necesidades y los motivos sociales de los trabajadores, la creación de condiciones laborales que faciliten la autorrealización, la autonomía, la pertenencia al grupo; participación y la búsqueda de un clima socio psicológico de bienestar.

·Crea las premisas para asumir el papel activo del sujeto organizacional al tener en cuenta su subjetividad (conciencia y autoconciencia) en la regulación de su comportamiento intencional, aspecto muy significativo en el proceso de potenciación psicosocial del desarrollo humano y la búsqueda de efectividad organizacional en todas sus dimensiones.

·Privilegia el aspecto socio psicológico del comportamiento humano, concibiendo al hombre no solo como un ser económico racional, sino también social y humano, portador de una subjetividad personal, en la cual la unidad de lo cognitivo y afectivo está presente en su autorregulación y regulación. hay que señalar que los sentimientos, los cuales dan sentido humano a las acciones y relaciones de las personas en las organizaciones, no siempre han sido reconocidos en toda su profundidad, importancia y diafanidad en este modelo.

Sin embargo, las siguientes características pueden ser limitaciones importantes para la intervención psicológica, dirigida a potenciar el desarrollo humano y la efectividad organizacional en las empresas actuales:

·No supera concepción limitada del entorno como un contexto estático e inmutable, de poca importancia para el futuro y desvinculado de la gestión empresarial, lo cual impide el desarrollo de una actitud estratégica en la dirección y gestión efectiva de la empresa.

·Como consecuencia de lo anterior, no se supera la concepción de la organización como sistema cerrado.

·Mantiene la concepción de "una mejor vía" para dirigir las empresas y los recursos humanos, considerando que la efectividad depende linealmente del uso perfecto de dicha vía: la humanización de las relaciones laborales a través del trabajo grupal y la atención a los aspectos sociopsicológicos, las variables individuales y las grupales informales.

· Al resaltar los aspectos informales se pretende dar una sensación de bienestar y armonía en las relaciones organizacionales, dando paso a un estilo de carácter paternalista-manipulador por parte de los directivos en las relaciones de supervisión y la solución de los conflictos organizacionales, sobre todo, entre propietarios y productores; dirigentes y subordinados, lo cual es una gran limitante para el desarrollo de la autonomía y la responsabilidad, como pilares básicos en el desarrollo humano de las personas que trabajan.

Como consecuencia necesaria de las principales corrientes psicológicas: la conductual-cognitiva, la psicoanalista, la humanista y la psicología de orientación marxista con su enfoque sociohistórico-

---

---

cultural, se ha propiciado la emergencia del enfoque sistémico-complejo-dialéctico-integrador en el estudio de la psicología (subjetividad) organizacional, el cual ha de constituir el actual paradigma de la psicología de las organizaciones al integrar en forma holística todos los niveles, los procesos y las variables sociopsicológicas que participan en la regulación de las acciones y relaciones internas y externas de la empresa, con un entorno cada vez más turbulento y un ser humano cada vez más complejo y exigente.

Hace más de 50 años (alrededor de los años 60 del siglo pasado) se viene aplicando el enfoque que considera a la organización como un sistema abierto. El concepto de sistema, fueron Katz Y Kahn (1997), en su libro *Psicología Social de las Organizaciones*, editado en español por primera vez en 1977, quienes sistematizaron y formalizaron la aplicación de un nuevo enfoque al estudio de las organizaciones sociales, considerándolas como sistemas abiertos; los sistemas cerrados desconsideran del ambiente como fuente de inputs y tienen excesiva preocupación por los principios del funcionamiento interno, y que además consideran que unas mismas condiciones iniciales deben llevar a un mismo resultado. Contrario estas características proponen su nuevo modelo sistémico de organización: "Nuestro modelo teórico para la comprensión de las organizaciones es el de un sistema input-output de energía. Las organizaciones sociales son sistemas claramente abiertos, en que el input de energías y la conversión del output en input energético ulterior consisten en transacciones entre la organización y su ambiente." (Katz, Kahn 1978, citado por Peiró, p.159).

