



Revista Latinoamericana de Psicología
ISSN: 0120-0534
direccion.rlp@konradlorenz.edu.co
Fundación Universitaria Konrad Lorenz
Colombia

Acosta, CarlosA.

Reseña "Paradoja de cambio organizacional" de M. E. Malott
Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 35, núm. 1, 2003, pp. 100-103
Fundación Universitaria Konrad Lorenz
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80535113>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

ceptos básicos de la TMR. A diferencia de la primera sección, ésta es algo especulativa y se apoya en investigaciones realizadas en otros campos de la psicología como la del desarrollo, cognitiva, social y humanista. El objetivo de estos capítulos es proyectar el campo de la TMR a contextos aplicados donde se compruebe verdaderamente la utilidad de esta teoría. En el noveno capítulo se muestra la utilidad de las relaciones derivadas de estímulo y la conducta gobernada por reglas al desarrollo intelectual, emocional y moral. En el décimo se busca establecer la aplicación de procedimientos de enseñanza de diferentes tipos de relaciones de estímulo que mejoren habilidades cognitivas como la solución de problemas y razonamiento deductivo y abstracto en contextos educativos. El onceavo es un ejercicio interpretativo de la aplicación de la TMR a algunos fenómenos estudiados ampliamente por psicólogos sociales como la cohesión de grupo, persuasión, retórica y atracción sexual, este último sí ha recibido mayor atención experimental dentro de la literatura de la TMR. El doceavo explora un campo de tradición dentro de la psicología como es la psicopatología y la psicoterapia. Dentro de la psicopatología una explicación desde la TMR apuesta por una explicación más funcional que estructural de la conducta desviada, además promueve una nueva línea de investigación en este campo denominado evitación experiencial. Dentro de la psicoterapia la TMR es la base estructural y conceptual de nuevos modelos de hacer psicoterapia como la Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT por sus siglas en inglés) la Psicoterapia Analítica Funcional y la Terapia de Conducta Dialéctica. Y el último capítulo explora de forma conceptual, aplicada y experiencial, temas de difícil explicación que tradicionalmente han estado por fuera de las investigaciones de tipo conductual y es la religión, la espiritualidad y la trascendencia.

Esta propuesta teórica es novedosa en su explicación del comportamiento humano complejo, ya que cuenta con un marco epistemológico propio (contextualismo funcional) y variantes metodológicas que hacen rico su programa investigativo, además ofrece una alternativa dentro de la psicología de la cognición a la explicación de fenómenos de gran utilidad aplicada como, la espiritualidad,

valores, moral, solución de problemas, entendimiento, seguimiento de instrucciones, relación terapéutica, trascendencia, inteligencia, el "Yo" y el pensamiento entre otras. En cuanto el conocimiento humano sea lenguaje la TMR aportará su construcción conceptual a la explicación de estos fenómenos.

Este libro aporta al crecimiento y extensión del campo de la psicología de la cognición que siempre ha estado dominada por la psicología cognitiva de tradición mecanicista y, abre un portal alterno a la explicación de fenómenos complejos con un marco epistemológico diferente que promete ampliar el campo de acción del análisis del comportamiento al desarrollo de temas de gran importancia aplicada como la psicoterapia y procesos sociales. Para aquellos que están interesados en explorar más en detalle sobre la TMR están disponibles la página de Internet (www.relationalframetheory.com) y una lista de servicios vía correo electrónico donde se discuten continuamente temas conceptuales, experimentales y aplicados de la TMR.

Yors Alexander García

* * *

Malott, M. E. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Editorial Trillas, pp. 207.

Tiene a haber acuerdo entre los autores alrededor de tres momentos que ha tenido el desarrollo de la psicología organizacional. Dicen que se inició con la preocupación por la eficacia que debía lograr el trabajador en su puesto de trabajo, continuó con los estudios sobre la conducta grupal e individual y su influencia en el logro de las metas de cada puesto de trabajo y, más recientemente, ha centrado la atención en la variedad que ofrecen los factores internos de la empresa tanto como los del entorno, configurando con esta perspectiva lo organizacional propiamente dicho. Dentro de este panorama, dejando en claro que su punto de partida es la modificación de la conducta en el ámbito de las empresas.

