



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**Un Clima Organizacional favorable como factor indispensable
para el éxito de las empresas**

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

Daniela Moreno Castañeda

Director: **Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes**
Dictaminadores: **Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega**
Lic. José Esteban Vaquero Cázares



Los Reyes Iztacala, Estado de México, 2018



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.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Marco Murueta:

Por brindarme su apoyo, su tiempo, su conocimiento, su experiencia y su paciencia, no sólo en este proyecto tan importante para mí, sino también en las clases impartidas durante la carrera.

A mis padres:

Por los valores que me han inculcado, por sus consejos, su amor y comprensión, por ser mi pilar más grande y hacer de mí la persona que soy. No existen en el mundo palabras suficientes para agradecerles todo lo que me han brindado para salir adelante.

A mis hermanos:

Por acompañarme a lo largo de la vida, por compartir los buenos y malos momentos; de una u otra forma han estado presentes en mis logros académicos pero aún más en los personales.

A César Becerra:

Por estar para mí de manera incondicional y compartir conmigo los éxitos y las derrotas, las alegrías y las tristezas. Me has apoyado en tantos aspectos que tampoco me alcanzan las palabras para agradecerte.

A la UNAM:

Por abrirme sus puertas desde hace nueve años y convertirse en mi segundo hogar. Me siento sumamente orgullosa de pertenecer a esta máxima casa de estudios.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Del Taylorismo al Fordismo	19
1.3 Rol del Psicólogo en las Organizaciones	24
1.4 Comportamiento humano en las organizaciones	28
CAPÍTULO 2. ORGANIZACIONES	31
2.1 ¿Qué es una organización?	31
2.2 Aspectos de una organización	38
2.3 Sistemas de Organización	43
2.4 Tipos de Organizaciones	47
CAPÍTULO 3. CLIMA ORGANIZACIONAL	50
3.1 ¿Qué evalúa el Clima Organizacional?	51
3.2 Tipos de Clima Organizacional	58
3.3 ¿Qué beneficios tiene la evaluación del Clima Organizacional?	63

CAPÍTULO 4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	70
4.1 Formas de evaluación del Clima Organizacional	70
4.2 Proceso de evaluación del Clima Organizacional	74
4.3 Técnicas de intervención del Clima Organizacional	79
CAPÍTULO 5. ENTREVISTA AL DOCTOR JAIME GRADOS ESPINOSA	83
5.1 Las organizaciones	84
5.2 El Clima Organizacional y su evaluación	90
5.3 El Clima Organizacional y el éxito de las empresas	91
CONCLUSIONES	95
REFERENCIAS	99

INTRODUCCIÓN

El comportamiento del ser humano, desde tiempos antiguos, ha sido una variable de estudio, sin embargo, su campo de estudio es bastante extenso, pues el hombre está en una constante evolución que genera cambios y nuevos temas de investigación. Este comportamiento puede ser estudiado desde dos ámbitos: individual y grupal; este último a su vez puede dividirse en familiar, educacional, organizacional, etc. El presente trabajo se centrará en el comportamiento humano dentro de lo organizacional.

El hombre es entendido como un ser social y ha sido entendido así desde hace muchos años, esto se refiere a que ningún ser humano existe sin relacionarse con otros. Sin embargo, las relaciones humanas son complejas debido a las condiciones físicas del ambiente, la historia individual, los significados que se van desarrollando, las experiencias, las actitudes que se adoptan y los sentimientos que se expresan, estos son factores que influyen para que el individuo signifique el trabajo de forma particular, y aunque los objetivos que se plantean en una organización sean colectivos la percepción de éstos será distinta. Por tal motivo, la forma en la que cada uno se apropie del cumplimiento de los objetivos estará direccionada por las implicaciones que tiene para la persona desde su percepción.

Por ejemplo, la comunidad primitiva fue la primera forma en que el hombre se organizó para satisfacer sus necesidades. Se caracterizó porque los bienes que producían se consumían casi inmediatamente, no se producían excedentes económicos, no hay explotación ni clases sociales, además de que la división del trabajo se da en forma natural o social. Otra forma de organización fue el feudalismo, que se reconoce por el surgimiento de las nuevas clases sociales: el feudo y la servidumbre. Los señores feudales eran dueños de los medios de

producción y cobraban una renta a los siervos que sólo eran dueños de los instrumentos de labranza.

Posteriormente desaparece el feudalismo y aparece el capitalismo, donde las relaciones de producción siguen siendo de explotación con base en la propiedad de los medios, dicha explotación se convierte en plusvalía, misma que es propiedad de los dueños de los medios de producción, entre otras. Para acabar con el capitalismo, aparece el socialismo, aquí “desaparecen” las clases sociales y las relaciones sociales de producción son de cooperación, la explotación del hombre por el hombre también pierde fuerza, desaparece el desempleo y la inflación.

Actualmente, en las organizaciones existen los Recursos Humanos (R.R.H.H.), estos tienen como objetivo humanizar el lugar de trabajo, mejorar las condiciones humanas, atender las necesidades de los trabajadores (sociales, de supervivencia y de seguridad), con el fin de aumentar la motivación y la producción organizacional. Las acciones que realizan los Recursos Humanos para garantizar resultados en una organización son: la ejecución de la estrategia, la eficiencia operativa, la dedicación de los empleados y la transformación y el cambio. En resumen, los R.R.H.H. se preocupan por el Comportamiento Organizacional.

Velázquez (2006) dice que el Comportamiento Organizacional es la suma de conductas individuales, y que ésta representa la imagen de una cultura organizacional, ya sea fuerte o débil.

De acuerdo con Brunet (2006), las organizaciones son sistemas sociales estructurados que se componen por individuos dirigidos por una o varias normas, entre estos individuos existen roles, tareas y/o funciones diferentes pero todos orientados hacia uno o varios objetivos específicos.

Es importante mencionar que toda organización engloba a un determinado número de personas diferentes, todas piensan diferente, actúan diferente, perciben y sienten diferente; aunque en la mejor de las situaciones algunos de ellos, incluso la mayoría, se puedan reunir de acuerdo a características similares creando grupos. No obstante, esto no libra a los grupos de presentar desacuerdos entre los miembros de uno mismo o con otros, pues la estructura de las organizaciones no siempre es la más adecuada para favorecer una armonía dentro de ésta. Se torna relevante entonces decir que al hablar de estructura no se refiere únicamente al espacio físico en sí, sino a la manera en que éste se encuentra conformado.

Chiavenato (2005) indica que la estructura de una organización definirá la forma en que se agruparán, distribuirán y coordinarán las tareas; se pueden adoptar distintas estrategias en cuanto al tamaño de la organización, a su entorno, su modernidad y tecnología. También es importante tomar en cuenta cada uno de los factores que pudieran causar conflictos a corto, mediano o largo plazo, y por ende, afectar el funcionamiento de la organización.

Se considera que las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo, algunas empresas tienen jornadas laborales excesivas y con muy poca paga, se les asigna labores diferentes a las que les corresponde e incluso labores extra, propician un ambiente de trabajo hostil o requieren del puesto demasiada atención y competencia; esto se conoce como "burn out" y puede generar estrés en los empleados, resultados poco efectivos y poco o nulo crecimiento.

Con la misma importancia se debe mencionar el acoso laboral o "mobbing", que es otro de los motivos que puede afectar a un empleado, este es entendido como las provocaciones constantes, presiones, amenazas, humillaciones y, en general, aquellas conductas persistentes que suscitan malestar sobre las personas afectadas (Mathiesen y Einarsen, 2001); se considera mobbing cuando

al empleado se le niegan permisos, vacaciones, o recibe burlas acerca de su vida privada, cuando se le separa del resto de sus compañeros o se le hace algún comentario racista, cuando se le trata de una forma inferior a los demás o no se le reconoce lo que vale, y en casos ya muy graves, cuando recibe cualquier tipo de violencia física directa o indirecta. Esto hace que los empleados que son víctimas de este acoso se vean afectados en su bienestar y eficiencia, reduciendo así su salud psicológica y física en cada uno de sus ambientes y ya no sólo en el laboral.

Las razones por las cuales el acosador realiza este tipo de agresiones a un empleado pueden ser porque se siente intimidado ante sus competencias, porque no encuentra alguna justificación para despedirlo y pretende que renuncie, porque quiere cambiarlo de puesto y poner otra persona en su lugar, para tener a quien culpar si algo no sale como se planeó, entre otras. Las características principales del mobbing son: se puede señalar a un “culpable” externo, tiene como objetivo desgastar al empleado física y psicológicamente, así como su reputación y sus relaciones personales con el fin de que renuncie. El mobbing se puede presentar de un superior a un subordinado, entre dos empleados del mismo nivel, y de un subordinado a un superior.

Si bien es cierto que no todas las empresas toman en cuentas las relaciones humanas debido a su condición capitalista, el empleado sigue siendo visto en muchas ocasiones como máquina o mercancía y no como persona; se podría decir que entre más produce, menos ganancia genera. La desvalorización del mundo humano aumenta en proporción equivalente a la valorización de las cosas, por ello el empleado no crea un vínculo con su trabajo. Se tiene entonces la obligación de separar el trabajo del capital e incluso de la tierra, de hacer una diferencia entre intercambio y competencia, del valor y desvalorización del hombre, es deber nuestro comprender esa conexión de enajenación con el sistema monetario.

Sin embargo, también existen empresas que sí se preocupan por el bienestar de sus empleados, por su comodidad y su confortabilidad, implementando estrategias que favorezcan su desempeño tanto del empleado como de la misma empresa.

Es aquí donde aparece la importancia de la Psicología en las organizaciones, el papel que desempeña un psicólogo ya sea solo o con otros profesionales es sumamente vital debido a que desarrollan e implementan estrategias que pueden proporcionar beneficios para la organización. Por ejemplo, el Clima Organizacional, que es entendido como las percepciones que comparte un grupo de personas sobre diferentes aspectos del trabajo que van desde su ambiente físico hasta la normatividad establecida. Diversos estudios han demostrado que la implementación de ésta brinda una visión acerca de cómo se considera el personal que labora en la organización y las relaciones que forma con otros (iguales o superiores o de menor rango); y de esta manera identificar los aspectos que se tengan que mejorar y la forma de hacerlo.

El clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización que incluye la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, motivación y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Sandoval, 2004).

En la actualidad se considera importante realizar una valoración de las interacciones humanas, ya que esto facilita la identificación de los problemas relacionados con la productividad, la satisfacción, el cumplimiento de objetivos y la adaptación del personal (Santiago, Adame & Romero, 2007).

La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo cuando, con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado, se obtiene el

máximo de productos. Al hablar de productividad con el recurso humano o los trabajadores, se deben considerar factores que influyen en ella. La productividad de los empleados indica el resultado del impacto global, tanto para bien como para mal; si se incrementan las capacitaciones de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción de los clientes, la productividad se verá en aumento también.

Existen teorías motivacionales que se basan en la idea de que, dada la oportunidad y los estímulos adecuados, las personas trabajan bien y de manera positiva, logrando así una mayor productividad. Herzberg (en Fuentes, 2012) menciona que la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo al trabajar; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras.
- Factores motivacionales: se refiere al contenido del cargo; las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales.

La motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo.

El concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional a nivel organizacional; es decir, los empleados, y seres humanos en general están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de

situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

El tener una buena motivación permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras; la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, cuando el clima organizacional tiende a bajar sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa (huelgas, mítines, etc).

Dicho todo lo anterior, se puede dar cuenta que el Clima Organizacional es indispensable dentro de una Organización, sin importar el tamaño o el tipo al que ésta pertenezca, no sólo para un crecimiento y efectividad de los empleados, sino de la empresa misma. Es así como el objetivo de la presente tesina es conocer las características y aspectos más relevantes que giran en torno al Clima Organizacional, y cómo el papel del Psicólogo es fundamental para realizar una evaluación de él.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, en el capítulo uno se da a conocer todo lo relacionado a la Psicología Organizacional, cómo surgió y quién fue su fundador, qué es y cómo se pasó del Taylorismo al Fordismo, la importancia que tiene el rol del Psicólogo, así como la importancia de tomar en cuenta el comportamiento humano dentro de una organización.

En el capítulo dos se da un panorama sobre los aspectos relacionados a las organizaciones, qué son, cómo surgieron, cómo se comprenden, cómo funcionan, cuáles son los sistemas bajo los que se rige y qué tipos de organizaciones existen.

Posteriormente, en el capítulo tres se encuentra todo lo concerniente al Clima Organizacional, se toman en cuenta cuestiones como son los aspectos que evalúa, los tipos de clima existentes, así como los beneficios que se obtienen con la evaluación

En el capítulo cuatro se presentan algunos métodos y técnicas para la evaluación del Clima Organizacional, las formas en que se evalúa, el proceso que se lleva a cabo para hacerlo, y las técnicas de intervención del Clima Organizacional.

Por último, en el capítulo cinco se mostrará una entrevista realizada al Dr. Jaime Grados Espinosa, Psicólogo mexicano egresado de la Facultad de Psicología de la UNAM, quien a lo largo de su trayectoria ha desempeñado labores como evaluador de personal, consultor y asesor tanto en pequeñas, medianas y grandes empresas; ha sido consultado por diferentes empresas acerca de la forma de aplicar técnicas en el desarrollo de Recursos Humanos y quien nos responde las principales dudas que aparecen sobre las organizaciones y todo lo relacionado al Clima Organizacional.

1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Dentro del amplio campo de estudio de la Psicología, se encuentra la Psicología Organizacional. Brunet (2006) aclara que la Psicología de las organizaciones se define, antes que por su objeto de estudio, por el enfoque que utiliza en el análisis de las relaciones entre los individuos, los grupos y el ambiente en que la organización se encuentra ubicada.

La Psicología Organizacional surge con el propósito de realizar un análisis acerca de las relaciones interpersonales dentro de una empresa, con el fin de optimizar su rendimiento y con ello permitir una efectividad global.

Jiménez, Montero, Rodríguez y Trejo (2010) plantean que la Psicología Organizacional se dedica al estudio de fenómenos psicológicos individuales (sentimientos, actitudes, valores, etc.) al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales (reclutamiento, capacitación, satisfacción) ejercen su impacto en las personas.

1.1 Antecedentes

Para comprender mejor la Psicología Organizacional se debe indagar sobre sus inicios, sobre cómo surgió y quién fue el primero en hablar sobre ella.

Durante la revolución industrial se creó la invención de máquinas, sustituyendo el trabajo artesanal por éstas, las máquinas producían artículos de forma masiva y con menos variaciones en el producto. La posesión de estos medios de producción facilitaba el agrupamiento de personas que tenían objetivos comunes, formando así organizaciones dentro de la industria. Con ello, la

organización industrial que se había conformado tenía el interés de producir más y mejor, de ahí que la aparición de los hombres de ciencia diera seguimiento a este objetivo, comenzando así las investigaciones en la industria y posibilitando la reducción de la inversión y el aumento de la producción (Posadas y Rodríguez, 2005, pp. 61).

Jiménez, et al. (2010) dicen que al mismo tiempo de las organizaciones gremiales surgió gran cantidad de industrias estimuladas por el progreso técnico (máquina de vapor, torno de hilar, etc.). Su postulado en Francia no contribuyó a la mejora de condiciones sociales para una especie de retorno a los tiempos de la esclavitud, donde se regían por la oferta y la demanda, siendo superior a la oferta por la cual los salarios eran antojadizos y podían ser despedidos sin ningún tipo de responsabilidad, existiendo condiciones inhumanas con los horarios de trabajo tanto para hombres, niños y mujeres, con jornadas de más de 14 horas de trabajo continuo.

Para fines del siglo XIX todavía existían las circunstancias de explotación del trabajador, por lo que se inició un movimiento en algunos países europeos que procuraba regular, por la vía del derecho, las relaciones obrero-patronales. El poder político dictó leyes que resguardaron a los trabajadores de los accidentes y enfermedades profesionales, se reglamentó el trabajo de los niños y mujeres, y la jornada laboral.

Una vez regularizado el trabajo, las industrias trabajaron de una forma más humana y surgieron poco a poco nuevas necesidades, por lo que se generó el comienzo de la Psicología Organizacional. De acuerdo con Posadas y Rodríguez (2005) ésta surgió como respuesta a las demandas de los medios de producción; en la actualidad obedece y se ajusta a demandas en la generación de bienes, servicios y productos.