Estos autores parten del criterio de las actividades y funciones organizacionales como determinantes de las normas y valores del sistema. Plantean así las bases psicológicas del comportamiento y la efectividad organizacional como consecuencia para el desarrollo humano y personal. La concepción del sistema abierto que se defiende es ecológica, o sea, aquella que tiene en cuenta que en la interacción organización-entorno hay un intercambio e influencias bilaterales, puesto que según el entorno influye sobre la organización positiva o negativamente, esta también contribuye al enriquecimiento de su ambiente y/o su destrucción, y no solo trata de controlarlo.

443

El modelo de motivación propuesto por Katz & Kahn, 1997, es un modelo integrador, que incluye tanto las pautas de conducta

individual requeridas como las pautas motivacionales para lograr el comportamiento organizacional efectivo. Las pautas conductuales requeridas son: a) Unirse al sistema y permanecer en él; b) conducta confiable; satisfacer las normas de ejecución cualicuantitativas y excederlas; c) conducta innovadora y espontánea: rendimiento superior al requerido por el papel para lograr funciones organizacionales tales como: cooperar, proteger al sistema, sugerencia de iniciativas, autoadiestramiento para responsabilizarse más de la organización, crear un clima favorable a la organización en el ambiente externo.

Para producir las conductas requeridas se propone un conjunto de pautas motivacionales que van subjetivamente de lo individual a lo colectivo, y desde el contenido, van de extrínseco a lo intrínseco: 1) Obediencia legal: La fuerza externa que obliga a obedecer y la aceptación interior de la autoridad legítima; 2) Recompensas o satisfacciones instrumentales: sistémicas, individuales, afiliación en grupo, identificación instrumental con los líderes; 3) Pautas interiorizadas de autodeterminación o expresión de sí mismo, constituyente de *la identificación con el trabajo*: la satisfacción de haber logrado algo y haber expresado talento y habilidades propias, expresión de valor, o exhibir los valores centrales individuales, etcétera 4) Valores interiorizados y concepto de sí mismo: Incorporación de los objetivos de la organización, como valores propios reflejos o formando parte del concepto de sí mismos (Katz Y Kahn p.376).

Ser humano complejo-organización compleja-entorno natural y social-complejo exige desarrollo humano-personal complejo y su efectividad, no se visualiza otra manera para sobrevivir y avanzar. En este sentido, la concepción de sistema abierto extiende la relación *individuo-organización* hacia *el entorno*, superando la concepción de sistema cerrado de los paradigmas anteriores, y permite ubicar los aspectos organizacionales formales (*lo organizacional*) y humanos sociales y personales (*lo psicológico*) en una relación dialéctica más amplia, con más dinamismo y trascendencia.

444

El paradigma sistémico-complejo dialéctico integrador con base en lo histórico-cultural y que asume el enfoque individual como principio en el estudio de la organización y la subjetividad organizacional, privilegia una concepción del ser humano como

---

ser social complejo, sujeto consciente, autoconsciente-volitivo, capaz de aprender y desarrollarse, proyectar y transformar, asimilando, creando o recreando la cultura a partir de su capacidad para utilizar y comprender el lenguaje y de descifrar la significación de los hechos, sucesos y eventos organizacionales, y atribuirles significado y sentido a los mismos.

En la primera etapa del paradigma sistémico-integrador se desarrollan ampliamente los modelos de gestión empresarial: gestión por objetivos y el enfoque de trabajo en equipo, los cuales constituyen dos ejemplos de lo dicho anteriormente. Tanto la gestión por objetivos como el trabajo en equipo, buscaban resolver algunos síntomas de descontento y alienación, sin alterar la estructura de poder existente en la empresa.

