

DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO ORGANIZACIONAL. CUESTIONES EPISTEMOLÓGICAS Y DE MÉTODO

Maiky Díaz Pérez

Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana

Resumen

En un mundo cambiante, de incremento de la aceleración social y la intensificación del trabajo, los impactos negativos en el bienestar humano y en la vida organizacional, son cada vez más evidentes. La literatura describe que la vida moderna está generando elevados niveles de estrés que atentan contra el bienestar de las personas y la efectividad de las organizaciones. Cuba no está exenta de las influencias de los cambios a escala global y ella además vive su propia dinámica de cambios.

El Desarrollo del Potencial Humano de las Organizaciones es un modelo teórico-metodológico de intervención que se construye en múltiples iteraciones entre la teoría y la práctica. Su foco de atención se centra en la relación individuos-instituciones, y su finalidad es propiciar el desarrollo organizacional como vía de realización del desarrollo de los individuos y de las instituciones.

Desde una epistemología dialéctica, tres son los paradigmas que constituyen la base de esta propuesta: el Paradigma Histórico-Cultural para la comprensión de la subjetividad, el Paradigma de los Sistemas y la Complejidad para la comprensión de las organizaciones y el Paradigma de la Investigación-Acción para el despliegue de la intervención.

La investigación empírica ha abordado procesos de evaluación y formación de competencias, transformación de roles y también procesos de cambio y transformación organizacional. Este trabajo persigue el objetivo de compartir nuestras elaboraciones sobre el Desarrollo del Potencial Humano Organizacional en un debate de corte epistemológico y metodológico, enmarcado en el campo del Desarrollo Organizacional y Social.

Palabras claves: Psicología, Potencial Humano, Desarrollo Organizacional, Epistemología, Cuba.

Abstract

In a changing world, marked by increasing social acceleration and intensification of work, negative impact on human well-being and organizational life is clearly evident. According to literature, modern life is generating high stress levels that threaten the well-being of people and the effectiveness of organizations. Cuba is not exempt from the influence of global changes and it also has its own dynamics of change.

Organizational Human Potential Development is a theoretical and methodological intervention model to be built in multiple iterations between theory and practice. It's focused on the relationship individuals-institutions and its purposes are to promote organizational development as a mean of achieving development of individuals and institutions.

There are three paradigms we have chosen to give this proposal epistemological substrate: the Historic-Cultural Paradigm for understanding subjectivity, Paradigm of System and Complexity for understanding the institutions and organizations, and the Paradigm of Action-Research for the deployment of the intervention.

This proposal have been addressed for evaluation and development processes, transformation of roles, change processes and organizational development. This work aims to share the view of

Organizational Human Potential Development in a discussion of epistemological and methodological issues framed in the field of Organizational Development.

Key words: Cuba, Psychology, Human Potential, Epistemology, Organizational Development.

A modo de introducción

La era de la sociedad del conocimiento está ofreciendo importantes metáforas que nos conducen a ver y comprender las organizaciones laborales de un modo distinto a aquel que las veía solo como maquinarias, tecnologías, productos, fuerza de trabajo y sistemas de entradas y salidas. Aparecen las imágenes de la organización como cultura (Morgan, 1990), la organización como configuración (Mintzberg, 1991), la organización que aprende (Senge, 1999), la organización emocionalmente inteligente (Goleman, 2000) y que gestiona su talento humano (Chiavenato, 2009), y su conocimiento y capital intelectual, capital que no puede ser comprado sino contratado (Edwinson y Malone, 1999). Todas estas metáforas insisten en la valoración de los intangibles en la dinámica organizacional. Dicho en otras palabras, son representaciones que llaman la atención sobre los procesos subjetivos que acontecen en la conformación y gestión cotidiana de una organización.

Al revisar el estado del arte de la teoría organizacional, coincido con Santana, 2007, en que particularmente, la psicología aplicada al trabajo, cobra impulso y se convertirá en pleno siglo XXI en una disciplina importante en el mundo laboral y en asociación estrecha con la administración contemporánea. Desde esta especialidad de origen, va esta incursión de espíritu interdisciplinar, que se inscribe en el campo del desarrollo organizacional.

El Desarrollo del Potencial Humano de las organizaciones (DPH) se propone como un modelo teórico-metodológico de intervención. Esta modalidad de intervención se centra en la relación individuos-instituciones y moviliza recursos individuales y sociales contenidos en estas relaciones, con la finalidad de propiciar el desarrollo organizacional como vía de realización del desarrollo de los individuos y de las instituciones.