Urdaneta (2005) menciona que la Psicología Organizacional se inició en el mundo en los primeros años del siglo XX, ante la necesidad de seleccionar y clasificar, por parte del ejército estadounidense, un gran número de reclutas durante la primera Guerra Mundial. Un grupo de psicólogos elaboró dos instrumentos de selección (el test de Army Alpha para personas que sabían leer, y el test Army Beta para iletrados) que servían para identificar quiénes de los militares tenían baja inteligencia y así excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Cuando la guerra finalizó, el Carnegie tech se aplicó a negocios e industrias civiles, por lo que surgió un amplio programa de test psicológicos que se utilizaron en escuelas públicas, negocios, industrias y por supuesto en la milicia, dando origen en la Psicología Organizacional a lo que hoy se conoce como reclutamiento y selección de personal.

A pesar de que en un inicio se aplicaron únicamente en la milicia, actualmente existen empresas que aplican una serie de test psicométricos que evalúan el perfil de las personas, no sólo para seleccionar personal sino también para la promoción o ascenso de puesto.

Tanto la primera como la segunda guerra mundial tuvieron gran impacto en la psicología industrial, aunque de forma diferente; la primera contribuyó a formar la profesión, otorgándole aceptación social, mientras que la segunda ayudó a desarrollarla y refinarla. Durante la primera guerra mundial los psicólogos participaron administrando o desarrollando pruebas para la selección de oficiales, pero a la par se desarrollaron estudios de psicología industrial, los más representativos son aquellos realizados en la Western Electric, mejor conocidos como los estudios de Hawthorne en 1927, que comenzaron el estudio de factores del ambiente en la productividad, posteriormente impulsaron el estudio de las motivaciones, las relaciones humanas, la comunicación y las relaciones sociales también sobre la producción (Posadas y Rodríguez, 2005).

La segunda guerra mundial permitió el surgimiento de más de 2000 psicólogos, quienes con su aplicación de test facilitaron el manejo de los sistemas hombre-máquina; también surgió muy pronto la ergonomía en donde trabajaban ingenieros y psicólogos.

Respecto a los inicios de la Psicología Industrial, Posadas y Rodríguez, 2005 (citando a Gilmer y Haler, 1976) muestran que esta rama de la psicología empezó en América en 1900, mientras que Blum (1985) agrega que se origina a partir del campo de la publicidad con Walter Dill Scott, aun cuando se reconoce a Hugo Münsterberber como el personaje que propuso el modelo del desarrollo de la Psicología Industrial, y que abarcaba el estudio de temas como aprendizaje, ajuste a las condiciones físicas, economía de movimientos, monotonía, fatiga, compra y venta.

Münsterberg era un psicólogo alemán tradicional, estudió los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una simulación de laboratorio de un tranvía y concluyó que un buen conductor debía apreciar todo lo que pudiera influir en el avance del vehículo, es por esto que algunos autores lo consideran el padre de la Psicología Industrial. (Jiménez, Montero, Rodríguez y Trejo, 2010).

De igual forma, la American Psychological Association (APA), jugó un papel importante en el establecimiento de la Psicología Industrial, pues impulsó estudios sobre la vida cotidiana de las personas (incluyendo en la industria), donde se realizaron investigaciones encaminadas a resolver problemas de eficiencia y estrategias en la dirección. Al respecto, dicen Posadas y Rodríguez (2005) que las demandas sociales de la época y la voluntad de resolverlas, fueron decisivas para que desde 1910 la Psicología del trabajo y las organizaciones se considerara como un área específica de la Psicología.

Posteriormente, de acuerdo con Urdaneta (2005), en el año de 1925, Elton Mayo y sus colaboradores realizaron una investigación en la Western Electric Company en Hawthorne, ampliando así el campo de acción de la Psicología Organizacional pues encontraron la importancia de una buena iluminación en los sitios de trabajo, así como el establecimiento de periodos de descanso en el trabajo y su posible influencia en la productividad, con su investigación encontró que a pesar de los cambios desfavorables en el ambiente físico, la producción y la eficiencia de los obreros se mantenían inalterables e incluso se incrementaban. Su programa de investigación constó de cuatro fases que a continuación se presentan:

- *Fase de estudio del factor humano:*

Los experimentos sobre la relación entre iluminación y producción tienen resultados no concluyentes; se realizan otros sobre las variables biopsicológicas en un grupo de seis mujeres trasladadas a una "test room" con condiciones controladas y bajo observación, se establecen catorce condiciones sucesivas:

- Registro de la producción en el lugar habitual, de otras informaciones y examen médico.
- Test room. Descenso de producción.
- Clima de confianza con el observador, prima proporcional a la producción individual. Aumento de producción.
- Dos pausas diarias. Aumento de producción.
- Incremento del tiempo de las pausas. Aumento de producción.
- Cambio de las dos pausas de 10' por seis de 5' descenso de producción, quejas porque se rompe el ritmo y se descansa poco
- Dos pausas, una de 15' y otra de 10' con un refrigerio. Aumento de producción
- Incremento del tiempo de las pausas. Aumento de producción.

- Cambio de las dos pausas de 10' por seis de 5' descenso de producción, quejas porque se rompe el ritmo y se descansa poco.
- Dos pausas, una de 15' y otra de 10' con un refrigerio. Aumento de producción
- Pausas anteriores y media hora menos de jornada. Aumento de producción. Cambian a dos por conflictos.
- Una hora menos de trabajo con las mismas pausas, menos rendimiento diario y semanal, mayor rendimiento horario medio.
- Condiciones de la 7ª etapa, quejas de cansancio, aumento de producción, integración del grupo.
- Jornada como en la anterior pero sin sábados. Aumenta el rendimiento, baja la producción.
- Reimplantación de la jornada normal. Aumenta el rendimiento diario y semanal, descenso de producción por hora.
- Condiciones de la 7ª, la empresa pone la bebida y cada una la comida, Se alcanzan los mayores rendimientos.

La habitación de prueba parece más satisfactoria para las obreras, disminuye el absentismo; el rendimiento guarda más relación con el tipo de jornada de trabajo que con el número de días laborables; la salud de las operarias se mantiene o mejora aún con rendimientos mayores; se produce mejor ambiente de trabajo, mayor afán de acudir con las condiciones nuevas de control y libertad. Otros dos experimentos se realizan, uno para determinar los efectos de la prima, en que cinco obreros aumentaron con ella su rendimiento en un 13% aunque se crearon conflictos con los otros obreros de la fábrica, otro experimento donde se probaron los efectos del observador, se aislaron cinco trabajadores sin darles prima, a lo largo de dos años se fueron aumentando sus privilegios, la producción por hora aumentó el primer año un 15% y bajó el segundo sin que se lograra crear un grupo integrado.

- *Fase crítica:*

Se recogen las opiniones de los trabajadores con entrevistas en principio cerradas y luego más abiertas, el fin es mejorar la supervisión, que se había conformado como de gran influencia en el anterior experimento, hay variaciones sistemáticas en las actitudes en función del estatus del entrevistado; finalmente se introducen técnicas tipo Counseling para explorar sentimientos sociales.

Tras elaborar la información se llega a la conclusión de que el comportamiento del trabajador depende tanto de la personalidad individual como de la característica organizacional - social constituida por la empresa. Se da importancia a los grupos espontáneos.

- *Fase antropológica:*

Desde 1932 se adopta la estrategia de la observación; se crea una sala de observación en que trabajan catorce obreros; se descubre que a pesar de los incentivos cada grupo tiende a fijar un estándar de producción de forma implícita y el que no se somete a él sufre presiones, también se ve que los supervisores de primera línea lo toleran, además de tolerar otras infracciones.

Hay por tanto dos mecanismos: conformidad a las normas implícitas y sanciones si no se siguen, y mecanismos de identidad de grupo (apodos, etc.) así como funciones informales de liderazgo.

- *Fase manipulativa:*

Tras la depresión económica se establece la investigación como consejo personal, sin embargo los consejeros adoptan un papel manipulativo que se considera socialmente reprochable. Como resultado de todas estas

investigaciones se pone de manifiesto la existencia de dos estructuras superpuestas: la formal y la informal, pero más importante es que se ve la importancia de preparar a los directivos y supervisores, de dar mayor importancia al problema de la administración. Se establece que la parte principal de la industria es social y humana y no económica, así las habilidades principales son las de liderazgo y counseling, el hombre y una colectividad no funcionan como un mecanismo

Los experimentos realizados por E. Mayo en la Western Electric Company demostraron que la eficiencia de la persona que trabaja no depende tan sólo de la actuación fisiológica de la luz en la persona, depende sobre todo de la actitud que el trabajador adopte ante esta iluminación, ante su puesto de trabajo y ante la persona o la organización que ha dispuesto el sistema de trabajo y la iluminación. Sus trabajos dirigidos en Hawthorne señalaron una nueva etapa en la psicología organizacional, hasta ese entonces los temas dominantes se referían a las aptitudes exigidas por el trabajo y sus relaciones con las aptitudes del trabajador, a partir de su investigación se amplió con las que se refieren a los objetivos del trabajo y su relación con los objetivos de quien lo ejecuta, preocupándose por las satisfacciones e insatisfacciones que producen.

También descubrió que en el ambiente laboral existían condiciones socio-psicológicas más importantes que las condiciones físicas; factores como la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación, la calidad y el tipo de liderazgo o de supervisión, la pertenencia a grupos formales o informales entre los trabajadores, las actitudes, la comunicación, la satisfacción laboral, entre otros, influyen en la eficiencia y la productividad de los trabajadores. (Urdaneta, 2005)

Por otro lado según Rodríguez (1999) cit. en Posadas y Rodríguez (2005) dice que los años comprendidos entre 1940 y 1960 se caracterizaron porque los

empresarios pusieron más atención no sólo en la productividad y en el rendimiento, sino en la permanencia y la estabilización de la fuerza de trabajo, asumieron también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos. En este periodo se refinó la metodología para abordar los problemas suscitados en la industria creciente después de la segunda guerra mundial. Además, durante la década de los 50 se desarrolló el estudio de las organizaciones; entre algunos temas representativos se encuentran la evaluación del trabajo, la fatiga, la eficiencia en el trabajo, la moral, la satisfacción y los accidentes laborales.

Después de estos acontecimientos, la Psicología Organizacional cobró más fuerza y cada vez se generaban nuevas vertientes que ampliaron todavía más su campo de estudio, dando como resultado un crecimiento óptimo y un mejor funcionamiento de las industrias.

Urdaneta (2005) plantea que las teorías sobre la importancia de las relaciones humanas, la motivación, la participación y el estilo de dirección representaban grandes aportes de la Psicología Organizacional al mundo de la alta gerencia de las organizaciones, lo cual se vio reflejado en que, en 1970, la “División de Psicología Industrial” de la APA cambiara su nombre por el de “División de Psicología Industrial y Organizacional”, esto con el propósito de incorporar las nuevas tendencias en el campo del comportamiento organizacional.

Urdaneta también plantea que los aportes y la evolución de la Psicología Organizacional podrían sintetizarse de la siguiente manera:

- Las teorías clásicas, cuyo representante es Frederick Wielor Taylor (1911) indican que el hombre forma parte de un engranaje en la máquina de la eficacia y la productividad, motivado por el miedo a perder su trabajo, por la

necesidad de dinero y porque responde básicamente a las recompensas salariales.

- Las teorías de las relaciones humanas, con Kurt Lewin y Elton Mayo, indican que el hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos que necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y tenido en cuenta, por ende está motivado por el reconocimiento social y la pertenencia al grupo.
- Las teorías de las organizaciones, como sistemas que interactúan con el ambiente y se componen de diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa dentro de la organización.

Las contribuciones que se han realizado han sido de gran importancia no sólo para las empresas, sino para el personal. Los experimentos realizados por Elton Mayo dieron pie a la medición del clima organizacional, situación que hasta el día de hoy se sigue implementado, pues es fuente indispensable para el bienestar de los empleados y por ende de las empresas.

Identificar los factores que permiten el bienestar del personal se verá reflejado en aspectos que a la empresa le proporcionen reducciones en costos; y en cuanto al bienestar del personal, se verá reflejado con un menor número de enfermedades por estrés laboral, un mejor y mayor tiempo con la familia, así como tranquilidad del empleado por una estabilidad profesional, lo cual le permitirá un crecimiento personal y profesional.

Como se puede ver, las aportaciones e importancia de la Psicología Organizacional han sido transformadas a lo largo de los años, pero hasta el día de hoy se siguen tomando en cuenta para un bienestar del capital humano.

1.2 Del Taylorismo al Fordismo

Las distintas teorías de la organización han intentado dar una respuesta a las exigencias tecnológicas y sociales, provocadas por los cambios derivados de los sistemas y las técnicas de producción industrial, de tal manera que los elementos esenciales de estas demandas permanecen en el seno de las organizaciones actuales y podemos constatar su influencia con el surgimiento de nuevas teorías.

En la denominada teoría clásica de la organización científica del trabajo encabezada por Taylor y Gilbert en los Estados Unidos, se establece un criterio general sobre la actividad individual en las organizaciones, basado en el funcionamiento físico y fisiológico de los trabajadores.

El dogma central de la dirección científica fue enunciado por Taylor en 1907 al afirmar que había una forma óptima de desarrollar una tarea determinada. Taylor se enfocó en dar con esta forma ideal y en asegurarse de que todos los trabajadores seguían las instrucciones al pie de la letra. La extensión de este enfoque desde el nivel individual hasta el de las organizaciones trajo consigo el uso de organigramas, descripciones de tareas, estándares de trabajo, diagramas de flujo y otras herramientas similares que sentaron las bases del management científico (Taylor, 1970).

La medición cuidadosa de todos los aspectos del trabajo y la precisa programación de todas las actividades necesitaba delimitación exacta de todos los

cometidos del directivo, cuyas responsabilidades tendrían que emparejarse con la autoridad para desempeñarlas. Taylor no ignoró el elemento humano pero el aspecto de las diferencias individuales jugaba un rol-accesorio en su esquema.

Sin embargo, los psicólogos empiristas del momento estaban dedicando sus esfuerzos precisamente al estudio de las diferencias individuales. El resultado de este trabajo determinaría el nacimiento de la Psicología Organizacional, ya que tan pronto apareció la posibilidad de medida de las diferencias individuales, se sentaron las bases para la clasificación y asignación de los puestos de trabajo (Dunette, 1976).

La posibilidad de ordenar el caos derivado de la multivariedad de individualidades que integran el mundo, permitió al psicólogo ser preciso. Ahora se podían medir ya las dificultades individuales y encontrar al hombre más adecuado para cada puesto de trabajo. Esta selección de personal permitió a los tayloristas tener la organización perfecta: seres humanos ajustados a las exigencias minuciosamente descritas de los puestos de trabajo.

Es evidente que dentro del esquema taylorista la mejora de la actividad humana en el trabajo podía conseguirse no sólo procurando la selección de los trabajadores y formándolos adecuadamente en función de las tareas que tenían que cumplir, sino a la inversa, procurando adaptar las tareas a las aptitudes humana, adaptación que se refiere fundamentalmente a las características físicas del trabajo. Es así como nacen los estudios de fatiga, los referidos a la adaptación de la máquina, del puesto y proceso de trabajo, la adaptación del ambiente físico, etc. (Siguán, 1960).

Quiñones y Mateu (1983) mencionan que ante la problemática que se deriva de la motivación humana en el trabajo, los adeptos al taylorismo y los psicotécnicos permanecen mudos por igual; pensaban que las recompensas

derivadas del trabajo debían garantizar el pleno empleo de las aptitudes individuales a condición de que hubieran sido realizadas correctamente a la racionalización de las tareas y la selección de los individuos. Sin embargo no eran aceptables los presupuestos básicos en los que se apoyaba el taylorismo; no podría ser tomado como hecho el que la repugnancia fuera vencida mediante controles y amenazas, así como su tendencia a ser dirigido, a buscar seguridad y a huir de las responsabilidades.

Aunque las conclusiones a las que llegó E. Mayo en Hawthorne fueran opuestas a los presupuestos básicos del taylorismo, la base teórica e ideológica con los que se enfrentó a sus estudios era bastante parecida; en el fondo, la Psicología Organizacional de aquella época, más que buscar una alternativa a la organización taylorista del proceso productivo colaboró con ella intentando perfeccionarla. Los resultados logrados por E. Mayo permitieron un enfoque diferencial, partiendo de la importancia básica que las relaciones humanas tienen para los individuos y el efecto de las condiciones de trabajo en el rendimiento, lo que le llevó a poner de manifiesto las necesidades de tipo social como determinante de la satisfacción en el trabajo y del rendimiento en general (Siguán, 1963).