En este sentido, las intervenciones organizacionales dirigidas a la implementación de la gestión por objetivos y el trabajo en equipo ofrecían alguna posibilidad de participación activa de los colaboradores al introducir cierto grado de negociación condicionada y con flexibilidad limitada, pero estimulaba la polivalencia, más interacciones, mejor comunicación, igualdad dentro del grupo y ejercicio de liderazgo restringido al grupo. Pero en definitiva, el colaborador no tenía acceso a las decisiones estratégicas de la empresa, solo se preparan para las acciones ejecutivas en su puesto de trabajo, aunque con mayor autonomía.

Una comprensión integradora del desarrollo humano y personal en la organización a partir de la visión de la intervención desde la Psicología de las Organizaciones, parte de la consideración de los siguientes elementos:

1.El trabajo es la actividad social fundamental del ser humano, una necesidad humana y un modo de existencia de la vida de las personas adultas. Es fuente y medio de satisfacción de las necesidades básicas de sostenimiento personal, familiar, y de la prosperidad de la sociedad en que se vive; es fuente de aprendizaje y desarrollo personal, profesional y social; contribuye al desarrollo de la personalidad del sujeto, su autoestima e identidad personal y social. Además, a partir de él, las personas esperan satisfacer necesidades sociales y humanas de comunicación, participación, reconocimiento, pertenencia, creación y trascendencia. También, para muchos trabajadores, el trabajo se convierte en un proyecto de vida. Por su carácter de necesidad social e instrumental (medio de vida), el trabajo, la actividad laboral, se constituye en uno de

---

los principales mediadores en la relación persona-organización y del desarrollo humano en las organizaciones.

2.La organización laboral como sistema complejo y las personas trabajadoras son seres sociales y humanos complejos con un conjunto de aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias, pero con una variedad de necesidades, expectativas, valores, intereses y objetivos que esperan alcanzar en la organización, además, tienen diversas afiliaciones, vínculos y fidelidades a otros distintos grupos externos que influyen en su comportamiento organizacional, sus actitudes, motivaciones y sistemas de valores. Las personas constituyen el elemento básico y más importante de la organización, de ellas dependen, en gran medida, los recursos humanos, la dinámica y la efectividad de la empresa.

3.El grupo participa de manera activa en el logro de las metas organizacionales y es el mediador principal entre la organización y la sociedad. A través de este el individuo se desarrolla e incide a su vez en el desarrollo de la organización. El grupo es el espacio psicológico de construcción y constitución de los sentidos psicológicos, y de la subjetividad personal del sujeto organizacional.

4.Carácter de las relaciones dialécticas que se dan entre las personas y la organización, a través del trabajo: Por el tipo de relaciones que las personas establecen con sus necesidades vinculadas al trabajo y el modo en que la organización laboral las satisface o no, las realiza o las frustra, pueden presentarse dos tipos de relaciones extremas entre las personas y el trabajo (organización):

a) La relación productiva de desarrollo mutuo entre el trabajo (organización) y la persona trabajadora se produce cuando la persona satisface en su trabajo motivaciones de diversos tipos: económicas, para el sostenimiento personal, familiar, efectividad de empresa, y la prosperidad de la sociedad en que vive; psicológicas, como: necesidades de comunicación, de participación, de reconocimiento, de pertenencia, de creación, de trascendencia, y sociales para aportar a la sociedad, etcétera.

446

Cuando la actividad laboral se caracteriza por la presencia de una relación productiva, que permite a la persona trabajadora satisfacer necesidades de crear, planificar, proyectar, transformar, etcétera, ella facilita el desarrollo de su autovaloración, autoestima, identidad

---

y bienestar psicológico, ofrece placer y realización personal, y al mismo tiempo propicia el desarrollo humano del sujeto organizacional y el desarrollo o efectividad de la organización. Aquí el sujeto se apropia de la organización y la organización se apropia de él.

b) Relación improductiva mutuamente enajenante: Cuando el trabajo se reduce a un medio de vida y aparece asociado a los espacios-tiempos de la pérdida de libertad y otras condiciones laborales caracterizadas por el tedio, la monotonía, la sobrecarga, el estrés, la enajenación, etcétera, mientras el goce, el placer, lo agradable, la pasión, la creatividad, la felicidad, la libertad son necesidades y estados humanos que se realizan en los tiempos libres de trabajo, fuera del ámbito laboral. Aparece así una ruptura, una separación entre el trabajo y el resto de la vida personal, produciendo incluso relaciones conflictivas entre la esfera laboral, familiar, personal y de tiempo libre.