Desde una de las posibles miradas críticas de nuestra sociedad, la relación trabajo-salario-productividad es el talón de Aquiles de la Cuba de hoy. Este dilema tiene el carácter de círculo vicioso: no se rinde la máxima productividad en el trabajo porque el salario no alcanza ≈ no es posible incrementar los salarios porque no hay suficiente productividad. (Díaz, 2008) Se ha hecho imprescindible entonces “forzar” el círculo, hasta convertirlo en espirales de desarrollo en expansión e interacción, pues nuestro gran reto hoy como sociedad es resistir, producir y desarrollarnos.

Este empeño está requiriendo transformar “las organizaciones en la realidad” y también “las organizaciones en la mente”. Es por ello que, en procesos renovadores como estos, las contribuciones desde la psicología, son de vital importancia. Por solo mencionar dos ejemplos el trabajo de Cuesta (2012) propone un modelo integrado de gestión del capital humano (SGICH) que pone en su centro al ser humano y sus competencias y en torno a él, se articulan todos los procesos de gestión. Por otra parte, el trabajo de Calviño (2014) sobre el cambio de mentalidad, es un modelo de cambio que se introduce en nuestro sistema de administración pública a través de la capacitación y los medios de difusión masiva, con una utilidad invaluable.

Desarrollo Organizacional y Desarrollo del Potencial Humano:

El dilema entre lo individual y lo colectivo, entre el ser social y el ser individual, es un dilema presente en todas las ciencias sociales en general y en particular también en la psicología. Desde los inicios de mi práctica profesional he expresado el interés de profundizar en la comprensión de esta dinámica (Díaz, 1994). La relación entre los individuos y las instituciones está atravesada por este dilema que puede presentarse en términos tanto antagónicos como no antagónicos en dependencia de los referentes filosóficos, epistemológicos y teóricos de referencia.

En un mundo cambiante, de incremento de la aceleración social (Rosa, 2011) la típica confrontación entre lo individual y lo social, se convierte en un factor de riesgo. Está descrito en la literatura que la vida cotidiana de hoy, genera elevados niveles de estrés que atentan contra la salud, el bienestar y la calidad de vida de las personas. En estas circunstancias, la movilización de recursos individuales y sociales como el aprendizaje son estrategias acertadas de afrontamiento (Korunka, Kubicek, Paškvan, Prem, Gerdenitsch, 2014).

Cuba no está exenta de las influencias de los cambios a escala global y ella además vive su propia dinámica de cambios. Por tanto, estamos abocados a estudiar el fenómeno del cambio y el desarrollo: a preservar, potenciar y estimular la utilización de nuestros recursos individuales, organizacionales y sociales para aprovechar las oportunidades que se presentan y para prevenir las consecuencias negativas de aquellos cambios indeseados.

Habiendo declarado estas motivaciones iniciales, paso a actualizar esta propuesta sobre el Desarrollo del Potencial Humano de las organizaciones (Díaz, 2004; 2008; 2016) que es resultado de la sistematización teórica, en diálogo permanente con la investigación empírica y la práctica profesional. Este proceso de construcción, tiene el doble propósito de sistematizar conocimientos teóricos y empíricos de valor, para la actividad científico-académica de enseñanza y una práctica profesional transformativa comprometida y de rigor científico.

La disciplina académica de origen de la propuesta DPH es la psicología y específicamente la psicología laboral y de las organizaciones, disciplina que en Cuba ha tenido una orientación científica y también práctica, caracterizada desde sus comienzos por la asimilación crítica de concepciones foráneas y la creación de modelos propios. Estos modelos son contextualizados en nuestra realidad a partir de las demandas político-sociales, las exigencias de los problemas concretos, así como el ingenio, la creatividad y el compromiso social de los profesionales del gremio. Estas circunstancias han condicionado la constitución y desarrollo de una disciplina autóctona en su objeto, finalidad y métodos, orientada tanto al desarrollo económico-social como al bienestar humano. (Smith, 2000; Smith y Moros, 2004; Moros y Díaz, 2005; Medina y Ávila, 2005; Martínez y Vázquez, 2007; Díaz 2008, Ávila, 2015).