Sin embargo, un año más tarde, en los países desarrollados, las industrias automotrices alcanzaron un destacado desarrollo a partir de un modelo productivo conocido como “fordista”, llamado así en honor a su creador: Henry Ford. El inigualable automóvil Ford T (1908) fue tan exitoso que originó la necesidad de aumentar la producción, ello llevó a la aplicación de un nuevo modelo productivo basado en la cadena de montaje en serie, donde los operarios ensamblaban piezas que eran transportadas en cintas de movimiento continuo. Esta forma de organización de la producción resultó ser tan exitosa que se convirtió en modelo para otras industrias.

En ese sentido, el nombre “fordismo” permitió definir este modelo productivo dominante a partir de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que logró mantenerse intacto hasta comienzo de los años setenta. El fordismo, en cuanto a organización del trabajo a partir de la cadena de producción es la superación del taylorismo. Si bien Henry Ford toma lo esencial del taylorismo lo supera en cuanto a su visión, lo que había de especial en H. Ford era:

"el reconocimiento explícito de que producción en masa significaba consumo en masa, de un nuevo sistema de reproducción de la fuerza de trabajo, de una nueva política de control y gerencia del trabajo, una nueva estética y una nueva psicología, en suma, un nuevo tipo de sociedad democrática, racionalizada, modernista y populista."

Harvey (1999, p. 120)

El proceso de trabajo característico del fordismo era la cadena de producción semiautomática. El fordismo consiguió mediante la mecanización del trabajo elevar la intensidad, a la vez que incrementó la separación entre el trabajo manual y el intelectual. En lo que se refiere al proceso de producción, el fordismo superó al taylorismo siguiendo dos principios complementarios, el primero fue la integración de los diferentes segmentos del proceso de trabajo mediante un sistema de guías y medios de mantenimiento que permitieron el desplazamiento de las materias primas en proceso de transformación y su conducción ante las máquinas-herramienta; el segundo principio, complementario al anterior fue la asignación de los puestos de trabajo en función de la configuración del sistema de máquinas, este principio provocó en el obrero la pérdida de control del ritmo de trabajo, sometiendo a los operarios a la uniformidad del movimiento de las máquinas. (Aglietta, 1991)

Así mismo estos principios posibilitaban la simplificación creciente de los trabajos mediante la fragmentación de los ciclos de movimientos, llegando a

situaciones en las cuales los operarios solamente realizaban movimientos extremadamente simples y rutinarios. La simplificación de los trabajos permitió una mejora en los rendimientos de la cadena, la que se fue modificando cuantitativa y cualitativamente en términos de capital fijo, a la vez que se crearon nuevos puestos de trabajo. Sin embargo existieron barreras o límites internos al proceso de trabajo, éstos pudieron descubrirse mediante el análisis de los tiempos que componían la jornada de trabajo.

Estos límites, que comenzaron a manifestarse desde mediados de la década de los sesenta representaron una crisis en el núcleo central del fordismo, o sea, el modo de organización del trabajo. Las manifestaciones más evidentes se dieron a partir de la intensificación de los conflictos operarios que pusieron en tela de juicio las condiciones propias de la intensificación del trabajo y de la división de las tareas. Desde el punto de vista de la clase empresarial, estos conflictos marcaron los límites de la explotación del trabajo.

Los límites de la organización del trabajo se vieron mediados, durante un largo período, por la acción del Estado. En efecto, las políticas Keynesianas implementadas para superar la crisis de 1929 y que se sostuvieron por lo menos hasta principios de la década de los 70, en los países desarrollados, se constituyeron en el ambiente ideal para la consolidación del fordismo como modo de regulación de todas las relaciones sociales. El "casamiento" del fordismo con el Keynesianismo adquirió especial suceso después de 1945 y constituyó la base de un largo período de expansión que se mantuvo hasta 1973.

Durante estos treinta años "gloriosos", el capitalismo en los países avanzados consiguió sostener fuertes tasas de crecimiento económico, acompañadas de una elevación de los padrones de vida de la sociedad en su conjunto. Después de 1945 se asistió a la ascensión de una serie de industrias basadas en tecnologías que venían madurando desde el período entre guerras y

que fueron "extremadas", en términos de racionalización durante la Segunda Guerra Mundial. Estas industrias, como por ejemplo la automotriz, los productos petroquímicos, los equipamientos de transporte, los electrodomésticos y la construcción, se constituyeron en los grandes propulsores del crecimiento económico. (Harvey, 1999)

Respecto de la fuerza de trabajo, como se ha señalado, los límites impuestos por el modo fordista sobre la organización del trabajo desencadenaron una serie de conflictos reivindicatorios, que en el período de posguerra fueron relativamente aplacados por la doble acción del capital corporativo y del estado keynesiano.

1.3 Rol del Psicólogo en las Organizaciones

Al psicólogo que se inserta en esta área se le conoce como psicólogo organizacional o industrial y cuya finalidad es cubrir las demandas sociales en el contexto de las empresas; las actividades del psicólogo están al servicio de los empresarios en beneficio de un buen funcionamiento de las organizaciones (Posadas y Rodríguez 2005).

Las tareas que desempeña el psicólogo organizacional son variadas, todo depende de las demandas y/o el puesto para el que haya sido contratado, pero es indispensable que estas siempre vayan en función del mejoramiento y el bien de las empresas.

Las labores del psicólogo que se integra a este campo desempeñan por lo general tres funciones: 1) la elección de miembros nuevos y reubicación de existentes, estos son procesos que corresponden a funciones administrativas y

que se denominan como Reclutamiento y Selección de personal; 2) la solución de problemas originados en la administración y las relaciones sociales entre individuos, este proceso corresponde al desarrollo organizacional y; 3) la iniciación y perfeccionamiento del sujeto en sus labores, este proceso corresponde a la capacitación. (Rodríguez y Díaz, 2000; Vargas y Velasco, 2002).

Además de las tareas mencionadas anteriormente, el psicólogo ha incurrido en el desempeño de otras funciones como es la administración de Recursos Humanos, que incluye desde el diseño hasta la aprobación de programas de seguridad e higiene, hacerse cargo de las relaciones laborales, diseñar programas de incentivos, entre otras. Así, el psicólogo organizacional ocupa puestos como seleccionador, capacitador, encargado de personal, etc. (Posadas y Rodríguez, 2005).

Sin embargo, aunque el psicólogo realice o se le otorguen nuevas funciones, el desempeño de éstas favorecen tanto al individuo como a las empresas, por ejemplo los programas de incentivos o los rallies donde se lleva a cabo una actividad en la cual se les proporcionan puntos a los participantes para que al final de cada periodo puedan cambiar por algún artículo, dinero, etc., ya que estas actividades motivan a la persona, crean un momento de esparcimiento y a su vez disminuyen el estrés que se pueda generar durante la jornada laboral .

De igual forma cuando se realizan campañas donde los empleados obtengan bonos por productividad o asistencia se motiva a éstos a llegar temprano o a mejorar sus índices de desempeño al tiempo que generan un dinero extra. Todo lo descrito beneficia también a la empresa, ya que tendrá mejores resultados por parte de sus empleados.

Existen empresas en las cuales se llevan a cabo todas o algunas de las actividades mencionadas con anterioridad, entre ellas se encuentra Empaques

Modernos San Pablo S.A de C.V, que además de contar con excelentes prestaciones, realiza el programa de bono por puntualidad, así mismo ofrece capacitación del puesto al momento de ingresar y cada cierto tiempo durante la estadía del empleado, también le proveen a los empleados la decoración de su lugar de trabajo dependiendo la festividad que se celebre durante el año.

Otro aspecto en el desempeño de las funciones del psicólogo es que se da respuesta a demandas que se le plantean, así cuando se le solicita evaluar el desempeño de un individuo puede recurrir a la aplicación de baterías psicométricas, a los registros conductuales, y/o a la realización de una o más entrevistas.

Otros elementos que el psicólogo aborda en respuesta a algunas demandas específicas pueden ser la elaboración de criterios para evaluar el desempeño de un trabajador, aplicación de pruebas psicológicas de forma individual o grupal; como responsable de una capacitación realizará un entrenamiento de los empleados y diseñará situaciones que promuevan el aprendizaje; dará cursos de motivación y modificará actitudes que conlleven a la satisfacción en el trabajo si se le llega a demandar la creación de un mejor ambiente de trabajo; ofrecerá cursos de liderazgo y supervisión, comunicación y modificación del comportamiento en las organizaciones cuando se le solicite la creación de equipos de trabajo; expondrá diversos temas como accidentes de trabajo, fatiga, estrés y condiciones de trabajo si se le solicita investigar los efectos del ambiente de trabajo (Posadas y Rodríguez, 2005).

El desempeño de las funciones del psicólogo organizacional se configura a partir de demandas tanto de dueños y directivos de ambientes laborales como de otros profesionistas (ingenieros, contadores, abogados, administradores, etc.), quienes siguiendo criterios interdisciplinarios delegan en el psicólogo funciones y actividades de dudosa legitimidad psicológica.

En la práctica de la profesión no se delimita con precisión la actividad del psicólogo y la mayoría de las veces se abordan los problemas humanos de manera reduccionista y se traslapa la labor profesional con la de otras disciplinas, como se puede ver en muchas empresas hoy en día, donde el psicólogo realiza cualquier otra tarea excepto la que le corresponde.

En muchas ocasiones, la formación responsable de quien dirija una empresa o el departamento de RR.HH. determinará el interés en torno al trabajador, dicha persona se centrará en cómo obtener el máximo rendimiento con un menor costo, por lo que se implementan metodologías o acciones que se supone deberán ayudar a reducir la rotación de personal, reducir los accidentes de trabajo, reducir los costos de capacitación, etc. (Posadas y Rodríguez, 2005).

Actualmente resulta fácil ver a psicólogos participando en movimientos de vanguardia para la gestión de los RR.HH., no tanto por un interés de estudiar el comportamiento del ser humano sino porque se ha considerado a la psicología como una profesión bastante apta para detectar el nivel de conocimientos, aptitudes y motivaciones que requieren los puestos de trabajo para así no generar más gastos y obtener a su vez el mayor provecho de la capacitación del ser humano en el trabajo.

Gracias a las aportaciones de la Psicología organizacional, los psicólogos son parte esencial de este campo laboral, donde el papel que desempeñan es de gran relevancia; desde que se abrió camino con los test psicológicos en la primer y segunda guerra mundial para la selección de personal militar hasta los descubrimientos en la investigación de E. Mayo, poco a poco se ha podido incursionar en las diferentes áreas de acceso para los psicólogos y, hoy en día, se han aportado grandes beneficios a las empresas.

1.4 Comportamiento humano en las organizaciones

El comportamiento es la parte fundamental del estudio de la psicología; aun cuando todos tienen un comportamiento, éste resulta diferente en cada situación de la vida, cuando se encuentran con un grupo de amigos, en una reunión familiar, con la pareja sentimental, en el trabajo, en la escuela, todo depende del escenario donde se encuentre el individuo.

De acuerdo con Velázquez (2006) el comportamiento humano es la conducta manifiesta y observable del ser humano para lograr metas específicas. Es la suma de las conductas individuales de los miembros que integran una organización; por lo tanto, el comportamiento organizacional está en función del comportamiento humano en el trabajo.

El comportamiento organizacional no es un conjunto de piezas sueltas o de conductas individuales, pues la suma de estas conductas representa la imagen de una cultura organizacional fuerte y sólida, o débil y quebrantable. Resulta crucial la manera en que una persona se conduce de manera individual, ya que esto puede traer consecuencias dentro de la empresa, provocar cambios en el personal e incluso generar un ambiente de hostilidad que pueden crear conflictos entre los miembros.

El comportamiento humano en el trabajo también puede fungir como estímulo, se espera que pongamos de manifiesto conductas que no agredan ni a compañeros ni a clientes. Hace algunos años se contrataba al personal de una organización para que derrochara su energía física en labores específicas, se veía al personal como instrumento laboral de un proceso mecánico que utilizaba la energía humana para convertir la materia prima y los materiales en productos (Velázquez, 2006).

También es importante mencionar que el proceder de una persona varía en gran parte dependiendo de las condiciones que se le presenten e incluso del ambiente donde se encuentre laborando. Existen trabajos donde comúnmente se presenta alguna situación estresante, esto puede variar dependiendo del puesto que se desempeñe y de su lugar de trabajo, pero es claro que esto afecta al empleado que se encuentra bajo esta situación ya que no todas las personas pueden manejar de la misma forma el trabajo bajo presión, hay a quienes no les afecta y producen los mismo resultados ante cualquier situación sean éstas poco favorables para el desempeño; por otro lado hay a quienes sí les afecta, por lo que se ve reflejado también en su productividad.

Es necesario tener en cuenta que para interpretar, analizar y describir el comportamiento organizacional no basta con la eficiencia individual, el flujo de trabajo influye y se ve influido por la medida en la que los individuos pueden trabajar juntos como equipo, si el trabajo en equipo no es bueno se verán afectados los esquemas de comunicación pues las conductas de unos son estímulos para otros, sobre todo en la relación entre jefes y subordinados, pues si hay un flujo de trabajo de cierto modo hostil se puede generar burocratismo y embobamiento, el embobamiento o alineación se provoca por la falta de significado, la desorientación, la falta de apego al trabajo, falta de identidad, falta de sentido de pertenencia, por lo que las tareas pueden llegar a parecer insignificantes para el empleado. En resumen, el flujo de trabajo en el proceso y funcionamiento de la organización repercute de forma considerable sobre el comportamiento humano (Velázquez 2006).

En cuanto al comportamiento laboral en México, dice Velázquez que las raíces hay que buscarlas en la Psicología nacional y social de los mexicanos, este conocimiento es más necesario para las personas que ocupan puestos directivos en las organizaciones (directores, subdirectores, gerentes, subgerentes, jefes de área, supervisores, etc).

El comportamiento en general y particularmente el comportamiento laboral, ha sido estudiado a lo largo del tiempo por la Psicología organizacional, desde los experimentos realizados por E. Mayo, donde medía la productividad bajo distintos estímulos obteniendo resultados inesperados; o los de Hugo Münsterberg quien relacionó las habilidades de los nuevos empleados con las demandas del trabajo de la organización. Gracias a estas aportaciones se ha dado origen a la medición del clima laboral, aspecto fundamental para algunas empresas.

2. ORGANIZACIONES

Para poder hablar de Psicología Organizacional es necesario comprender el entorno en donde se desarrolla dicha profesión: las organizaciones o empresas. Ambos términos son utilizados como sinónimos, hace algunos años también se utilizaba el término industria para los mismos fines que los términos anteriores.

Aunque no sea notorio o no se quiera, los seres humanos se desenvuelven en las organizaciones desde el momento de su nacimiento, son educados por organizaciones y la mayoría de las personas pasan la mayor parte de su vida laborando en una. Las personas y los recursos materiales interactúan dentro de una organización, difícilmente se podría independizar de manera total ya que de una u otra forma se necesita de esas personas que les rodea; si se mira alrededor de manera cuidadosa se puede notar que siempre se será parte de una organización: la sociedad. Se puede entender el concepto "organización" desde dos aspectos: como una entidad o un grupo social, y como un proceso.

2.1 ¿Qué es una organización?

Martín-Quirós y Zarco (2009) señalan que las organizaciones son configuradas como una de las realidades con mayor influencia en la configuración del mundo contemporáneo, en los comportamientos individuales y colectivos, y en los estilos de vida de la sociedad actual. Así, todos los procesos de interacción social están influidos y penetrados por la dinámica y el desarrollo de las organizaciones, todos los procesos grupales se desarrollan en el contexto real o referencial de las organizaciones.

Menciona Pujol (2012) que en la época actual debemos abordar el concepto de organización desde diferentes perspectivas, pues a lo largo de la evolución el

mismo concepto y los principios de éste se han ido construyendo y reconstruyendo.

Velázquez (2006) indica que vivimos en una sociedad aparentemente organizada, casi todas las áreas de la vida del ser humano están coordinadas por las organizaciones, son las estructuras sociales más racionales y efectivas ideadas hasta el presente.

El concepto de organización ha ido evolucionando, Brunet (2006) manifiesta que las formas de concebirla han de adecuarse a cada época, de igual forma recopila de diversos autores algunas definiciones representativas en las cuales se aprecia un significado parecido, por ejemplo las de la Real Academia Española (RAE) en su vigésima segunda edición del 2002 (la definición que ofrece en el presente año sigue siendo la misma):

1. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Dentro de la recopilación que realizó Brunet hay otros autores que manifiestan que es más correcto utilizar el término como verbo, debido a que constituye un proceso activo en el que intervienen sus miembros y no una realidad estática; por ejemplo el diccionario de María Moliner en su segunda versión de 1998:

1. Disponer cómo ha de realizarse una cosa y preparar lo necesario para ella. Arreglar alguien su vida o sus asuntos de modo que marchen ordenadamente. Disponer cosas para que contribuyan a algún fin. Crear una organización.