Cuando no se dispone libremente de la capacidad de trabajo, no se ejerce la autoridad personal, y el individuo se limita a cumplir órdenes o a realizar las tareas que otros crearon para él sin que existan pequeños márgenes de creación personal, esta —su capacidad de trabajo— se le vuelve ajena, extraña. No puede reencontrarse ni identificarse en el resultado de su trabajo, y la actividad que realiza adquiere un carácter enajenante. Esto empobrece la identidad, la autoestima personal y limita las posibilidades de desarrollo humano en el trabajo. Aquí, en buena medida, aparece una enajenación recíproca, tal como lo planteado por C. Marx en 1844 en sus manuscritos económicos y filosóficos.

"Primeramente en que el trabajo es exterior al trabajador, es decir, no pertenece a su ser; en que en su trabajo, el trabajador no se afirma, sino que se niega; no se siente feliz, sino desgraciado; no desarrolla una libre energía física y espiritual, sino que mortifica su cuerpo y arruina su espíritu. Por eso el trabajador solo se siente en sí fuera del trabajo, y en el trabajo fuera de sí. Está en lo suyo cuando no trabaja y cuando trabaja no está en lo suyo. Su trabajo no es, así, voluntario, sino forzado, trabajo forzado. Por eso no es la satisfacción de una necesidad, sino solamente un medio para satisfacer las necesidades fuera del trabajo."(Marx, 1975. p.75).

447

Evidentemente, bajo determinadas condiciones socio histórico concretas, el trabajo ha sido enajenante y no se reconoce su papel desarrollador ni el contexto organizacional.

Desde la perspectiva del modelo sistémico-integrador, la organización es más efectiva en la medida que satisfaga las necesidades y demandas del cliente externo de acuerdo con cada situación (privilegio de la eficacia), como condición que garantiza su permanencia y desarrollo. Pero, al mismo tiempo, ha de ser capaz de satisfacer las exigencias y necesidades del cliente interno, de cuya preparación, motivación, movilización e implicación dependen el cumplimiento de los compromisos contraídos con el propio cliente externo (reforzamiento de la eficiencia). En definitiva, en las organizaciones laborales el desarrollo humano y personal depende en gran medida de la eficacia y eficiencia de la intervención en los aspectos psicológicos, como factores esenciales para la efectividad organizacional.

### **Conclusiones**

El desarrollo personal-humano en el contexto organizacional permite comprender la relación dialéctica individuo- organización en su unidad para intervenir en el mejoramiento de la gestión del potencial humano y de la efectividad organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, se utiliza como hilo conductor para la comprensión del desarrollo humano en la organización el análisis de paradigmas teóricos en la relación dialéctica individuo-organización, y a algunos de sus mediadores: el trabajo y el grupo.

El enfoque sistémico e integrador del desarrollo personal y humano en las organizaciones constituye un fundamento básico para la intervención psicoorganizacional.

### **Bibliografía**

DOMÍNGUEZ GARCÍA, Laura. *Psicología del Desarrollo. Problemas, principios y categorías*. La Habana: Editorial Félix Varela. 2005. 131 p. s/ISBN.

448

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicología Social de las Organizaciones*. Patán, Federico (Trad.). 2da. Edición. México: Trillas, 1989.

MARX, Karl. *Manuscritos Económicos y Filosóficos de 1844*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1975.

PEIRÓ SILLA, José María. *Psicología de la Organización*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.

SEN, Amartya. *Sobre Desarrollo Humano* (en línea). España, 2012 (ref. 9 de julio del 2013). Disponible Web: <http://hdr.undp.org/es/desarrollo humano/> 1990.