Asumimos como objeto y finalidad del enfoque de la psicología laboral y de las organizaciones, el estudio de la relación individuos-trabajo-organización, tratada dialécticamente. De este modo, tanto el desarrollo individual como organizacional será propiciado en pos de la efectividad organizacional. El profesional de la psicología debe abordar los procesos subjetivos que acontecen en esta relación, lo que implica que a nivel de intervención se considere tanto a la organización como a sus miembros como sujetos en desarrollo permanente, con una intencionalidad particular y un proyecto laboral a realizar.

El Desarrollo del Potencial Humano de las organizaciones es una alternativa interventiva de espíritu interdisciplinar. Al ubicarnos en el ámbito de la intervención organizacional, colocamos la propuesta DPH dentro del campo del Desarrollo Organizacional (DO), el cual puede ser asumido tanto desde una perspectiva multidisciplinar como interdisciplinar. Desde la perspectiva disciplinar reconozco al DO como una subdisciplina de la psicología laboral y de las organizaciones. También el DO es tratado como un área de conocimiento y actividad en sí mismo, desde un enfoque inter y transdisciplinar, que utiliza todos los avances de las ciencias sociales y del comportamiento, entre ellas la economía, la administración, la antropología, el derecho, la ingeniería industrial, la psicología, etc.

El Desarrollo Organizacional es todo cambio planeado que conduce a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización. En este sentido el DO es una respuesta de cambio de la organización ante los cambios de su entorno (Schein, 1982); (Bleger, 1999); (Muchinsky, 1994), (Davis y Newstrom, 1999) que se destina a realizar cambios en las actitudes, los valores, los comportamientos, la estructura de la organización, de tal modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente.

El Desarrollo del Potencial Humano de las organizaciones constituye un modelo teórico-metodológico de intervención en las organizaciones, centrado en la relación de trabajo individuos-instituciones, cuya finalidad es propiciar un desarrollo organizacional sostenible como vía de realización del desarrollo de los individuos y de las instituciones.

Desde una epistemología dialéctica, tres paradigmas en interacción sustentan la matriz teórico-metodológica DPH: el Paradigma Histórico-Cultural para la comprensión de la subjetividad, el Paradigma de los Sistemas y la Complejidad para la comprensión de las organizaciones y el Paradigma de la Investigación-Acción, para el despliegue de la intervención. De cada uno de estos paradigmas enuncio los principios o postulados básicos que hemos asimilado críticamente tomándolos en cuenta por su utilidad para esta propuesta.

Sobre el Paradigma Histórico-Cultural, (Vygotsky, (1984); D'Angelo, O. (2002); Corral, (2006); Domínguez (2007), queremos puntualizar los principios que retomamos críticamente, para la comprensión de la subjetividad al nivel individual. Entendemos al ser humano como sujeto bio-psico-social y los principios son: 1) influencia de lo histórico-cultural; 2) interiorización y mediatización; 3) unidad entre lo afectivo, lo cognitivo y lo comportamental; 4) actividad y comunicación; 5) autodeterminación; 6) crisis y 7) enseñanza-desarrollo.

Del Paradigma de los Sistemas y la Complejidad tomamos principios para entender la dinámica subjetiva de las organizaciones. Katz y Khan, (1986), Arnold y Osorio (1998), Senge, (1999), Morin, (2004), Muné, (2007). Los principios que queremos destacar son los siguientes: 1) entropía y negentropía; 2) equifinalidad y multifinalidad; 3) límites y fronteras; 4) homeostasis y equilibrio; 5) sinergia y emergencia; 6) bucles de realimentación; 7) complejidad: caoticidad, escalabilidad, borrosidad, atractividad.

El Paradigma de la Investigación-Acción es utilizado para el despliegue de la intervención. Lewin, (1946); Schein (1982), Muchinsky, (1994), Hernández, A. (2009). Los principios que destaco son los que siguen: 1) unidad funcional entre investigación y acción, entre la teoría y la práctica; 2). vínculo investigadores-participantes; 3) orientación a la solución de problemas concretos; 4) uso de una metodología mixta en función del problema específico a resolver; 5) énfasis en la comunicación y la participación entre las partes; 6) iteración del ciclo de planeación-acción-retroalimentación de acuerdo a un plan general; 7) validación por triangulación.