2. Formarse espontáneamente en una reunión de gente una cosa organizada. También una cosa no organizada.

Con las definiciones de ambos términos se desprenden las principales características de las organizaciones: conjunto de personas que llevan a cabo de manera ordenada ciertas actividades para alcanzar un fin determinado.

De acuerdo a lo anterior, Greenberg y Barón (1993) indican que una organización es un sistema social estructurado y constituido por grupos y por individuos que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos compartidos. Refiriéndose también al cumplimiento de objetivos, el Doctor. Marco E. Murueta (2014) define a la organización como una distribución y acoplamiento de recursos y funciones para lograr un objetivo general que puede desglosarse en objetivos particulares paralelos y/o sucesivos, de tal manera que haya eficacia y eficiencia, considerando hasta 18 aspectos de calidad en el proceso:

1. Calidez. Grado en el que un producto o servicio genera una sensación de comprensión y empatía entre dos o más seres humanos.

2. Potenciación. Grado en que un producto o servicio ofrece posibilidades adicionales a las que una o más personas están habituadas con productos similares.

3. Eficacia. Un producto o servicio es más eficaz conforme brinde los resultados previstos explícitamente, en tiempo y forma y, por tanto, sea realmente útil para lo que pretenden tanto el productor como el usuario.

4. Eficiencia. Cercano al concepto de eficacia, la eficiencia significa contar y aprovechar elementos y procedimientos para lograr un efecto previsto. Dice Killian (2004; p. 139) que “es la relación existente entre el vector insumos y el vector productos, durante el subproceso estructurado de conversión de insumos en productos”. La eficiencia se refiere al grado en que se aprovechan y se acoplan todos los recursos disponibles (espacio, tiempo, materiales, tecnologías,

financiamientos, esfuerzos humanos) para generar con eficacia un producto o servicio.

5. **Organicidad.** Condición en que un producto o servicio tiene armonía y consonancia con otros productos o servicios que integra para sí y/o a los cuales se incorpora para generar una potencia mayor de cada uno y del conjunto.

6. **Sistematicidad.** Grado en que un producto o servicio se basa en un conjunto de principios y tiene previstos una serie de procedimientos o actividades para lograr un resultado esperado.

7. **Precisión o exactitud.** Capacidad para lograr características rigurosas y puntuales que brinden confianza en el funcionamiento y en el acoplamiento con otros productos o servicios relacionados.

8. **Durabilidad.** Cantidad de tiempo en que un producto o servicio puede continuar cumpliendo cabalmente con las funciones para las que ha sido diseñado.

9. **Consistencia.** Grado de coherencia entre las partes y la imagen general que se ofrece a primera vista. Se habla de mayor consistencia cuando se verifica que el servicio o producto mantiene su funcionalidad en circunstancias más diversas.

10. **Flexibilidad.** La capacidad con que un servicio o producto modifica algunos de sus rasgos manteniendo su funcionalidad a pesar de obstáculos y otras adversidades.

11. **Versatilidad.** Nivel en que un producto o servicio puede ofrecer más funciones de interés con variaciones fáciles de realizar para los usuarios.

12. **Seguridad.** Grado en que un producto o servicio puede utilizarse sin que amenace o afecte la integridad de los usuarios y, en su caso, haga manifiestas las indicaciones de posibles riesgos y cuente con los elementos necesarios para prever y disminuir afectaciones posibles.

13. **Originalidad.** Características novedosas que hacen a un servicio o producto distinguirse positivamente de otros que tengan fines son similares.

14. Accesibilidad. Grado en que un producto o servicio puede ser utilizado con mayor facilidad por más personas, sin menoscabo de su nivel de funcionalidad.

15. Comodidad. Calidad con que un producto o servicio puede cumplir sus funciones ofreciendo además agrado, descanso, tranquilidad y relajación a sus usuarios.

16. Agradabilidad estética. Grado en que un servicio o producto tiene características que despiertan mayor placer en uno o más de los nueve sentidos [vista, oído, tacto, gusto, olfato, sentido kinestésico (movimiento), sentido cenestésico (posición corporal), sentido orgánico (sensaciones internas) e imaginación.

17. Sanidad. Calidad con que un producto o servicio promueve la fluidez y agilidad del funcionamiento fisiológico y la sensación de satisfacción en los usuarios.

18. Cuidado ambiental. Grado en que un producto o servicio contribuye al funcionamiento armónico y al desarrollo de los sistemas ambientales específicos, locales, regionales, nacionales y mundiales.

Si bien Murueta explica estas categorías aplicadas al servicio escolar, resulta importante e imprescindible aplicarlas a las organizaciones en general, pues son la base para el buen funcionamiento de estas.

Velázquez (2006) considera que los seres humanos son capaces de unirse para realizar esfuerzos con el fin de lograr más de lo que podrían lograr trabajando de manera aislada. Por lo tanto las organizaciones están formadas por grupos de personas que establecen relaciones formales para lograr propósitos comunes.

Esto se puede observar a diario en cada lugar donde el ser humano se inmiscuye, desde el hogar hasta el trabajo, incluso la sociedad misma; pero

interesando aquí el ámbito laboral, tomando en cuenta una organización enfocada como una empresa.

Se define como una organización a las estructuras de salud, educación, justicia, producción, servicios, cooperativas, mutuales, clubes, asociaciones representativas (profesionales, sindicales, industriales, comerciales, de consumidores), municipios, entidades intermedias. Todas tienen objetivos, una visión del mundo y una cultura particular, resaltando su existencia de carácter estratégico para el desarrollo de la sociedad (Martínez, 2010).

Hoy en día existen organizaciones que debido a su trayectoria se han colocado como líderes en su rama y se identifican fácilmente cuando se habla de ellas, de acuerdo con un ranking realizado por Forbes México en el presente año, se enlistan las siguientes:

1. Grupo Bimbo, de la industria alimenticia
2. Grupo Modelo, de la industria de la bebida
3. Google, de la industria digital
4. PEPSICO, de la industria de la bebida
5. Coca Cola de México, de la industria de la bebida

Brunet (2006) plantea que para que una organización se considere líder debe tener ciertas características, por ejemplo estar compuestas por individuos y grupos, deben ser creadas con perspectivas de conseguir ciertos fines y objetivos específicos a través de funciones diferenciadas y de la división de trabajo, tener la intención de estar coordinadas tanto en la división de tareas como en el direccionamiento racional de ellas con cierta continuidad a lo largo del tiempo, tener delimitación espacial, tecnológica e instrumental.

Dentro de una empresa el primer punto se encuentra en el aspecto individual de cómo es que cada miembro llega a ésta, en el caso de los grupos esto puede ser por diversos fines (agrupamientos asignados por áreas o departamentos de trabajo, por funciones o por los mismos lazos de amistad de los individuos). En las organizaciones las metas a cumplir, y en las cuales los integrantes están enfocados en alcanzar, se pueden lograr a veces de manera individual y a veces de manera grupal, todo depende, dice Martínez (2010), del objeto de trabajo y su objetivo explícito, pues pueden estar sostenidos por jerarquías con roles específicos que se legitiman por medio de organigramas que pueden chocar con la subjetividad de sus integrantes.

Cada miembro de una organización tiene definidas funciones a realizar dependiendo del área de trabajo en la que se encuentre, así como el funcionamiento y necesidades del departamento; de igual forma para un óptimo funcionamiento, las actividades deben estar dirigidas no sólo a un mismo fin, sino bajo ciertas reglas y normas que permitan llevarlas a cabo de manera adecuada y regulada.

Tanto organizaciones públicas como privadas externalizan muchas de sus funciones y de sus actividades subcontratando o arrendando servicios de otras empresas, e incluyendo a sus clientes, usuarios y proveedores como miembros de ellas. (Brunet, 2006).

Actualmente es más común encontrar empresas que contraten los servicios de agencias que realicen ciertas funciones para ellas como el reclutamiento y la selección o el manejo de sus nóminas, permitiendo que la empresa se encargue de otros asuntos o preste más atención a diversas áreas que lo requieran; probablemente sea la reducción de costos y la funcionalidad alguna de las razones por las cuales se contraten estos servicios.

Se puede decir entonces que el concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica debido a la necesidad de adecuar su concepción a los requerimientos propios de la época, por ello siempre existirá alguna que predomine sobre las demás.

Por tanto la psicología organizacional ha hecho grandes aportaciones a las empresas que se han beneficiado en grandes aspectos, en eso radica la importancia de invertir en el capital humano, que trae consigo extensos beneficios como el clima laboral, el cual ahorra grandes sumas de dinero, pues al tener un clima óptimo se disminuye la rotación de personal, se mejora la calidad de las actividades, y se obtiene una mayor productividad.

2.2 Aspectos de una organización

Una organización tiene diversos aspectos que la conforman, ya sea en cuanto a su estructura o su ambiente físico, en el personal que la conforman, sus áreas en las que se divide, etc., convirtiéndose en parte fundamental de la misma.

Toda organización se encuentra ubicada en un determinado entorno físico, tecnológico, económico, político, cultural y social al que debe adaptarse para sobrevivir (Scott, 1998 en Brunet, 2006).

Las organizaciones como empresa se conciben como ciclos de intercambio con su entorno, del que se incorpora materia prima y mano de obra, y al que se destinan bienes y servicios que se mantienen informados por medio de procesos de retroalimentación.

Diez (2012) menciona que la empresa es un sistema abierto formado por distintas partes, esas partes son los subsistemas de la empresa los cuales se relacionan entre ellos y se organizan para lograr objetivos determinados. Los subsistemas se pueden clasificar en:

- Subsistema directivo: organización, planificación, coordinación y control; es deber de la empresa dirigir y guiar la actividad de la misma, su misión es conseguir que la empresa alcance sus objetivos con los factores que dispone.
- Subsistema de Recursos Humanos: se encarga de gestionar las actividades de capacitación, selección y formación del personal de la empresa; su misión es proporcionar a la empresa el personal capacitado que pueda ayudar a ésta a alcanzar sus objetivos.
- Subsistema de aprovisionamiento y producción: es la parte de la empresa que se encarga de producir y obtener materiales para la producción; su misión es transformar la materia prima en bienes para que la empresa pueda comercializarlos y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Subsistemas de financiación: se encarga de la aplicación de recursos financieros; su misión es captar estos recursos en las mejores condiciones posibles y seleccionar los mejores proyectos para que sean aplicados, deciden el uso de los fondos.
- Subsistemas de marketing: se encarga de comercializar los productos; su misión es llevar los productos al consumidor, esto incluye las tareas del diseño del producto, la distribución, el transporte y la comunicación.

Todos y cada uno de los aspectos de una organización son de vital importancia, pues si se llega a descuidar un área, el ambiente o el personal, se pueden generar grandes conflictos para la empresa, como el burn out o un clima organizacional poco favorable.

De acuerdo con Velázquez (2006) uno de los aspectos principales son los empleados o integrantes de la organización, es importante que las personas sepan y entiendan cómo está estructurada la organización en la que están laborando, para facilitar este entendimiento existen los organigramas, los cuales permiten al personal saber cómo están organizados y así tener un comportamiento de mayor certeza, permitiendo así un buen análisis, una buena comunicación y una óptima integración del personal. El conocimiento de la estructura organizacional, el saber dónde se está trabajando es un estímulo favorable.

Los integrantes de una organización son aquellos individuos que, en respuesta a una gran variedad de incentivos, realizan contribuciones para la consecución de las metas organizacionales. Sin los integrantes organizacionales no existe estructura social, ni siquiera una organización (Brunet, 2016).

Existen aspectos importantes que mejoran el desempeño de cada uno de los integrantes que conforman una organización; Velázquez (2006) señala que el personal de una organización debe recibir información sobre ésta, entender que su estructura funciona con principios, los cuales son:

- Principio del objetivo: debe haber una razón para que exista el trabajo.
- Principio de coordinación: la estructura y el trabajo deben tener canales de comunicación definidos con claridad (organigramas).

- Principio de autoridad: el personal debe saber y entender que los administradores tienen el poder legítimo de autoridad para tomar decisiones.
- Principio de responsabilidad: el personal debe saber y entender que tiene derechos laborales pero que con ellos va implícita una obligación.
- Principio de definición: el personal debe saber y entender que todo trabajo debe definirse por escrito (descripción de puesto).
- Principio de unidad de mando: el personal debe saber y entender que cada puesto no debe tener más de un jefe en casa área de resultados.
- Principio de delegación: el personal debe saber y entender que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

Estos principios manifiestan aspectos que pueden mejorar no sólo el crecimiento de la empresa por una alta producción que se pueda generar, sino también aspectos como el clima laboral, que de ser óptimo refleja un gran impacto en la organización.

Otro de los aspectos que podrían llevar a la organización es el diseño organizacional, el cual le permite estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos; es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Chiavenato, 2009).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) expresan que el diseño organizacional se refiere a la estructura organizacional en conjunto; la estructura de una organización es el patrón de actividades e interrelaciones entre las distintas unidades que la conforman, de nuevo se hace referencia al organigrama.

La misión y la visión son otros de los aspectos que fortalece a una organización. Chiavenato (2009) indica que la misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña dentro de la sociedad. Cuando ésta se define y se asienta por escrito permite comunicar tanto al personal como a los grupos de interés la razón de ser de la organización, además que sirve como recordatorio para saber cómo contribuir a alcanzarla. Algunos ejemplos de misiones son:

“Refrescar al mundo en cuerpo, mente y espíritu. Inspirar momentos de optimismo a través de nuestras marcas y acciones, para crear valor y dejar nuestra huella en cada uno de los lugares en los que operamos”.
Coca-cola Company

“Enriquecemos la calidad de vida de las personas, embelleciendo, protegiendo y preservando el mundo con bienestar y optimismo, desarrollando soluciones innovadoras y de alta calidad para ser la mejor opción de nuestros clientes”. Comex

Es bien sabido que toda organización está en constante desarrollo, así que una organización exitosa actualiza y/o amplía constantemente su misión conforme cambia su entorno y sus negocios.

Respecto a la visión, Chiavenato (2009) explica que ésta es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro; es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y en el tiempo. Se plantea la visión como el proyecto de lo que le gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar sus objetivos. Algunos ejemplos de visión son:

“Utilidades: Maximizar el retorno a los accionistas, sin perder de vista la totalidad de nuestras responsabilidades. Gente: Ser un excelente lugar

para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí. Portafolio de Productos: Ofrecer al mundo una cartera de marcas de bebidas que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas. Socios: Formar una red de socios exitosa y crear lealtad mutua. Planeta: Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor". Coca-cola Company

"Ser reconocidos como la empresa líder en recubrimientos con la mayor confianza y cercanía con nuestros clientes, mediante la entrega de soluciones especializadas, sostenibles, innovadoras y de alta calidad". Comex

Tanto la misión como la visión generan un impulso dentro de la empresa, mientras una es un medio de expresión ante la sociedad, la otra actúa como un ideal que se trabajará por alcanzar, esto puede ser motivador por el simple hecho de pensar en alcanzar dicho ideal.

Todos los aspectos mencionados juegan un papel importante dentro de la organización, pues de ser funcionales tendrán una mejora en el personal mismo, en el ambiente y en la empresa en general, lo cual se verá reflejado en un clima organizacional agradable, que finalmente es una gran oportunidad de trabajo para un psicólogo de esta rama.

2.3 Sistemas de Organización

Los sistemas de organización se refieren a los flujos de comunicación dentro de una empresa (organigramas), establecen el funcionamiento que ésta tendrá, pues dependiendo de cómo se dirijan se marcará la línea entre una buena o mala organización. Los flujos se entienden como aquellos procesos de comunicación

que se llevan a cabo al interior de una empresa de acuerdo a su estructura, es decir, de su organigrama, éste puede fluir en varias direcciones: hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados, en forma circular, en diagonal, etc. A continuación se presentan los principales tipos de organigramas de acuerdo a Franklin (2004) y Zuani (2003).