El nombre de la obra queda explícito cuando dice que el cambio organizacional es paradójico

porque es, a la vez, "cambio y estabilidad". Lo cual se interpreta como que una empresa es estable si cambia permanentemente conforme a los cambios que se suceden en el entorno. Y dice que es necesario enfrentar el cambio dentro del cambio, pues es inexorable dirigir las organizaciones dentro de esa paradoja.

La obra se ubica, en primera instancia, en el análisis experimental del comportamiento para explicar el cómo producir los cambios en las personas y, en segunda lugar, en la teoría de los sistemas para ubicar tales cambios en la estructura de la organización que se busca trasformar. El modelo de cambio que propone se sostiene en cuatro puntos: (1) la ley del efecto (las consecuencias de la conducta determinan su probabilidad futura), (2) la contingencia conductual (como la unidad de análisis funcional de la conducta del individuo en su ambiente), (3) la metacontingencia como otra unidad funcional, más compleja que la conducta individual, y que incluye la "relación interrelacionada de contingencias de comportamiento" y (4) El análisis global de sistemas como la herramienta para entender la complejidad de las metacontingencias y contingencias en el contexto en que ocurren. Si estas cuatro son las bases, seis son las etapas para ejecutarlo, tal como adelante se citan.

Sostiene que para producir el cambio son requeridos por tipos de análisis. Uno, el estudio del conjunto de las metacontingencias, el cual permite ver a la organización en los niveles del macrosistema que contiene a la misma organización, la organización en sí, sus procesos (centrales, de apoyo e integrales) y las acciones involucradas en dichos procesos. El otro estudio se ubica en la conducta, y tiene el propósito de mostrar qué es lo que mantiene la conducta actual, identificar intervenciones de cambio y diseñar el sistema de contingencias por medio de procesos y de varios niveles de gerencia (de la conducta) que apoyen el cambio.

Los componentes –o pasos, como en algún momento plantea– los desarrolla ampliamente en distintos capítulos. Dice que el primer componente del modelo para el cambio organizacional, es la

identificación de la misma en relación con el macrosistema que contiene la organización en estudio. Y la relieva, porque afirma que la misión es una forma para orientar el desarrollo de la organización hacia propósitos específicos, o dicho de otra manera, una táctica para contrarrestar la evolución caprichosa de la organización afectada por las contingencias que se presentan en el macrosistema. Propone que formular la misión es en sí una manera de cambiar, sobre todo para aquellas empresas que han pedido de vista la misión por estar sufriendo de miopía organizacional, una afección que propicia el desarrollo de estrategias incompatibles y de trabajo innecesario, y que conduce a sus integrantes hasta confundir el producto con la misión. Critica la formulación de la misión, calificándola como conjuntos de "actos banales" pues a menudo son formulaciones teóricas porque no muestran relación con la realidad, o porque son políticos en la medida en que apenas se esfuerzan para conseguir buenas relaciones públicas. En esta etapa de inicio, propone precisar el macrosistema (o el sector productivo al cual pertenece la organización), el producto o servicio que ofrece, el macrosistema receptor (o mercado que atiende), y la retroalimentación del sistema receptor.

La segunda etapa consiste en considerar la organización como un sistema global. Esto es, verla en los datos que ofrece cada uno de sus componentes y en la relación que mantiene con sus clientes. Sólo así es posible establecer indicadores medibles tanto al principio como al fin de los procesos, particularmente el de cambio global. Las guías en este caso se sostienen en precisar: los clientes de los productos o servicios, la retroalimentación de los clientes, el proceso que genera los productos o servicios, la verificación del adecuado funcionamiento, los tipos de recursos requeridos, la competencia.