Estos paradigmas ofrecen un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialidades y especialistas. Las ideas y conceptos con los que trabajan nos ayudan a entender los sistemas sociales y humanos, en sus dinámicas, en sus problemas de relación, de estructuras y de interdependencia, aportando principios teórico-metodológicos que consideramos de valor inter y transdisciplinar.

Siguiendo los presupuestos epistemológicos declarados, considero importante destacar dentro del modelo DPH algunas ideas significativas sobre tres conceptos claves de esta propuesta. Me refiero a los supuestos de partida acerca de los individuos, las instituciones y las organizaciones:

- Se reconocen a los individuos que trabajan, como sujetos de necesidades, motivaciones, aprendizaje y desarrollo permanente, con una capacidad productiva que aportar y proyectos de trabajo que se proponen realizar en la organización laboral.
- Se conciben las instituciones como sistemas de organizaciones que forman parte de la sociedad con permanencia en el tiempo, destinadas a un objeto social jurídicamente reconocido, en un sector de la actividad humana, mediante el cual se ejerce control social para la satisfacción de necesidades sociales y colectivas fundamentales.
- Se comprenden las organizaciones como sistemas de subsistemas, entendidas como sujetos sociales con necesidades de aprendizaje y desarrollo, que portan la demanda de cambio. Su existencia es legitimada y animada socialmente por la institución a la que pertenecen.

Siguiendo las pautas de la intervención en Desarrollo Organizacional, desde esta propuesta: 1) se asume a la organización en tanto sujeto social, como cliente o usuario portador de la demanda de cambio, 2) el profesional de la psicología como agente de cambio y transformación, 3) la estrategia de intervención es la de gestión del potencial humano, en los niveles micro-meso-macro de la organización.

Así las cosas, la intervención organizacional DPH focaliza la atención en las relaciones de trabajo entre los Individuos (*staff* o línea) y las Instituciones (representadas también por individuos) al interno de la organización. Se reconoce allí un dilema y también las potencialidades para su solución, por todos los recursos individuales y sociales que contienen esas relaciones. El dilema está dado por el inter-juego entre los intereses y motivaciones individuales y colectivas, al interno de la organización. Este inter-juego puede catalizar o bloquear la expresión del potencial humano organizacional y con ello facilitar u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos y su desarrollo sostenible.

La estrategia de intervención DPH es la de gestionar el potencial humano de la organización, contenido en las relaciones individuos-instituciones, en el entorno de la actividad laboral que se realiza (Díaz, 2004). ¿Cómo? A través de un encuadre particular de la tarea, se utilizan múltiples métodos y técnicas de diferente naturaleza (metodología mixta) y se identifican-crean-modelan situaciones laborales críticas (vinculadas a la solución de problemas relacionados con la integración interna de la organización). El propósito es, mediante mecanismos de comunicación y participación, develar y estimular la existencia de puntos de encuentro entre los proyectos individuales y colectivos, en consonancia con el proyecto de la organización. Como resultado de ello se movilizan recursos individuales, colectivos y sociales, contenidos en las relaciones de trabajo individuos-instituciones, que catalizan la expresión del potencial humano organizacional.

Al hablar de potencial humano de la organización, damos por hecho la existencia en cada organización de un nivel real-actual de desarrollo, el cual está determinado por las competencias (de sus miembros) de la organización para resolver independientemente un problema de trabajo con éxito. A la vez, damos cuenta de un nivel de desarrollo futuro, que quedará determinado por la capacidad de la organización de resolver el problema con la ayuda de Otro. La resolución del problema puede ser facilitada –en el ámbito laboral– por un formador, consultor, un *coach*, un mentor, el jefe inmediato o los propios compañeros de trabajo. Este nivel es considerado como estado potencial de desarrollo. Trabajar esa brecha entre estados de desarrollo actual y futuro, a través de metodologías de diagnóstico e intervención organizacional, es el cometido de esta propuesta de trabajo con el potencial humano de las organizaciones.