1. Por su finalidad, este grupo se divide en cuatro:

- Informativo, organigrama diseñado con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas; sólo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras.
- Analítico, su finalidad es el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional y de cierto tipo de información que, presentada, permite la ventaja de la visión macro o global de la misma (análisis de un presupuesto, distribución de la planta de personal, partidas de gastos, remuneraciones, relaciones informales, etc.) Sus destinatarios son personas que se especializan en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- Formal, representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- Informal, organigrama que aun cuando su modelo planificado es representado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

2. Por su ámbito, este grupo se divide en dos:

- General, contienen información representativa de la organización, desde determinado nivel jerárquico hasta su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar el nivel de dirección general, en el privado, suelen hacerlo en un nivel de oficina o departamento.
- Específico, muestra la estructura de un área de la organización.

3. Por su contenido, este grupo se divide en tres tipos:

- Integral, representación gráfica de las unidades administrativas de la organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- Funcional, incluye las principales funciones que tienen asignadas cada puesto o área de trabajo, sus unidades y sus interrelaciones. Ayuda en la capacitación de personal y presenta la organización de forma general.
- De puestos, plazas y unidades, indica las necesidades de los puestos y el número de plazas que existen o que son necesarias para cada unidad consignada, incluye los nombres del personal que ocupa las plazas.

4. Por su presentación gráfica, este grupo se divide en cuatro

- Vertical, presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular de la organización en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.
- Horizontal, despliega las unidades de izquierda a derecha colocando al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma

de columnas, las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

- Mixto, utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- Circulares: aquí, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno representa un nivel distinto de autoridad que decrece desde el centro hacia los extremos, el último círculo (el más extenso) indica el menor nivel de jerarquía de autoridad; las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

A través de la comunicación se transmite la información, las ideas, los pensamientos o conceptos que se quieren aplicar a algo en particular; la buena o mala comunicación dependerá también de cómo se dé y se reciba el mensaje.

Hay quienes consideran que para que en una empresa exista buena comunicación es necesario establecer un organigrama que en lugar de ir hacia abajo vaya hacia los lados o de manera circular, pues todos los empleados de la organización son tratados por igual, se escucha de la misma manera a todos y se desempeña un trabajo en equipo, sin embargo, también el organigrama vertical puede funcionar óptimamente siempre y cuando la persona que se encuentra hasta arriba y los que tienen personal “debajo” de ellos sepan comunicar, recibir críticas constructivas y acatar la responsabilidad, es decir, que sepan ser buenos líderes.

2.4 Tipos de Organizaciones

Los tipos de organizaciones no sólo se limitan a ser empresa, también pueden ser hospitales, escuelas, sociedades anónimas etc; las organizaciones se clasifican de acuerdo a su tamaño, a la propiedad del capital, al ámbito geográfico de su actividad, a su sector económico y a su forma jurídica.

1. De acuerdo a su tamaño, ésta a su vez se divide en cuatro:

- Micro-organización, su equipo de trabajo está conformado entre uno y cinco empleados.
- Organización pequeña, está conformadas entre seis y 50 empleados.
- Organización mediana, el número de empleados se comprende entre 52 y 500.
- Organización grande, cuenta con más de 500 empleados.

2. De acuerdo a la propiedad del capital, a su vez se clasifica en tres:

- Organización privada, su capital es propiedad de particulares, personas individuales o jurídicas, según regula el derecho empresarial.
- Organización pública, su capital es propiedad total del estado, su influencia en el sistema directivo es importante; las organizaciones públicas pueden ser mercantilistas o pueden cubrir algunas necesidades de la población.
- Organización mixta, su capital es en parte privado y en parte público.

3. De acuerdo al ámbito geográfico de su actividad, que se divide en tres:

- Local, desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional.
- Nacional, ejercen sus actividades en el territorio de toda una nación o Estado.
- Internacional, el desarrollo de sus actividades supera las fronteras nacionales, se llega a otros países.

4. De acuerdo a su sector económico, se divide en tres:

- Del sector primario, su actividad principal sitúa los recursos de la naturaleza (materia prima) en disposición de ser utilizados, tales como la organización agrícolas, ganadera, pesquera y minera.
- Del sector secundario, desarrollan la transformación de materia prima, es decir existe una transformación de inputs en outputs, por ejemplo la siderometalurgia.
- Del sector terciario, su actividad principal constituye la prestación de servicios, comprende actividades como lavanderías, tintorerías, peluquerías, reparaciones, empresas de transporte, empresas de comunicaciones, empresas comerciales, empresas de hostelería, turismo y espectáculos, empresas hospitalarias y de servicios sanitarios, escuelas, etc.

5. De acuerdo a su forma jurídica, se divide en dos:

- Individual, existe un único propietario, Se caracteriza porque asume todas las decisiones y tiene una responsabilidad ilimitada o lo que es lo mismo responde con todos sus bienes presentes y futuros frente a terceros. Este tipo de organización predomina en aquellos sectores económicos en los que existe una tecnología que no exige grandes sumas de capital ni conocimientos muy complejos.
- Societaria, surge cuando dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria para obtener lucro mediante actividades mercantiles, en principio se requieren dos o más personas para el contrato de sociedad, una vez constituida la sociedad mercantil, la organización tendrá personalidad jurídica en todos sus actos y contratos. La organización societaria se puede clasificar en personalista (tiene en cuenta la personalidad del socio, selecciona a los socios, la entrada de un nuevo socio, requiere el consentimiento de todos los socios), mixta (al lado de unos socios colectivos existen otros comanditarios, su responsabilidad se limita a su aportación), capitalistas (tiene su capital dividido en participaciones iguales acumulables), de participación (crean empleo, hay una mayor participación del socio y fomenta el desarrollo económico y social de áreas locales y regionales) y de bienes (cada uno de los comuneros actúa en nombre propio frente a terceros).

Es importante conocer en qué tipo de organización se labora, pues dependiendo de su clasificación es como desarrollarán las actividades, las jerarquías y la estructura dentro de ella.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

En términos coloquiales se podría decir que el hablar de clima organizacional se refiere al ambiente que hay en un lugar de trabajo o la manera en que los empleados se llevan entre sí, pero con esto sólo se da una pequeña idea de lo que es, no se especifica, no se abarcan todos sus aspectos, ni se entiende la importancia de este tema. El clima organizacional es uno de los más grandes aportes que la Psicología organizacional ha llevado a cabo debido a la importancia que le da tanto a los empleados como a la organización.

Gan y Berbel (2007) en el concepto de clima organizacional/laboral, la palabra 'clima' es en sentido figurado (clima meteorológico), y se refiere al "tiempo que hace" o predomina en una zona. Por ende en una organización, al igual que en una zona geográfica, existen diferentes tipos de clima dependiendo los departamentos o áreas funcionales que la integren.

Por otro lado Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009) mencionan que para hablar de clima organizacional es necesario penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones, de su funcionamiento.

Urdaneta (2005) define el clima organizacional como la actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión del talento humano, las cuales conforman el ambiente laboral de una organización determinada e inciden en su ánimo, moral, motivación, satisfacción, gusto por el trabajo, productividad, eficiencia, calidad, etc.

Se puede resumir que el clima organizacional abarca las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre ésta, pero también se preocupa por el ambiente físico, por las relaciones interpersonales y por el tipo de cultura que maneje la organización, es por ello que ha cobrado gran fuerza a través de los últimos años.

3.1 ¿Qué evalúa el Clima Organizacional?

Aun cuando se tenga claro el concepto y lo que abarca es importante conocer qué es lo que se tiene en cuenta para considerar que un clima es óptimo o desagradable.

Sandoval (2004) considera que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, por ello, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que afectan el ambiente de las organizaciones.

Esta autora menciona al educador y psicólogo organizacional estadounidense Rensis Likert, quien establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: las variables causales, intermedias y finales.

Las variables independientes (causales) son las que están dirigidas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; dentro de estas variables se encuentra la estructura de la organización y su administración, las reglas, competencias, decisiones y actitudes. Si las variables causales se modifican por consiguiente se modificarán las demás variables.

Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una organización, constituyen los procesos organizacionales de la misma; entre ellas está la motivación, la actitud, los objetivos, la eficiencia, la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables dependientes (finales) son las que resultan del efecto de las variables independientes e intermedias por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización; entre ellas está la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de las tres variables determina el tipo de clima organizacional.

Además de establecer las variables, Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones (Sandoval, 2004):

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

El Ministerio de Salud de Perú (2009) establece once dimensiones para evaluar el clima organizacional:

- Comunicación: son las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Conflicto y cooperación: se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Confort: son los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- Estructura: es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- Innovación: es la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Liderazgo: es la influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- Motivación: son las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización, las intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.
- Recompensa: es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, se incentiva al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- Remuneración: es un aspecto que se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Toma de decisiones: es la evaluación de la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Ciceros (2011) realizó una propuesta para mejorar el clima organizacional, midió las siguientes dimensiones:

- Identificación con la empresa: percepción y la opinión que el personal tiene de la organización como la imagen, el prestigio, el orgullo de pertenencia, la opinión de los demás, etc.

- Apoyo de los recursos organizacionales: opinión del personal en cuanto a los apoyos físicos y administrativos que reciben para realizar en forma adecuada su trabajo.
- Organización: opinión del personal sobre la eficiencia y efectividad de la organización para realizar el desarrollo de su trabajo.
- Comunicación: percepción y opinión del personal sobre la comunicación formal e informal que se presenta entre compañeros, con su jefe inmediato y/o con personas de otra área.
- Relación con sus compañeros: percepción y opinión del personal en cuanto al trato y la relación entre compañeros, ambiente de trabajo y relaciones fuera de la organización.
- Relación jefe-colaborador: percepción y opinión del personal en su relación con el jefe, estilo de dirección, a la información de objetivos.
- Productividad: considera la opinión del personal en cuanto al logro de sus metas.
- Sistemas de reconocimiento: percepción del personal sobre la evaluación del desempeño así como factores que lo determinan.
- Motivación: percepción y opinión del personal en relación al gusto, satisfacción y retos de su trabajo actual.

Por otro lado Gan y Berbel (2007) señalan que en el concepto de clima organizacional se proyectan actualmente diversas dimensiones:

- La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo dentro de la organización. Es de suma importancia actualmente por las normativas sobre prevención y riesgos laborales.
- Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo.
- Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo, lo que sitúa el clima organizacional como algo diferente a las percepciones y lo condiciona a elementos como la estructura, el tamaño de la organización, los procesos técnicos de trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, etc.

Además Alco y Rodríguez (2003) indican que el clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan, sin embargo parece ser que la mayoría de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones (Sandoval, 2004):

- Estructura: percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración: percepción de la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgo y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Es cierto que para la medición del clima laboral se tienen en cuenta ciertas dimensiones que nos pueden brindar un resultado más amplio, pero se debe aclarar que no han sido solamente por ocurrencia de los autores, éstas son basadas en investigaciones que han eliminado, comprobado o agregado dimensiones.

Se puede observar que los diversos autores mencionados anteriormente coinciden con la mayoría de sus dimensiones planteadas, por ejemplo la

comunicación, la motivación, la tolerancia, las relaciones, la estructura, la pertenencia o identidad, el reconocimiento, la autonomía. Sin embargo, debido a que sus propuestas son muy amplias, algunas tienden a ser más significativas que otras, por ello es necesario saber que para seleccionar las dimensiones que serán medidas dentro de una organización se depende mucho de ésta, de la persona que ha pedido la evaluación, y del psicólogo encargado de evaluar el clima organizacional.

3.2 Tipos de Clima Organizacional

Una organización puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada se encuentre la organización más climas diferentes se pueden encontrar.

Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes distribuidos en diversas ciudades o regiones lejos de la sede social, generalmente presentan climas diferentes en el interior de sus componentes, incluso cuando están bajo las mismas estructuras y políticas que la sede social. El origen de estas diferencias puede deberse a varios factores entre los que se encuentra la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, entre otras. (Urdaneta, 2005).

Según Gan y Berbel (2007) las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, ellos proponen nueve tipos de clima organizacional:

- Clima de estructura: éste representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites

y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- Clima de responsabilidad: representa el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo; es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estructurada o vigilante.
- Clima de recompensa: representa la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
- Clima de desafío: representa el sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos que impone el trabajo; es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o la propuesta de un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
- Clima de relaciones: representa la percepción de los miembros acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
- Clima de cooperación: representa el sentimiento de los miembros sobre la existencia de un apoyo mutuo tanto de niveles superiores como interiores del grupo.
- Clima de estándares: representa la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización en las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).

- Clima de conflicto: representa el sentimiento de todos los miembros de la organización sobre si aceptan o niegan las opiniones discrepantes; nivel de temor para enfrentar y solucionar los problemas que surjan.
- Clima de identidad: representa el sentimiento de pertenencia de los miembros a la organización, como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo; sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa, o caso contrario, sentirse ajenos a los mismos.

Como se puede observar, para la identificación de un clima organizacional o varios siempre se toma en cuenta la percepción de todos los empleados de la empresa.

Urdaneta (2005) expresa que la posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento en particular puede influir en la percepción que estos tienen. El personal directivo suele presentar una tendencia a una percepción más favorable en comparación con los trabajadores manuales; los empleados de nivel intermedio suelen percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico; sin embargo, el personal de primer nivel suele percibir el clima como rutinario, rígido y estático.

Por otro lado, Sandoval (2004) menciona que Likert en su teoría de clima organizacional manifiesta que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores; por lo tanto la reacción está determinada por la percepción. Plantea dos tipos de clima organizacional (autoritario y participativo), los cuales a su vez incluyen dos subtipos.

El clima de tipo autoritario corresponde a un clima cerrado, caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa:

- Autoritarismo explotador: la dirección no confía en sus empleados; la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización; los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor; las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo; la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- Autoritarismo paternalista: existe la confianza entre la dirección y los subordinados; aunque las decisiones se toman en la cima algunas veces se decide en los niveles interiores; los castigos y las recompensas son los métodos utilizados para motivar a los empleados; en este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

El clima de tipo participativo corresponde a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones:

- Consultivo: la dirección tiene confianza en sus empleados; las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos; para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales; se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima; existe la interacción por ambas partes; se percibe un ambiente dinámico y admirable; la administración se basa en los objetivos por alcanzar.

- Participación en grupo: existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección; la toma de decisiones se da en toda la organización; la comunicación está presente en forma ascendente, descendente y en forma de lateral; la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajos; los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de planeación estratégica.

Sandoval (2004) expresa que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran y esto es considerado clima organizacional.

Las definiciones de clima organizacional explican que el clima se refiere a las características del medio ambiente del trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Algunos autores indican que puede existir un clima positivo o negativo, sin embargo el clima organizacional va más allá de ser solamente bueno o malo, ya que podemos encontrar matices, respecto a esto Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) expresan que para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o hacia alguno de sus miembros. Deberá sentir que hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que realiza; cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

3.3 ¿Qué beneficios tiene la evaluación del Clima Organizacional?

El clima organizacional contribuye de manera positiva o negativa al crecimiento y mejora dentro de una empresa, los aspectos que trae consigo el tener un clima agradable pueden variar, dichos aspectos pueden ser tanto para bien del empleado como para el de la organización, pues al tener un clima positivo se verán beneficiadas ambas partes.

Un empleado es un ser biopsicosocial, por lo tanto su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida, sino también del trabajo; sin embargo el bienestar y la felicidad no se pueden administrar debido a que son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio, su percepción también es vital.

El estudio del clima organizacional permite conocer en forma científica y sistemática las opiniones acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afecten el compromiso y la productividad del potencial humano (Ministerio de Salud, 2009).

Salazar et al (2009) señalan que los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado que induce a los individuos a tomar ciertos comportamientos. Estos comportamientos inciden en la actividad de la organización y por lo tanto en su sentido de pertenencia, en la calidad de los servicios que prestan, en su efectividad, eficiencia, eficacia (las tres E de una organización exitosa), impacto social y en el desempeño general de la organización.

Gan y Berbel (2007) clasifican y ordenan las características que se identifican como clima:

- El clima es un nítido de la vida interna de una empresa u organización.
- El clima es un concepto dinámico en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones; a la vez el clima tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, la estabilidad puede sufrir perturbaciones que se derivan de decisiones que afectan el devenir organizacional.
- El clima como atmósfera, psicológica o colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección.
- El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ella. Una organización con buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, si el clima está deteriorado no se puede esperar un grado alto de identificación.
- El clima recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización al mismo tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes.
- El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etcétera.

- La percepción de bienestar y de satisfacción laboral es una de las variables más importantes en la construcción del clima y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas.