El tercer paso consiste en analizar funcionalmente el panorama estructural, y contrastarlo, en tres etapas: Primero, describiendo los procesos de línea de reporte administrativo, de decisiones y de control político, y precisando tanto la función de cada departamento como el cargo de quien controla las decisiones y las consecuencias del comporta-

miento de los empleados. Después, exponiendo la dinámica en que los productos de una dependencia se convierten en insumos de otra y, por último, confrontando la estructura contra el funcionamiento para así ubicar las discrepancias entre el funcionamiento ideal y el real. Los resultados de esa comparación indicarán la orientación que se le debe dar al cambio.

El cuarto componente del modelo de cambio de Malott, considera a la organización como un sistema. En específico, sugiere analizar el conjunto de las acciones que realizan los empleados para ejecutar los procesos. Dice la autora: "el estudio de las acciones dentro de los procesos puede abordarse de manera sistemática: involucra el desarrollo de un esquema general de las acciones en el proceso, el análisis de lo que la gente hace y produce, la identificación de la tecnología que se usa y el análisis del impacto de la optimización de las acciones". Propone una guía para el análisis y otra para el manejo de las acciones. La guía las describe según su duración, el agente, el producto, los recursos necesarios y los receptores finales. Mientras tanto, el mapa muestra las relaciones entre ellas. Finalmente, el análisis de las acciones desemboca en una propuesta para optimizarlas y para modificar las tareas ineficaces.

Después de haber transitado por el cambio organizacional propiamente dicho, Malott se focaliza en el cambio de la conducta o quinto componente de su modelo. Para ello propone el análisis funcional –o la columna vertebral de este libro– el cual mediante nueve respuestas deja ver las variables que mantienen la conducta que se va a analizar, precisando su condición de *deseable* o de *indeseable*, se evalúa funcionalmente según: la conducta en sí, su frecuencia, la condición previa, la consecuencia, el tipo de relación entre la conducta y la contingencia (¿está directa, o indirectamente relacionada?), el tipo de contingencia, las condiciones antecedentes a las consecuencias, entre otros. También, se busca saber si la consecuencia es reforzante o aversiva, y se aclara si las contingencias de acción directa involucran la probabilidad futura de la respuesta de forma inmediata, probable y significativa.

En esta parte Malott expone los cuatro tipos de contingencias, los cuales consigue cruzando la *presentación* y el *retiro* con los estímulos *agradables* y *desagradables*. Así, obtiene: el reforzamiento, la multa, el castigo y el escape.

El análisis de la conducta está asociado al análisis de las acciones, y el análisis de las acciones concluye con la indicación de las acciones que deben permanecer, las que pueden ser eliminadas y las que deben modificarse para lograr procesos efectivos. Para ir del análisis más general de la acción al análisis más particular de la conducta, Malott transitó dos pasos: la especificación de las conductas en las acciones críticas y el análisis funcional de la última acción en la cadena de respuestas.

El sexto componente ofrece a la gerencia del comportamiento, esto es, una modalidad que busca controlar las consecuencias de la conducta de los participantes en el proceso de transformación organizacional. Mallot lo caracteriza como una estrategia mediante la cual son remplazadas las contingencias naturales ineffectiva por contingencias efectivas. Para lo cual recurre al paradigma de las tres contingencias: la natural, la de gerencia y la de apoyo.

El componente número siete, es el de la ingeniería de contingencias. Incluye el diseño de las contingencias que apoye las conductas deseables (en los funcionarios y hasta en los gerentes) para producir y sostener el cambio. Aquí el gerente es el que provee las consecuencias especificadas en las contingencias. Involucra la especificación de proceso, productos y medidas; identificación de oportunidades de mejoramiento; diseño de contingencias interrelacionadas y mejoramiento continuo.