Los métodos y técnicas que se utilizan son los propios métodos de la Psicología y el Desarrollo Organizacional, siendo estos tanto cuantitativos como cualitativos, legitimados por la declaración de una metodología mixta. Esta concepción se basa en la idea de que los métodos cuantitativo y cualitativo son únicamente elecciones para enfrentar problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas. (Sampieri, Fernández-Collado, Baptista, 2006)

Dentro de los métodos y técnicas utilizados queremos destacar aquellos con los que hemos trabajado: el Método Psicométrico (test de habilidades, capacidades y de personalidad, test situacionales); el Método Grupal (dinámica de grupo, grupo operativo, técnicas participativas y técnicas psicodramáticas); el Método de Simulación (bandeja entrada, juego de roles, juego de empresa); el Método Socio-Técnico (sistema grande, mediano y pequeño de estudio, eventos inter-subsistemas, grupos autónomos de trabajo; instituciones temporales de aprendizaje); Consultoría de Procesos (método de las tres etapas o cambio planeado, centros de evaluación y desarrollo).

Por la propia concepción de trabajo, el uso de otros métodos y técnicas de cambio y Desarrollo Organizacional queda abierto, en dependencia de: el problema que se quiera solucionar y las características de la organización y los miembros involucrados en el problema en cuestión. Diferentes experiencias se ponen en práctica en nuestro país satisfaciendo variadas demandas de cambio y desarrollo organizacional (Arenas, 2007, 2015; Calvez, 2007, Rodríguez-Mena, 2015)

Sobre la viabilidad de la propuesta DPH: El Desarrollo del Potencial Humano es un esquema conceptual referencial operativo desde el cual se toman decisiones referidas al planteamiento y fundamentación del proceso de intervención organizacional. Con ello estamos queriendo decir: entender el problema, definir los términos en que será planteado, los tipos de abordajes teóricos y metodológicos, etc., y su pertinencia y viabilidad en el contexto histórico-concreto de la organización.

En el caso de los programas de intervención realizados desde la concepción DPH, el proceder ha sido examinar cuidadosamente las demandas de solución de problemas y en coherencia con ellas hemos aportado a: procesos de evaluación y desarrollo de carreras y a procesos de cambio y desarrollo organizacional. En cada una de estas experiencias se ha implementado un programa de intervención DPH, diseñado “a medida”, poniendo en práctica una estrategia de gestión del potencial humano. Como plan de acción general de la intervención, hemos trabajado con metodologías tales como los centros de evaluación y desarrollo, el cambio planeado en tres etapas, entre otras.

Tres son las palabras claves que han nombrado estos programas: Evaluación, Potencial y Desarrollo, expresando con ello la finalidad concreta de su implementación. Estas palabras en distintas combinaciones y acompañamientos, han nombrado los programas de intervención de acuerdo a sus objetivos. (Díaz, 2000; Lugo, LL. 2001., Chávez, E. 2002., Débora, L. M. 2002, Cruz; A. 2003, Martínez, Y. 2003, Lorenzo, D. 2004, Tamayo, J.L. 2004; Crespo, M. 2005; Huerta, D. 2008; Isada, Y., 2009; Trujillo, A. 2009; Brito, J. 2009; Smith, A. 2010; Martínez, M. 2010; Yong, G., 2010; Sosa, M. J.2011; Carrabeo, Y., 2011).

Sobre la validación de esta alternativa de intervención DPH, se ha utilizado el criterio de validación por triangulación. Esto significa que en cada una de las etapas de los ciclos de intervención se introducen criterios de triangulación: triangulación de fuentes, de actores, de teorías, de métodos, de técnicas, etc.

En un trabajo de este corte considero necesario mencionar los principales desafíos y limitaciones actuales de esta propuesta en los órdenes epistemológico, teórico-metodológico y de la práctica profesional:

En el orden epistemológico:

Actualización permanente de los principios epistemológicos del materialismo dialéctico y sus cercanías con principios y valores de otras epistemologías contemporáneas.

En el orden teórico:

Sistematización de modelos y enfoques contemporáneos sobre el desarrollo del potencial humano organizacional desde una perspectiva inter y transdisciplinar. Redefinición y/o creación de conceptos de “contornos” que permitan definir las partes en relación y redefinición y/o creación de conceptos “relacionales” que capturen las relaciones entre las partes.

En el orden metodológico:

Identificación, construcción y validación de métodos y técnicas que permitan abordar relaciones. Informatización de procesos y procedimientos de evaluación-desarrollo y de integración de datos múltiples. Perfeccionamiento de los mecanismos de validación y criterios de impacto.

En el orden de la práctica profesional:

Identificación de criterios para la puesta en práctica de programas de intervención DPH ante las nuevas demandas y exigencias del mundo del trabajo y la vida social. Perfeccionamiento de los mecanismos de relación entre investigación-desarrollo-innovación y desarrollo social.