Un clima organizacional efectivo, de acuerdo con Salazar et al (2009) incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Para ello se requiere según el Ministerio de Salud de Perú (2009):

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados, accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.
- Un buen clima o un mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, éstas se definen por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas tenemos el logro, la afiliación, la productividad, baja rotación,

satisfacción, adaptación e innovación; entre las consecuencias negativas podemos señalar la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

Una organización con un clima deficiente provoca daño a la salud mental y física de su colectivo laboral, los factores de riesgo ambientales que pueden atacar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo, estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo, en los sentimientos de placer o entusiasmo o en un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados frecuentemente de cambios de comportamiento.

De acuerdo con Salazar et al (2009) el entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, para esto es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación que genere confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye la calidad de los recursos humanos que se adquieren como empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento.

De una manera global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima; así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones (Alco y Rodríguez, 2003):

- Evaluar fuentes de conflicto o de insatisfacciones en las organizaciones que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Para reforzar lo anterior, el Ministerio de Salud de Perú (2009) señala que al evaluar el clima organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones de la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y diseñar un sistema de seguimiento y evaluación.

El clima organizacional junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimiento y actitudes negativas hacia la organización o a algunos de sus miembros. Deberá sentir que se hace algo útil, algo que proporcione un sentimiento de esfuerzo que se realiza; cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas (Salazar et al, 2009).

El Ministerio de Salud de Perú (2009) también ha señalado algunos beneficios de la medición del clima organizacional:

- Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.

- Establecer el valor promedio del clima organizacional y comparar éste en los diferentes departamentos o áreas.
- Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional para evaluar su avance en diferentes momentos.
- Es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- Disponer de indicadores de gestión adicionales a los tradicionales.
- Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- Definir acciones de mejora.
- Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

Los beneficios que trae consigo la medición del clima organizacional se ven reflejados en ganancias tanto económicas como de salud psicológica y física; si bien es cierto que llevar a cabo una medición de clima puede ser una inversión costosa, no se compara con los costos que puede generar el tener un clima negativo en la organización, se pueden generar pérdidas mayores de las que se invertirán para llevar a cabo la medición pues en forma individual cada empleado se ve afectado de diversas formas (productividad, estrés, cansancio, apatía, etc.).

Como se ha venido mencionando, tener un clima organizacional óptimo no sólo es beneficio para la empresa también se beneficia a los empleados al tener un lugar agradable donde laborar, un líder en lugar de un dictador, una cultura

organizacional, etc. Es importante recalcar que el logro de un clima organizacional apropiado es responsabilidad de la dirección de la institución.

La Psicología se preocupa por dar seguimiento a las investigaciones realizadas con anterioridad, esto le permite ofrecer seguimiento de las mismas e incluso nuevos modelos de investigación, generando así nuevos beneficios de medición del clima, esto puede resultar atractivo para aquellas empresas que aún no le dan la importancia necesaria a este tema y convencerse de que poner atención a él trae grandes mejoras.

4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante tener en cuenta el papel fundamental que cumple el talento humano dentro de las organizaciones y aún más importante que cada uno de sus integrantes de la misma formen una cadena ordenada de eslabones para un adecuado funcionamiento, para esto es necesario la motivación que las empresas pueden brindar a sus trabajadores y es aquí donde está el clima organizacional, una de las tendencias que busca es brindarle al ser humano el lugar que se merece ya que cada día hace un aporte dentro de los entes económicos para que estos generen muy buenos resultados.

El clima organizacional para cada una de las instituciones se evalúa de manera diferente teniendo en cuenta que lidera la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral y el logro que se pretende cumplir dentro de cada una. Es por ello que no es posible encontrar dos entes que presenten un mismo modelo de clima organizacional, dado que una de las causas de sus diferencias es la cultura, la nacionalidad, los aspectos raciales, el tipo de negocio e incluso su religión.

4.1 Formas de evaluación del Clima Organizacional

Es cierto que hablar de clima organizacional implica muchos temas de importancia, entre ellos se encuentra la forma y el procedimiento que se sigue para lograr una evaluación del clima de la empresa.

Muchos psicólogos dicen que si se quiere evaluar el clima de una organización es necesario reunir las percepciones de todos los empleados, afortunadamente esto no es cierto, no se requiere incluir a todos los empleados de la empresa (Urdaneta, 2005). Para medir el clima de una empresa se requiere

tomar una muestra representativa (puede ser por área), dicha muestra puede funcionar para obtener nuestra medida.

Baguer (2005) menciona que para medir correctamente el clima organizacional es preciso contar con apoyo de una consultoría experta en el tema, la ayuda externa tiene como ventaja que ya se tiene experiencia en otras organizaciones, que se brinda con mayor facilidad una confianza al no formar partes de la empresa, además brinda una mayor objetividad y comunicación a la hora de realizar entrevistas a los trabajadores.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, éstos corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima; por sus dimensiones, los cuestionarios cubren las variables humanas y estructurales relacionadas con la tarea y las tecnologías, según un cierto grado decreciente de importancia, esto es la escala tipo Likert. (Alco y Rodríguez, 2003).

Alco y Rodríguez también mencionan que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito; las consignas dadas en la mayor parte de estos cuestionarios exigen a los que responden que éstos evalúen el clima de su organización en función de sus objetivos, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Este tipo de cuestionario permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto en el clima en el que trabaja, también indica las dimensiones que necesita una intervención por parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

El instrumento diseñado por Chávez y Toro (2012) es un claro ejemplo de lo anterior, las autoras elaboraron el instrumento con el objetivo de medir el clima organizacional dentro de una consultoría, de arrojar objetivos confiables y de

poder ser aplicado a los trabajadores. Dicho instrumento quedó conformado por 14 ítems y sus instrucciones fueron las siguientes:

“Por favor indica y explica brevemente qué tan de acuerdo estás con los siguientes enunciados, donde: 1-totalmente en desacuerdo, 2-en desacuerdo, 3-ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4-de acuerdo, 5-totalmente de acuerdo. Evita en la medida de lo posible contestar con el número 3. Por favor no dejes ninguna pregunta sin contestar.”

Las autoras llegaron a la conclusión de que su instrumento les permitía medir el clima, arrojaba resultados satisfactorios y les mostraba cuáles eran sus puntos de fortaleza y debilidad.

En cuestionarios de este tipo se le presentan a los empleados una serie de reactivos, lo que cada uno de los trabajadores tiene que hacer es contestar de la manera más honesta posible lo que ellos perciben o sienten en cada una de las situaciones que se les presenta; se tienen diferentes opciones para contestar a cada reactivo con una escala que puede ir de extremo a extremo, de esta manera es como se hace el conteo de cada evaluación, se obtienen así los resultados del tipo de clima que tenemos en la empresa.

Como se mencionó con anterioridad, Alco y Rodríguez (2003) proponen que el instrumento para medir el clima sea la traducción de los cuestionarios de Likert, estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Métodos de mando: forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Características de las fuerzas motivacionales: procedimiento que se utiliza para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Características de los procesos de comunicación: naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Características de los procesos de influencia: importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Características de los procesos de planificación: forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.
- Características de los procesos de control: ejercicio de la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: planificación y formación deseada.

Es importante reconocer que además de los cuestionarios, se pueden realizar entrevistas (estructuradas o semi-estructuradas) a diferentes miembros de diferentes niveles de la organización, esto brindará un conocimiento más amplio y personal sobre las percepciones que tienen los empleados acerca de diferentes temas.

Según Baguer (2005) para el análisis del clima organizacional hay que tener en cuenta que un empleado puede estar satisfecho en la organización según determinados parámetros e insatisfecho según otros, que las condiciones de felicidad pueden ser distintas para diversos empleados, y que los parámetros de motivación de las personas también varían en función de la edad, de la formación, del sexo, de los años de antigüedad en la empresa, etc.

Dicho autor dice también que la evaluación del clima en una organización se debe realizar por voluntad de la dirección de lograr que todos los empleados trabajen en un ambiente agradable, lo que afectará positivamente en su vida, rendimiento y bienestar.

Por ejemplo, el administrador del Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de Artes Plásticas (Cenidiap) percibía un ambiente no muy agradable dentro del instituto, por lo que solicitó a alumnas de la FES Iztacala realizar una evaluación del clima, para ello se utilizaron tanto cuestionarios como entrevistas y el infalible método de observación; los resultados arrojaron un clima poco favorable, debido a esto se realizó el programa de intervención adecuado el cual fue aplicado satisfactoriamente trayendo consigo una mejora en el clima.

Simplemente se puede generar un abanico de posibilidades que evalúen el clima organizacional de las cuales se puede escoger la más conveniente de acuerdo a los intereses y posibilidades de cada empresa.

4.2 Proceso de evaluación del Clima Organizacional

Cuando se tiene planeado medir o evaluar el clima organizacional de alguna empresa es necesario seguir cierto procedimiento con la finalidad de lograr un mejor trabajo en cuanto a la organización del o los encargados de llevar a cabo la tarea, además de esta manera se garantizan mejores resultados del proyecto.

Baguer (2005) señala diversas etapas que se deben seguir para la evaluación del clima organizacional, seis para ser exactos:

Fase 1: Toma de datos. Permite tener un panorama general de la organización, esto brinda un punto de partida, se conocen a fondo aspectos que serán de gran ayuda.

- Datos generales: ubicación, historia, número de empleados, actividad, organigrama, departamentos y secciones, productos de fábrica, proceso productivo, estructura comercial, zonas y sectores industriales a los que vende.

Fase 2: Preparación, confección y pase de la encuesta. No es necesario recolectar la opinión de todos los empleados para la evaluación del clima.

- Definición de grupos para la medición del clima: dependiendo de la empresa se determinarán los posibles grupos de medición de clima para los cuales sea atractivo el análisis individual (departamentos o secciones determinadas de la empresa).

Fase 3: Observación directa del trabajo. Ayuda a descubrir factores que afectan el trabajo de los empleados y que no se tienen en cuenta en las encuestas; la observación directa del trabajo de los empleados es el mejor método para el análisis del clima pero también el más caro pues tiene que realizarse por un periodo de tiempo largo y por consultores sumamente preparados.

Fase 4: Entrevista a trabajadores de la organización y dinámica de grupos. Los puntos oscuros de la encuesta se pueden aclarar con la opinión de un reducido número de empleados de los distintos niveles de la organización. Siempre que las entrevistas las realicen personas expertas se pueden obtener datos importantes y que complementen la información obtenida en los dos apartados anteriores. Las entrevistas deben prepararse y ejecutarse de forma adecuada, para ello es preciso:

- Tener claro el objetivo por el que se hacen, qué información se quiere obtener.
- Planificar la entrevista en cuanto al contenido de las preguntas y la secuencia de las mismas.
- Transmitir al interlocutor la finalidad del estudio que se realiza
- Procurar desarrollar en un lugar agradable la entrevista donde el interlocutor se sienta seguro de la intimidad de sus respuestas. No deben existir barreras en la comunicación como ruidos, atención al teléfono u otras distracciones.
- Darle confianza al interlocutor
- Hablar poco y escuchar mucho

Cuando se quiere llevar a cabo la observación pero el costo es un impedimento, la entrevista puede complementar y enriquecer el procedimiento.

Fase 5: Análisis y diagnóstico. En función de la información recogida por mecanismos citados anteriormente los consultores externos realizan la evaluación, combinando e interpretando los resultados, identificando las características de la organización y plasmando la situación que perciben las personas que trabajan en ella. Por ejemplo:

- Trabajo personal
- Supervisión
- Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo
- Administración

- Comunicación
- Ambiente físico y cultural
- Capacitación y desarrollo
- Promoción y carrera
- Sueldos y prestaciones
- Orgullo de pertenencia

Fase 6: Retroalimentación al personal de las empresas. Los empleados de la organización tienen que conocer el resultado del estudio, es un eslabón clave a tener en cuenta y fundamental de cara a establecer un clima propicio.

Fase 7: Plan de acción y seguimiento. Un informe sobre la medición del clima que no se traduzca en un plan de acción no tiene otra validez más que la información; el estudio de la evaluación del clima debe servir para establecer un plan de acción planificado y acordado con la dirección de la empresa para convertir en fortalezas las debilidades detectadas.

Las fases que se presentan en la metodología para la evaluación del clima organizacional pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad laboral. Acorde a esto, el Ministerio de Salud de Perú (2009) expone sus propias fases a seguir para la evaluación de este:

1. Fase de alineamiento:

- Compromiso de la alta dirección de la organización
- Profundo conocimiento de la organización
- Construcción del instrumento de evaluación

2. Fase de sensibilización:

- Definición del concepto de evaluación
- Campaña de publicidad y comunicación interna

- Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio del clima organizacional

3. Fase de evaluación:

- Convocatoria de los recursos humanos
- Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional
- Metodología de medición
- Anonimato y confidencialidad de la información

4. Fase de análisis y entrega de los resultados:

- Entrega de resultados inmediatamente después de su evaluación.
- Entrega de informes amigables.
- Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la evaluación del clima organizacional.
- Entrega de resultados a la alta dirección y a la organización en general.

5. Fase de acciones de mejora:

- Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- Articular a los resultados del mejoramiento del clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Otro elemento importante además de la evaluación es conocer de qué manera podemos modificar el clima para lograr un ambiente en el que cada uno de los empleados se sienta de la mejor manera posible. Alco y Rodríguez (2003) exponen, con base en la teoría de Lewin y House, un modelo integrado de modificación del clima organizacional:

- Fase 1: Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimiento del cambio.
- Fase 2: Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a aplicarlas.
- Fase 3: El consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.
- Fase 4: Es una etapa evaluativa, se trata de ver el rendimiento en el trabajo tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso.
- Fase 5: En esta última etapa se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia.

Aun con las fases propuestas por diversos autores, se debe tener en claro que el proceso de evaluación del clima organizacional depende del psicólogo evaluador, pues él irá recolectando la información como lo crea más adecuado o dependiendo de los inconvenientes que se vayan presentando, sin embargo será necesario revisar información ya documentada para que, aunque no se siga ese modelo, se pueda crear el propio.

4.3 Técnicas de intervención del clima organizacional

Cuando los resultados de la evaluación de clima organizacional arrojan que éste es poco favorable o no funcional para la empresa, se debe aplicar una técnica de intervención que corrija o modifique el clima.

Como se mencionó en el capítulo tres, el clima organizacional puede medirse considerando diferentes dimensiones, y en la mayoría de ocasiones no todas las dimensiones presentan dificultades o discrepancias, a veces el clima organizacional suele verse afectado solamente porque en dos o tres dimensiones existe conflicto. Es por ello, que las técnicas de intervención del clima organizacional dependerán de las dimensiones afectadas, pues al final son éstas las que se tienen que corregir.

Jaramillo y Giraldo (2016) realizaron un diagnóstico de clima organizacional en el Centro de Desarrollo Infantil (CDI) “Cosechando sueños”, y con base en los resultados (los cuales determinaron fallas en el reconocimiento de los compañeros, liderazgo, cooperación, comunicación, condiciones de trabajo y reputación) propusieron un diagnóstico basado en las dimensiones afectadas: - manejar campañas que permitieran sensibilizar al personal que integra al CDI con el fin de aumentar el sentido de pertenencia; - manejar con equidad los procesos que se llevan a cabo en el CDI en aras de evitar las diferencias de trato con los colaboradores; - permitir espacios para crear políticas compartidas e integradas que lleven a los objetivos organizacionales; - contar sólo como una dirección la cual debe ser asumida totalmente por el operador central, lo cual posibilitará un empoderamiento y administración del proceso; - desarrollar programas de beneficios y reconocimiento que impacte directamente sobre los trabajadores del CDI y campañas externas que aumenten su imagen como empresa y declaración como colaboradores.

Cárdenas, Arciniegas, y Barrera, M. (2009) también realizaron un diagnóstico de clima organizacional en el Hospital de Yopal, ellas basaron sus dimensiones en tres niveles: individual, intergrupala y organizacional, por lo que su modelo de intervención fue orientado a estos. El nivel individual tuvo como objetivo generar en los participantes procesos de autoconocimiento y reflexión sobre sus propias experiencias, reconociendo fortalezas y debilidades, para ello, durante dos

meses desarrollaron ocho actividades, cuatro trabajaron autoconocimiento y las restantes fortalecieron la actitud positiva. El nivel intergrupales tuvo como propósito fortalecer habilidades intergrupales que permitieran el logro de objetivos de las áreas o departamentos y, así, cumplir con los objetivos organizacionales, para ello propusieron actividades orientadas a mejorar la comunicación y establecer relaciones interpersonales sinérgicas que permitieran mejorar el trabajo en equipo, viabilizando los procesos para alcanzar las metas organizacionales; durante dos meses realizaron ocho actividades, tres en comunicación, dos en relaciones interpersonales y tres en trabajo en equipo. En el nivel organizacional y para abordar las temáticas de Misión, Visión, Objetivos, Valores y Modelos de Gestión, se realizaron actividades de promoción e información acerca de estas temáticas, buscando la interiorización de estos aspectos y tratando de que los funcionarios encontraran congruencia entre sus expectativas personales y las organizacionales.