Tal como se dijo al principio, el modelo de Malott se ocupa tanto de la conducta como del sistema donde se expresa. Para ello es claro que producir cambios en las organizaciones implica actuar sobre la unidad mínima de la intervención humana en los procesos productivos, es decir, la conducta pero atendiendo, también, tanto los procesos que constituyen la dinámica interna de

la organización como los factores del entorno empresarial.

Carlos A. Acosta

* * *

Opazo, R. (2001). *Psicoterapia integrativa: delimitación clínica*. Santiago de Chile: Ediciones Instituto Chileno de Psicoterapia Integrativa, pp. 396.

Las particulares características del libro, obligan a un gran sentido de la responsabilidad y debemos asumir las consecuencias de un comentario, sobre una publicación que supera largamente nuestra especialidad. Según el autor, la psicoterapia contemporánea muestra "el talento, la abnegación y la perseverancia de los terapeutas". Advierte también que en todo lo anterior, "la creatividad, ha excedido con creces a la rigurosidad". Las opiniones serias sobre la creatividad en psicología clínica, exigen de sólidos conocimientos y de la más larga experticia. A ninguna de ellas puedo aspirar y por lo tanto, sólo es posible referirse al juicio de los expertos que comparto, en los siguientes aspectos.

La estructura de la obra introduce el gran tema, proporciona los antecedentes históricos de los intentos integrativos en la psicoterapia y resume las bases conceptuales que los fundamentan. A continuación, se abordan los aspectos específicos del campo clínico en cuanto a las expectativas de su efectividad, en relación a los factores y variables involucradas, respecto de las posibilidades para una evaluación de la psicoterapia.

En lo que podría llamarse una sección de síntesis, se formulan conceptos movilizadores de la Psicoterapia Integrativa que en nuestra opinión, se sustentan en la tríada emociones-cogniciones-conductas de la Psicología como ciencia básica; en los procesos de la interacción diádica terapeuta-paciente, sustentados en la psicología social y en la generación de un conjunto de procedimientos sistematizados que configuran las técnicas del proceso terapéutico.

Para cada uno de los temas tratados, se presenta una amplia y cuidadosa referencia a evidencias empíricamente contrastables, con niveles de alcance no sólo especializados a la clínica, sino también sustentados en la Psicología como ciencia básica, como ciencia aplicada y como generadora de tecnologías evaluables. La certeza identificación de las investigaciones relevantes, la seria presentación y aplicación de los hallazgos derivados, permiten observar que las aplicaciones clínicas así generadas, poseen sólidos fundamentos empíricos y conceptuales.

Desde una perspectiva estrictamente metodológica, las propuestas y sugerencias para una práctica clínica integrativa, llaman poderosamente la atención no sólo por su difícil coherencia, sino también por la posibilidad de lograr una verdadera consistencia sistemática, abriendo caminos por una fructífera producción.

Comprometerse en ámbitos tan controversiales, marcados por intereses no siempre académicos o tecnológicos, es una demostración de compromiso con una disciplina, con una ciencia y con una profesión. El trabajo de Roberto Opazo, ampliamente reconocido con las distinciones del Colegio de Psicólogos de Chile, A.G. y de la Sociedad Chilena de Psicología Clínica, adquiere una representatividad digna de resaltar entre los muchos intentos realizados y por realizar.

La presentación, el desarrollo y el análisis de las dudas sistemáticas –razonadas y productivas– en este libro, permiten abrigar serias expectativas para su valor heurístico. Es más que posible suponer futuras investigaciones, avances y consecuencias positivas de esta contribución para el mejor desarrollo de la psicoterapia, de la psicología clínica y de la disciplina en general.

La persistencia, la contingencia y la trascendencia de las disputas entre las llamadas escuelas psicológica forma parte de un reciente libro: Ardila, R. (2002). *La Psicología en el futuro. Los más destacados psicólogos del mundo reflexionan sobre el futuro de su disciplina*. Madrid: Pirámide. Aunque pudiera percibirse como "asunto del pasa-