A modo de conclusiones

El desarrollo del capital humano y sus potencialidades, están colocados dentro de las prioridades estratégicas del sistema económico social y científico técnico de Cuba. A ello ha tributado el trabajo de científicos, investigadores, profesionales de diversas ciencias técnicas, económicas, sociales y

humanísticas. Todos los recursos disponibles cultivados en nuestra sociedad, de naturaleza individual, colectiva y social, se movilizan en función de los imperativos del cambio y el desarrollo.

Esta es nuestra realidad y también nuestra utopía. Aún allí donde las condiciones no lo propician o amenazan no hacerlo posible –desarrollar las potencialidades humanas a través del trabajo– es una justa y permanente aspiración de la sociedad cubana. (Díaz, 2016) Desarrollar el potencial humano, es desarrollar la capacidad de autodeterminación y el carácter activo de los sujetos, en los diferentes planos de interacción de la sociedad.

El reconocimiento de que la perspectiva de análisis psicológica forme parte de abordajes integrales de la arquitectura social y la planeación estratégica de las instituciones y organizaciones es de suma importancia. De esta manera los procesos de evaluación y formación, de diagnóstico y de intervención que se proponen, encuentran menos obstáculos y barreras, al quedar contemplados en el propio diseño y gestión de la organización.

El ejercicio de la profesión en vínculos de fertilidad permanentes con el desarrollo científico técnico está ofreciendo interesantes espacios, a través de los cuales se reduce la brecha entre la producción de conocimientos científicos y la introducción de sus resultados. (Lage, 2016) Son prioritarios los abordajes científicos integrales conectados con los problemas reales de nuestra sociedad. Que profesionales como los de la psicología, sean parte de equipos inter y transdisciplinarios y que tengan la capacidad a su vez de aportar a la gestación de nuevas áreas de conocimiento es vital. La relación teoría-práctica, conocimiento científico-compromiso social, arraigada en el basamento epistemológico de la ciencia cubana, se actualiza así también a tono con los nuevos tiempos.

A modo de cierre puntualizamos las características fundamentales del modelo DPH, que me propuse presentar y actualizar en este trabajo, con la intención de someterlo a un debate de corte epistemológico y teórico-metodológico, enmarcado en el contexto cubano del Desarrollo Organizacional:

1. El Desarrollo del Potencial Humano de las organizaciones (DPH) constituye una alternativa de intervención en las organizaciones, centrada en la relación de trabajo individuos-instituciones, cuya finalidad es propiciar un desarrollo organizacional sostenible como vía de realización de los proyectos de desarrollo de los individuos y de las instituciones.
2. El modelo DPH es una matriz de integración que a partir de su declaración de objeto-finalidad-método, selecciona y asimila críticamente diferentes teorías y metodologías y se toman decisiones relacionadas sobre cómo diseñar una intervención “a medida” para la solución de un problema concreto.
3. La estrategia de intervención DPH es la de gestionar el potencial humano de la organización, movilizándolo recursos individuales, colectivos y sociales, contenidos en las relaciones de trabajo individuos-instituciones. Mediante un encuadre particular de la tarea, se identifican-crean-modelan situaciones laborales críticas y a través de la comunicación y la participación, se devela y estimula la existencia de puntos de encuentro entre los proyectos individuales y colectivos al interno de la organización.
4. Para la validación de los programas de intervención se propone el criterio de validación por triangulación. Esto significa que en cada una de las etapas de los ciclos de intervención se introducen criterios de triangulación tales como: triangulación de fuentes y actores, de teorías, de métodos, de técnicas, etc.
5. El proceso de construcción del modelo DPH, tiene el doble propósito de sistematizar conocimientos teóricos y empíricos de valor tanto para la actividad científico-académica de enseñanza, como para una práctica profesional transformativa con compromiso social y rigor científico.