En ocasiones, los resultados que nos muestra la evaluación del clima organizacional, pueden ser favorables, es decir, que no presentan ninguna dificultad, sin embargo, esto puede ser sólo para algunos de los empleados, pero para otros (la minoría), el clima no es funcional, en estos casos se pueden hacer recomendaciones directamente a la o las personas que consideran su clima organizacional no es apropiado. Tal es el caso de la investigación de Castañón, Moreno y Rodríguez (2016), donde el Coordinador Administrativo del CENIDIAP, solicitó un diagnóstico para el centro, los resultados mostraron que para la mayoría de los empleados el clima era bueno, sin embargo, él consideraba que no era así, debido a que los directivos faltaban mucho, a que las tareas no eran registradas ni supervisadas y eso afectaba en su desempeño; por lo tanto, las recomendaciones se enfocaron a que él realizara una planeación estratégica de sus labores diarias, mensuales, semestrales y/o anuales, este cambio le permitiría describir y actuar sobre el desempeño de sus labores.

El hacer recomendaciones aunque los resultados del clima sean en su mayoría favorables no significa que no se pueda mejorar, como buen psicólogo organizacional se debe considerar que cualquier situación por más buena que parezca, siempre tiene la posibilidad de mejorar

Según (Albacete, 2015), en la dirección de equipos y personas los hábitos son las claves para lograr buenos resultados, ya que dependiendo de nuestra forma de actuar en el día a día se logran unos u otros resultados, las direcciones deben trabajar unidas y en red con el fin de lograr cohesión, empoderamiento y reconocimiento del equipo de trabajo

Es importante lograr sinergia entre las direcciones, con el fin de poner en práctica las destrezas, competencias y habilidades gerenciales, aunar esfuerzos humanos, técnicos y financieros en pro del cliente interno y externo. Una institución funciona a cabalidad según el liderazgo que se proyecte y de cómo éste se contagie a los demás, creando colaboradores autónomos, con capacidad de autogestión y empoderados de su rol.

Se debe recalcar que para cada resultado de clima organizacional se da una intervención diferente como pueden ser cursos, capacitaciones, implementaciones de material o de artefactos, oportunidades de competencia sana, juego de roles, actividades recreativas, remuneraciones, recompensas (económicas o sociales), etc., algunas se pueden realizar únicamente como psicólogo, pero algunas otras necesitan la intervención de más profesionales trabajando en conjunto.

5. ENTREVISTA AL DOCTOR JAIME ANGEL GRADOS ESPINOSA

Para comenzar este último capítulo, el cual se trata de una entrevista realizada al Doctor Jaime Grados, es necesario conocer primeramente a este personaje, un sobresaliente Psicólogo dedicado al ámbito organizacional.

Jaime Ángel Grados Espinosa realizó sus estudios de Licenciatura, Maestría y Doctorado en la Facultad de Psicología de la UNAM. A lo largo de su trayectoria como psicólogo ha desempeñado labores en la iniciativa privada como evaluador de personal, consultor y asesor de diferentes empresas; en el sector público ha intervenido como instructor de cursos de capacitación, en estrategias de desarrollo de personal a nivel operativo y en secretarías de Estado. También ha intervenido en cooperativas con la finalidad de ampliar el campo profesional del psicólogo; a nivel de gabinete, diferentes empresas lo han consultado acerca de la forma de aplicar técnicas específicas en el desarrollo de Recursos Humanos.

Se ha distinguido por su interés en la organización de los profesionales de los recursos humanos, en este aspecto se ha desempeñado como vocal de la Sociedad Mexicana de Psicología A.C. y de la Sociedad de Psicología Aplicada, A.C, y como presidente y organizador del Encuentro Nacional de Psicología del Trabajo. En el aspecto académico, es profesor titular en la Facultad de Psicología de la UNAM, ha impartido las materias de Psicología General, Técnicas de Investigación en la Industria, Reclutamiento y Selección Técnica de Personal y Capacitación y Formación de Directivos. En su momento publicó la Prueba de Frases Incompletas con Aplicación en la Industria - FIGS, siendo ésta su Tesis de Licenciatura, así mismo tiene publicados catorce libros de los cuales dos de ellos son Tesis de Maestría y Doctorado.

Ha recibido distintos reconocimientos en diferentes países, como en la Universidad de Buenos Aires, Argentina, por ser pionero en Latinoamérica en el Desarrollo del Campo de la Psicología del Trabajo, por sus muchas obras escritas y por la organización del Congreso de Psicología que se renueva año con año; tiene Distinción Honorífica como Profesor Honorario por la Universidad César Vallejo Trujillo en Perú; por la Universidad de San Carlos de Guatemala por su valioso aporte al crecimiento y desarrollo de la Psicología en América Latina; por la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Perú como docente honorario; por la Universidad Tecnológica de Honduras por su valioso aporte al crecimiento y desarrollo de la Psicología en América Latina.

A continuación se muestra, en apartados, la transcripción de la entrevista, para ello se identifican las letras “JGE” haciendo referencia al Doctor Jaime Grados, y las letras “DMC” para hacer referencia al entrevistador.

5.1 Las organizaciones

DMC: ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo como Psicólogo Organizacional?

JGE: Como Psicólogo Organizacional... como desde el '63 para acá

DMC: ¿Inicio usted como Psicólogo Organizacional?

JGE: No, fui antes clínico

DMC: Ah, ¿sí? ¿Y dónde laboraba cuando era clínico?

JGE: En el manicomio, estuve en el manicomio de “La Castañeda”, yo fui alumno del Doctor. Luis Lara Tapia, el primer director de Psicología yo creo que de América Latina, él fue mi maestro, estuve haciendo el servicio social o prácticas profesionales, que eso no existía, con el maestro ahí en el manicomio, en el pabellón piloto, es donde entraban los pacientes y les hacíamos exámenes y los clasificábamos, tú entrabas y te clasificaban, había pabellones de esquizofrénicos, de epilépticos, en ese tiempo la epilepsia era enfermedad para reclusión en el nosocomio; había una clasificación que se llamaba “trabajadores 1”, “trabajadores 2”, pero también había una parte de psicópatas, sociópatas, yo los veía ahí, ahí estuve trabajando, aplicando pruebas y trabajando con los pacientes, en ese tiempo no había terapia ocupacional, pero lo que yo hacía era terapia ocupacional, yo jugaba ping pong, hacía modelado con las pandillas, hacíamos cuadros y todos.

DMC: ¿Y por qué se cambia a lo organizacional?

JGE: Primero, porque estaba en un nosocomio con el Doctor Dionisio Nieto, refugiado español, él era organicista, pensaba que los Psicólogos éramos nada, que éramos un obstáculo ahí en el pabellón y humillaba al Doctor Lara, yo iba con el Doctor Lara a las sesiones de juntas médicas, y mientras que el Doctor Nieto se preocupaba por ponernos en ridículo, nosotros íbamos aprendiendo porque ya después, en ese tiempo como ahora, te das cuentas que muchas de las psicosis son de tipo gálico, en ese tiempo estaba la historia psicoanalítica y había un libro llamado “Psicoanálisis y Esquizofrenia” del Fondo de Cultura Económica. Ahí estuve, ¿cuánto me pagaban? nada, con trabajo tenía dinero para llegar al manicomio, aunque entre los amigos nos ayudábamos. Pero también me cambié porque hicimos un viaje a Cansas en Estados Unidos, y una de las personas que iba en ese viaje era Ángel San Román, entonces yo en ese momento pensé que me iba a dedicar a los niños porque también estuve en el “Maximino Ávila Camacho” y atendí niños, era policlínica entonces veía niños y veía adultos, me

hice muy bueno en aplicación de pruebas pero también en la parte terapéutica, estando ahí, le pregunté a San Román a qué se dedicaba y me dijo que era Psicólogo Industrial, le dije que cuando regresáramos lo iría a visitar y lo hice, fui y estaba la señora Salazar Maya que era la jefa de toda el área de Psicología, eran como cuatro psicólogos nada más, llegó San Román y me presentó a la jefa, que tenía en el escritorio unas gráficas, yo soy bueno para la estadística, entonces vi las gráficas y tenía una dispersión por cuartiles pero estaba mal, se fue la Señora Salazar y yo me quedé viendo las gráficas, cuando regresó me dijo que era un gusto conocerme y se despidió de mí, pero yo le dije que estaba mal la gráfica, me preguntó por qué y le expliqué, me preguntó a qué me dedicaba y cuánto ganaba, le dije que trabajaba para el Doctor Lara en el manicomio y en el Maximino Ávila, que en el manicomio no ganaba nada y que en el Maximino ganaba 600 pesos mensuales, me dijo que no tenía mucho que ofrecerme pero que había la posibilidad de una plaza de medio tiempo de 3500 pesos, me dijo que no le contestara, que lo pensara; al otro día ya llegué y le dije que sí me interesaba. Todo lo que hacían ellos yo ya lo sabía hacer, pura aplicación de pruebas, nada más que ellos tenían la habilidad de hacerlo muy rápido y nosotros en el manicomio nos tardábamos mucho haciendo las interpretaciones porque ahí teníamos al paciente entonces nada más tenían dos alternativas, por eso le llaman pacientes (risas). Acá era rápido, acá tenías que hacer las interpretaciones muy rápido y hacer conclusiones y redactar. Yo redactaba de manera clínica y la señora Salazar me enseñó a redactar de una manera más coloquial, no había computadoras, entonces cuando escribías mal las cosas nos rompía los reportes, a mí y a todos, además era muy quisquillosa con la ortografía y yo era muy menso para la ortografía y para escribir a máquina, yo afortunadamente no estaba casado, los que lo estaban se tenían que aguantar, no te podías ir hasta que terminaras, no era burocrático, tú sabías a qué hora entrabas y te ibas hasta que terminaras las cosas, no te podías ir antes, todos odiábamos a la jefa, pero la señora Salazar entró en desgracia cuando entró Martínez Domínguez, nos tuvieron como un año a ver si nos corrían o no, todos los demás se fueron a

empresas, nos dimos cuenta que trabajábamos muy rápido, que teníamos excelente ortografía, que redactábamos muy bien, y la gente afuera no sabía hacer eso; la señora Salazar con todo y sus cosas que tenía nos enseñó a trabajar muy bien. ¿Sabes a quién le dediqué mi tesis de licenciatura? a la señora Salazar. Los lápices si no te los acababas tenías que entregar el muñón de lápiz y te lo reponían, no era nada desperdiciada, y afuera a mí me enseñó a ser así, y me pagaban bien y me respetaban, en la clínica no me respetaban, era yo como enfermero, como de tercera, y no me pagaban, me pagaban muy poquito, en cambio en la industrial mi opinión era aceptable, era respetada y me pagaban bien. La señora Salazar no solamente me enseñó a hacer eso, nos mandaba a las divisiones, Comisión Federal (CFE) tiene divisiones que abarca diferentes estados de la república, a aplicar pruebas y ver cómo estaba el ambiente, ver si había corrupción o no, un Gerente Divisional tiene derecho a manejar avionetas, helicópteros y todas esas cosas, y había unos que lo usaban para su familia, eso te lo platicaba la secretaria y yo iba de chismoso con la señora Salazar. La señora Salazar y nuestra área dependía de Oficialía Mayor, automáticamente se les decía a ellos, ellos podían cortar la cabeza con mucha facilidad aunque fueras Jefe Divisional, pero también le llegaba al Director de Comisión Federal, políticamente éramos muy poderosos, ella nos prohibía que recibiéramos coches, por eso nos daban viáticos para pagar el taxi. Me di cuenta que éramos muy fuertes, muy poderosos y además era útil lo que hacíamos, veíamos donde había mucho personal y pocas cosas que hacer y donde había poco personal y muchas cosas que hacer, eso se llama cargas de trabajo por tramo de control, pero eso ya le fuimos poniendo nombres, antes era estando de chismoso. Todo me lo inculcó la señora Salazar, yo le aprendí mucho y me gustó, finalmente cuando nos dijeron que nos iban a correr a todos y nos liquidaron, todos se fueron a empresas, yo no, yo puse mi despacho: la Asociación de Psicología Aplicada, me fue muy mal durante dos años, pero después ya me fue muy bien, conseguí los primeros clientes, muy bien, muy bien.

DMC: ¿Imparte clases ahí?

JGE: De vez en cuando, yo realmente estoy mucho tiempo en la Facultad de Psicología, pero hay personal en la Sociedad (se refiere a su Asociación).

DMC: ¿Cuál cree que es el papel principal del Psicólogo en las organizaciones? Antes y ahora, porque ha cambiado, ¿no?

JGE: Sí, totalmente, antes nos contrataban por pruebas psicológicas, como testomano, era aplicar pruebas y sacar conclusiones, y reclutamiento, pero más que nada aplicación de pruebas, y después ya fuimos aprendiendo reclutamiento y quisimos reclutar, eso nada más, durante mucho tiempo; después aparecieron las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo en 1976 y apareció la capacitación, entonces aprendimos la capacitación, antes era como muy escuela de primaria o de secundaria, muy magistral, era considerar que yo sé mucho y los demás saben poco, era muy magistral y la manera en cómo aprendimos nosotros a hacerla era hacer que el grupo aprendiera solito con nosotros, y como lo hacíamos diferente, lo hacíamos alegre, informal, bien, y todos los demás eran aburridos, formales, muy ortodoxos, a ellos les pagaban poco y a mí me pagaban mucho, yo soy muy alegre dando cursos y bueno, y cobro bien, cobro mucho pero no me pagan mucho (risas)

DMC: ¿Y cuál considera que es nuestro papel en la actualidad?

JGE: Consultoría integral, ser generalista, saber de reclutamiento, selección, capacitación, inducción de personal, sueldos y salarios, análisis de puestos, y tener visión de negocio como Psicólogo

DMC: ¿Puede contarme sobre sus dos experiencias más relevantes en el ámbito organizacional?

JGE: Yo estuve con el gobierno de Guanajuato, yo conocí bien al Delegado de la SAGARPA, le estuve dando cursos, y una vez también le di cursos al Secretario de Ganadería y Agricultura del Gobierno Estatal de Guanajuato, y lo que hicimos que me gustó mucho, muy relevante, fue que juntamos al Gobierno Federal, al Gobierno Estatal e hicimos una macro dinámica, donde hicimos que se conocieran, sin importar el partido político, y que fueran viendo los proyectos que urgían en poco tiempo, que sacaran un plan estratégico de trabajar en ese sector. Nos fuimos a un hotel donde no entraban los celulares, metimos al Gobierno Federal, estuvimos tres días el Psicólogo Alberto Rangel y yo trabajando, y fue un éxito, estuvo muy bien, eso se debería de hacer en este momento, por ejemplo con este gobierno, por secretarías de estado agarrar a los mandos y juntarlos para que se fueran conociendo y que estuvieran los del antiguo gobierno para que dijeran lo que quedó pendiente, pero bueno, hicimos una integración muy bonita, yo me siento muy orgulloso de eso.

DMC: ¿No quedó documentado?

JGE: No, en la Psicología Laboral hay algo que se llama secrecía, no puedes escribir sobre esas cosas, a esa secretaría yo le hice la evaluación de todo el personal y clima cuando entro Fox, mi despacho también se lo hizo pero no lo pudimos publicar a nivel nacional, eso también fue importante, esa sería mi segunda experiencia.

DMC: ¿Y cómo define usted el concepto de Organización?

JGE: Es un sistema donde definimos las cargas de trabajo, objetivos, donde tenemos un insumo de pensamiento o materia prima para que salga un producto terminado, tangible o intangible, independientemente de a qué se dedique, pero para eso nos organizamos, para definir qué hace cada quien.

DMC: ¿Cree que una empresa grande funcione mejor que una pequeña?

JGE: Según el tipo de producto que estés manejando, yo no puedo poner una empresa de refrescos a competir con coca cola, mi target debe estar muy definido sobre por qué voy y a qué voy.

5.2 El Clima Organizacional y su evaluación

DMC: Para entrar al tema de Clima Organizacional, ¿Cómo define el concepto de Clima Organizacional?