Referencias bibliográficas

- Arenas, P. et al (2015). *La Indagación Apreciativa en Cuba. Experiencias que atrapan*. La Habana: Acuario. Centro "Félix Varela".
- Arenas, P. (2007). "Complejidad, Cambio y cultura organizacional participativa" en P. Arenas y M.L.Monette, *Culturas de participación del trabajo en Cuba y los Estados Unidos*, La Habana: Acuario. Centro "Félix Varela".
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*, New York: Wiley.
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). "Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de los Sistemas." En: *Cinta de Moebio. Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile, abril, no. 3. En: <http://www.redalyc.uaemex.mx>
- Ávila, A. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. La Habana: Universitaria "Félix Varela".
- Bleger, J. (1999). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Departamento de Psicología de la Facultad de Filosofía, Universidad de Buenos Aires.
- Brito, J. (2009). *Diseño de técnicas a medida desde el enfoque de la Gestión del Potencial Humano*. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Calves, S. (2007). "En el camino de encontrar instrumentos para el cambio organizacional". Conferencia ofrecida en el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, *Boletín CIPS*, La Habana: Edición Especial. Recuperado en sitio Web cips.cu/descarga.php?id=boletin10.pdf&path=boletines.
- Calviño, M. (2014). *Cambiando la Mentalidad... Empezando por los Jefes*. La Habana: Academia.
- Carrabeo, Y. (2011). *Formación y desarrollo de Jóvenes Profesionales*. Estudio realizado en un Centro de Educación Superior. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Chávez, E. (2002). *El Comercial, un análisis predictor de su porvenir profesional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Christian Korunka, Bettina Kubicek, Matea Paškvan, Heike Ulferts (2015). "Changes in work intensification and intensified learning: challenge or hindrance demands?", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30 Iss 7 pp. 786- 800. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0065>
- Corral, R. (2006). *Historia de la Psicología. Apuntes para su estudio*. La Habana: Félix Varela.
- Crespo, M. (2005). *Programa de evaluación y estimulación del desarrollo de competencias directivas, desde el enfoque de Gestión del Potencial Humano de la Organización*. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Cruz, A. (2003). *Burnout en directivos: alternativas para su afrontamiento*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Cuesta, A. (2012). *Modelo Integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17, no. 57, 86-98.
- D'Angelo, O. (2002). *Enfoque Histórico-Cultural, Complejidad y Desarrollo Humano*. En una perspectiva integradora, transdisciplinar y emancipadora. En: <https://www.google.com/search?q=Ovidio+Gonzalez+Enfoque+Historico+Cultural+y+Complejidad&ie=utf-8&oe=utf-8>.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/07D044.pdf>. Recuperado Julio 2016.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). "Desarrollo Organizacional". En: *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Débora, L.M. (2002). Evaluación Potencial de Competencias Directivas en el Sector Hotelero. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Díaz, M. (1994). "Sociedad, Educación y Cultura. ¿Será esta la era de las Revoluciones Éticas? En: *Revista Cubana de Psicología* (Ponencia presentada en III Encuentro de Filósofos Cubanos, Norteamericanos y Científicos Sociales, Universidad de la Habana, 1994). <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n3/07.pdf>. Recuperado en julio 2016.

_____. (2000). La Gestión de Recursos Humanos como Herramienta Motivacional. En busca de la Ventaja Competitiva. Tesis de Maestría en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Tecnológica José Antonio Echeverría.

_____. (2004). La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología. <http://tesis.repo.sld.cu/527/1/DiazPerez.pdf> Recuperado en julio 2016.

_____. (2005). "Reflexiones sobre el campo de la Psicología de las Organizaciones. Por el desarrollo del potencial humano de la Organización." En: H. Moros y Díaz, M. *Selección de Lecturas de Psicología Organizacional II*. La Habana: Félix Varela.

_____. (2008). La Psicología Laboral y de las Organizaciones. Una mirada desde los 90 en Cuba. En: *Revista Psicología para América Latina, Revista Electrónica Internacional de la Unión de Entidades de Psicología*. no. 15. En: www.pepsi.bvs.org.br/scielo

_____. (2016). Desarrollo del Potencial Humano en las Organizaciones. Realidad y Utopía. Ponencia presentada en la VII Convención Hóminis 2016, La Habana, Cuba. (inérita) Recuperada de <http://www.hominiscuba.com/Hominis%202016%20PROGRAMA%20CIENCIA%20Y%20DESARROLLO.pdf>

Domínguez, L. (2007). *Psicología del Desarrollo Problemas, Principios y Categorías*. La Habana: Félix Varela.

Edvinsson, L. y Malone. M. (1999). *El capital intelectual (como identificar y calcular los recursos intangibles de su empresa)*, Barcelona: Gestión 2000.

Goleman, D. (2000). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

Hernández, A. (2009). *La Investigación-Acción como método*. La Habana: Acuario.

Huerta, D. (2008). Rediseño Estratégico y Desarrollo Organizacional. Experiencia de un hotel en Varadero. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*, México: Trillas.

Lage, A. (2016). "Ciencia y Desarrollo: la encrucijada de los cubanos". En *Revista Cuba Socialista*. 4ta época, no. 2/mayo-agosto, 2016, 154-165.

Lewin, K. (1946). *La Investigación-Acción Participativa; inicios y desarrollos*. Madrid: Popular. 1992. <http://www.eduneg.net/generaciondeteoria/files/Lewin%20La%20investigacion-accion%20y%20los%20problemas%20de%20las%20minorias.pdf>. Recuperado Julio 2016.

Lorenzo, D. (2004). Diseño de un Programa de Selección de Personal en la rama del Seguro. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Lugo, LL. (2001). Diseño de un Programa Evaluativo del Potencial Emprendedor. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Martínez, M. y Vázquez, M. (2004). *Psicología Organizacional I. Selección de Lecturas*. La Habana: Félix Varela.

- Martínez, M. (2010). Implementación de un Programa de Evaluación Potencial en Reservas de Cuadros de la División COPEXTEL Santiago. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Martínez, Y. (2003). Estimulación del Desarrollo de Competencias Directivas en la Corporación CIMEX. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Medina, A. y Ávila, A. (2005). "Principales alternativas metodológicas en el abordaje socio-psicológico de las organizaciones laborales. Diagnóstico organizacional e intervención." En: Moros Fernández, H. y Díaz Pérez, M. *Selección de Lecturas de Psicología Organizacional II*. La Habana: Felix Varela.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: RA-MA.
- Morin, E. (2004). "La epistemología de la complejidad". En: *Gaceta de Antropología*, no. 40. <http://www.ugr.es>.
- Moros, H. y Díaz, M. (2005). *Selección de Lecturas de Psicología Organizacional II*. La Habana: Felix Varela.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Bilbao: Desclée de Brouwer, S.A.
- Munné, F. (2007). *¿La explicación del comportamiento humano debe ser lo más simple posible o lo más compleja posible?* En: <http://www.portalpsicologia.org>
- Rodríguez-Mena, M. et al (2015) *La Comunidad de Aprendizaje MADIBA. Memorias de un viaje*. La Habana: Acuario.
- Rosa, H. (2011). "Aceleración social: consecuencias éticas y políticas de una sociedad de alta velocidad desincronizada." *Persona y Sociedad / Universidad Alberto Hurtado*, vol. XXV / no. 1 / 2011 / 9-49.
- Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de LA Investigación*. 4ta ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Santana, S. (2007). "Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina." En: http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Psicologiadeltrabajo.pdf Recuperado julio de 2016.
- Schein, E. (1982). "El Cambio Organizacional y el Desarrollo" En: *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Senge, P. (1999). "Un Cambio de Enfoque". En: *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Smith de Castro, A. (2010). Diseño e implementación de un Programa de Evaluación Potencial de Competencias en Compradores Internacionales de la Corporación COPEXTEL S.A. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Smith, I. E. (2000). "La Psicología del Trabajo en Cuba." En: *Revista Interamericana de Psicología*, vol.34, no. 2, pp. 71-82.
- Smith, I. y Moros, H. (2004). "La Psicología Organizacional: Concepción y Desarrollo". En: Martínez, M. y Vázquez, M. *Psicología Organizacional I. Selección de Lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Sosa, M. J. (2011). Propuestas de mejoras del proceso de selección de la Oficina Empleadora Gaviota S.A. en Varadero, aplicando la Metodología del Potencial Humano. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Tamayo, J. L. (2004). Evaluación de potencialidades en profesionales de una empresa de la Unión Eléctrica. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Trujillo, A. (2009). Programa de evaluación potencial de la competencia manejo de grupos en guías de turismo. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Vygotsky, L. (1984). "El Problema de la Edad." En: *Problemas de La Psicología Infantil*. Capítulo V. Moscú: Pedagógica.

Yong, G. (2010). Programa de evaluación potencial en gestores comerciales. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Ysada, Y. (2009). Primeros pasos de un proceso de Desarrollo Organizacional. Aprendiendo a través de la experiencia. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.