JGE: Es la situación que se da entre los compañeros, las autoridades, los proveedores y los clientes de una manera holística.

DMC: Usted que ha hecho trabajos de Reclutamiento, Selección y Capacitación, ¿Cómo relaciona esto con el Clima Organizacional?

JGE: Cuando te estoy reclutando y te veo muy joven, sé que te van a comer, si hay una jefa o jefe que descalifique pero no lo puedo correr porque me da buenos resultados entonces prefiero no mandarte a ti o mandarte con la conciencia de que va a estar pesado o vas a durar poco tiempo. Y en cuestión de capacitación, si el director tiene ganas se le puede dar un curso al “capataz” que les hace la vida imposible, pero normalmente el sistema es armonioso. A nosotros nos mandan a llamar cuando hay chismes, intrigas, robos, o cosas de ese tipo, cuando hay este tipo de situaciones y el jefe no quiere resolverlos es porque le conviene.

DMC: ¿Cómo se hace una evaluación de Clima?

JGE: Déjame decirte una cosa, hay personas que en la encuesta preguntan si la gente está conforme con el sueldo, eso es una tontería, porque ¿quién está a gusto con el sueldo? Cuando haces una pregunta te imaginas la barra por frecuencia simple, tanta gente me dijo que sí estaba a gusto con el sueldo, tanta me dijo que no, esto te ayuda para ver si te sirve la pregunta o no, te preguntas a ti mismo para qué te sirve esa pregunta y para qué le va a servir al cliente, porque finalmente al que se tiene que satisfacer es al cliente, le preguntas si a él le serviría saber eso, así se diseña una encuesta, hay criterios: a quién se lo vas a presentar, para qué lo estás elaborando, y en cuánto tiempo presentarás los resultados; los reactivos se elaboran respecto a eso, si se lo vas a presentar a todo el personal haces preguntas que le peguen a todo el personal y que están bien distribuidas, para todas las áreas las mismas preguntas para que no haya problemas. La encuesta se elabora dependiendo quién la pida y junto con él.

DMC: Y haciendo evaluaciones, ¿Cuáles son los mayores obstáculos a los que se ha enfrentado?

JGE: Que te amenacen, trabajadores, directivos, más a personas como tú, jovencitas, sólo me ha pasado una vez pero sí sucede. Y más pequeñas, pues hay áreas que no te dejan entrar, sospechan que lo que tú haces les va a hacer daño, por ejemplo en la Secretaría de Hacienda y la Dirección General de Aduanas, tiene que venir una persona de cargo para que te custodie y hagas tus preguntas de clima.

5.3 El Clima Organizacional y el éxito de las empresas

DMC: ¿Cómo explica entonces la relevancia del Clima Organizacional dentro de una empresa?

JGE: Según el tamaño, a veces el clima organizacional lo puedes ver rápidamente, aquí lo puedo ver (nos encontrábamos en un restaurante), los meseros se llevan bien, entran en competencia por los clientes pero se llevan bien, hay otras empresas pequeñas donde ves que se llevan mal, que se están peleando por el cliente, o no hacen actividades porque “de aquí para allá no me corresponde”, de acuerdo con el tamaño no necesitas ni aplicar encuestas ni nada, nada más con la pura observación, si sabes observar pues puedes dar un diagnóstico, para saber observar necesitas referentes, un Clima Organizacional lo vas a ver en función de empresas en las que participes, si conoces muchas pues vas a poder comparar, tendrías como un repertorio para poder hacer un diagnóstico con la pura observación; a los Psicoanalistas no nos interesa solamente lo que hacen las personas, sino la manera en cómo lo hacen, no vemos lo que dicen sino cómo lo dicen, si lo rematan con una sonrisa o movimientos. Ya cuando no funciona cara a cara entonces sí hay que aplicar encuestas, en una encuesta de Clima Organizacional, yo que las hago, le pregunto al cliente qué es lo que quiere que investigue, y le pregunto a quién le voy a presentar los resultados, esto es bien importante, se lo voy a presentar al dueño, al dueño y al staff, al dueño y a los mandos intermedios, a todo el tramo de control y en función de eso elaboro los reactivos y veo las respuestas desde que estoy diseñando cuestionarios, también se cobra dependiendo a quién se le presenten los resultados.

DMC: ¿Usted cree que es importante que una empresa tenga un clima bueno?

JGE: Claro, la empresa funciona en medida del clima, si es bueno la empresa funciona bien, hasta podríamos decir que esa pregunta es obvia, pero te voy a explicar por qué no lo es, yo era muy de integrar a las personas y estuve trabajando en una empresa de impermeabilizantes y endurecedores para piso, yo empecé a juntarlos a todos hasta que me llamó el Director General de la empresa, mi cliente, y me preguntó que qué estaba haciendo, que ventas nunca debía entrar

a producción, que nunca debían ver cómo se hacían las cosas y que yo los estaba metiendo, después me explicó que de ahí habían salido dos competidores buenos porque entraron a la planta y vieron cómo se hacían las cosas, quiénes eran los proveedores, cuál era la materia prima y después pusieron su negocio porque vieron que no era tan difícil conseguir los insumos. Me dio esa razón de porque estaba prohibido que entraran las personas, es más, hasta queríamos que se odiaran esas áreas (risas), cuando yo veo que esas áreas se están llevando bien es porque algo está pasando, se están dando descuentos o promociones que no están aprobadas. Entonces no siempre un clima debe ser muy armonioso, hay veces que a mí como dueño de la empresa me interesa que no se lleven tan bien.

DMC: ¿Entonces se podría decir que el Clima Organizacional tiene algo que ver con la productividad o los resultados de la empresa?

JGE: Dicen que las vacas lecheras si oyen música y están felices dan más leche, eso se aplica también en el clima organizacional, si la gente está bien, tiene puesta la camiseta de su empresa, se sienten orgullosos de estar ahí pues rinden más, producen más.

DMC: ¿Podría tener éxito una empresa que no tiene un buen clima?

JGE: Sí, porque tengo un muy buen producto, no tengo competencia, y no se van a hacer compadres ni amistades. Yo me acuerdo de un producto que había antes, eran saborizantes para los dulces y no tenían competencia, esa empresa ponía las condiciones a los clientes, aún si el personal estuviera con su mal carácter los clientes tenían que aguantar porque no había donde más comprar; el diésel, hay un lugar en Tlatelolco donde te piden que pintes tu tráiler de cierto color para que sepan que vas a cargar diésel, te sientan desde las 3 de la mañana, ponen la fila, cierran la cortina cuando ellos quieren y tienes que hacer fila otro día. Tengo un producto y no tiene competencia, lo puedo hacer crecer, aunque todo el personal

ande de malas, tengo un producto que el cliente se tiene que aguantar, pero si estoy compitiendo con muchas tintorerías entonces sí hay que sonreír, decir buenos días, buenas noches, preguntar en qué más se puede ayudar, ahí está el clima.

DMC: ¿Qué estrategias o tácticas se pueden emplear para mejorar el Clima Organizacional?

JGE: Con el sueldo, no hay ciencia, pero eso es muy común y no siempre se puede, entonces debe haber atención, apapacho, la palmadita de la espalda, reconocimiento como trabajador, que te hagan sentir orgulloso del lugar donde trabajas. Hay lugares que te dan muy buenas prestaciones y no te hacen tener ganas de salirte, eso también hace que estés muy contento. A mí como trabajador, si veo que un compañero se muere y lo tratan bien, apoyan a la familia, hay pago de servicios, me hará pensar que si yo me muero harán lo mismo por mí y por mi familia.

Para finalizar la entrevista, el Doctor Grados aconseja a todos los psicólogos organizacionales, que para mejorar el clima de una empresa primero se deben detectar las necesidades y después hacer una clasificación para observar cuáles pueden resolver los Psicólogos y cuáles los demás profesionales. Deja claro que los Psicólogos pueden resolverlo con capacitación o con una evaluación de desempeño, el desempeño es muy importante porque, dice, es la justicia laboral, la justicia dentro la empresa, y si esa está bien aplicada a la gente, se siente valorada.

También dice que los psicólogos organizacionales deben trabajar duro y sin descanso hasta cumplir los objetivos, aprender constantemente cosas nuevas y variadas, de eso dependerá la experiencia que vayan generando.

CONCLUSIONES

Después de seleccionar y revisar una serie de material bibliográfico, además de realizar la entrevista al Doctor Grados, se puede concluir que el clima organizacional es un factor de gran relevancia para las organizaciones, sin importar el tipo de clima que se genere. Si el clima es positivo, las empresas tendrán mejores resultados debido a que los empleados llegarán a ser más productivos y eficaces; por otro lado, si el clima es negativo, las empresas podrán generar conflictos entre sus trabajadores, tener malos o no muy buenos resultados, perder clientes, rotación de personal, etc.

Un clima organizacional acertado genera un crecimiento personal entre los integrantes de la organización, también se puede presentar crecimiento profesional y un sentido de pertenencia fuerte hacia la empresa; un empleado reconocido sentirá mayor compromiso y tendrá mejor desempeño, es lo que se conoce comúnmente como “ponerse la camiseta”. Esto beneficia tanto a la empresa como al empleado, pues un empleado se siente cómodo cuando sus opiniones se toman en cuenta y no sólo cuando la mirada está sobre él por hacer algo incorrecto; es fundamental como empleado sentir esa pasión hacia lo que se hace, ese bienestar y seguridad de pertenecer a una empresa sólida que no te genera la incertidumbre de no saber en qué momento puedas quedarte sin empleo

Cuando los empleados están satisfechos en diferentes aspectos laborales, las organizaciones se ven beneficiadas, un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización además de poder ayudar tanto a la generación de este clima adecuado como contribuir directamente al incremento de productividad; adicionalmente se evidencia un crecimiento como organización, mejor posicionamiento en el mercado, manejo del servicio al cliente

con mejor calidad humana y emprendimiento constante en la ampliación en el portafolio de servicios.

Actualmente, el incremento de modelos organizacionales que intentan conseguir niveles de productividad más altos ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización. Puede ser que lograr un clima positivo en una organización requiera de grandes inversiones, sin referirse solamente a las económicas, sin embargo, los beneficios pueden obtenerse al doble; se ha demostrado en la mayoría de los casos, que los factores psicológicos y sociales tienen mayor impacto en el personal que los factores económicos.

Se mencionaba anteriormente que uno de los aspectos que se ven afectados cuando un clima no es favorable, es la rotación de personal, por eso se recalca que los empleados deben tener el sentido de pertenencia hacia su empresa, si esto sucede, difícilmente un trabajador pensará en dejar ese lugar importante para él, ya sea por las relaciones con sus compañeros, por las actividades que realiza, por las prestaciones, por la comodidad o por cualquier otra situación.

Muchas organizaciones reconocen que un pilar fundamental para ellas es el factor humano, por ello requieren contar con un mecanismo de evaluación periódica de su clima organizacional, aunque está claro que no únicamente con la evaluación es suficiente, se deben plantear y aplicar estrategias para mejorarlo, corregir los factores afectados. Es aquí donde los psicólogos podemos hacer grandes aportaciones, ya sea solos o con la ayuda de otros profesionales, realizar un análisis amplio para crear estrategias de mejora del clima, así como intervenciones en las dimensiones donde la evaluación haya arrojado puntajes bajos; por ejemplo, cuando los resultados detectan conductas, por parte de algunos empleados, que genera malestar en otros, se pueden proponer cursos o

capacitaciones que se impartan a empleados específicos, ya sea por puesto o por área.

Lamentablemente se dan casos contrarios donde las organizaciones identifican que tienen un clima poco favorable o totalmente negativo, pese a esto no reconocen o no tienen la intención de mejorarlo. Hay ocasiones donde solamente tiene intereses monetarios que sólo los beneficie a ellos como empresa, por ello deciden no gastar en hacer una evaluación de clima y mejorarlo, ni gastar en el factor humano, se ve a sus empleados como sustituibles o reemplazables, se les da un trato injusto y poco digno.

Aunque hay situaciones donde a los jefes o directivos de las organizaciones les conviene que entre compañeros o áreas no tengan una buena relación, sean cuales sean los motivos que a ellos beneficien, no se debe olvidar que un buen clima organizacional no sólo es la relación entre empleados, sino también la satisfacción que cada uno sienta de manera individual. A veces las empresas pueden tener éxito aunque su clima no sea el mejor, como lo menciona el Doctor Grados, pero para eso dependen otras variables a favor de la organización; sin embargo, sin importar los objetivos de la empresa, se debe hacer una evaluación de clima.

Generalmente las empresas líderes en su ramo han alcanzado su éxito y fama debido a que se han preocupado por el bienestar de sus empleados, saben que el factor humano es uno de los más importantes y que si esto está bien, las ganancias económicas, el reconocimiento nacional e internacional, entre otras cosas, se darán con facilidad.

Es bien sabido que el trabajo en conjunto es mucho mejor, pero en la mayoría de los casos se deja al psicólogo de lado, pretendiendo que los administradores u otros profesionistas resuelvan este tipo de situaciones, sin

embargo la manera en que un psicólogo puede tratar estos aspectos será muy diferente a la forma en como lo haga otra persona, aunque tampoco lo puede resolver cualquier psicólogo, sino uno organizacional.

Gracias a la Psicología organizacional se encontraron las diferentes dimensiones del clima, las diversas formas en que se puede medir y las muchas maneras en que se puede intervenir, brindándole así más opciones a la organización. Los aportes del clima organizacional no son beneficio solamente para una persona o para una sola área, son para todos, ya que su evaluación abarca varias dimensiones, gracias a ello se puede hacer una detección más precisa pero con un impacto mucho más general.

Por último, se debe considerar el clima organizacional como un aspecto fundamental para cualquier empresa; pequeña, mediana o grande, primeramente por la salud emocional y física de sus empleados, pero también por la organización misma, pues como se revisó a lo largo de toda esta investigación, el clima organizacional favorable es uno de las principales factores para el éxito de las empresas. Hay que recordar siempre que no importa lo bueno que sea un clima, siempre se puede mejorar.

REFERENCIAS

- Brunet, L. (2006). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: trillas.
- Cañedo, A. R., Guerrero, P. C., Machado, R. Y., Salazar, E. J. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. 20 (4), 67-75.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Santa María, Ecuador).
- Castañón, A., Moreno, D. y Rodríguez, M. (2016). *Detección de clima organizacional y diseño del programa de intervención en el Centro Nacional de la Artes (CENART) en el área del Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de Artes Plásticas (CENIDIAP)*. FES Iztacala, UNAM. México.
- Chávez C., Nazaret T. (2012) *Instrumento para medir el Clima Organizacional en una Consultoría de Tecnologías de la Información*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad Salesiana. México
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica de éxito en las organizaciones*. México: Thomson

- Cicero, P. N. (2011). *Detección del Clima Laboral y propuesta de un taller de compromiso organizacional*. Tesina de Licenciatura en Psicología. UNAM. México.
- Chruden, H. y Sherman A. (1987). *Administración de Personal*. EEUU: South-Western Publishing.
- Davis, K. y News, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw-Hill
- De las Mercedes, V. y Del Carmen, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 7 (2), 116-22
- Dunnette, M.D. (1976). *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*. Chicago, Rand McNally College.
- Enciso F. y Perilla T. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 5-22.
- Flores H. M. (2011). *Propuesta para mejorar el Clima Organizacional en tres sucursales de un banco de imágenes*. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM. México.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill, Segunda Edición. Pp. 79-86.

Gan y Berbel (2007). *Manual de Recursos Humano. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona. Edit. UOC.

Gómez, M. y Vicario, O. (2008). *Clima Organizacional: conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM. México.

Jaramillo, P. y Giraldo, V. (2016). *Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional del Centro de Desarrollo Infantil "cosechando sueños"*. Trabajo para optar al título de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia

Jeffrey, M. y Landy, F. J. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill

Kootz, H, y Weihrich, H. (1998) *Administración 11^a*. Edición. México: McGraw-Hill.

Machorro, F., Rosado, M. y Romero, M. (s.f.). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. Recuperado en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>.

Matthiesen, S.B. y Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bulling at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10. 467-484.

- Ministerio de la Salud (2009). *Metodología para el estudio del Clima Organizacional*. Servicios Gráficos E.I.R.L. Perú.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson Learning.
- Murueta, M. (2014). *Psicología. Teoría de la Praxis Tomo II: Transformación Educativa*. México: AMAPSI.
- Ojeda, G. R. (2011). *Propuesta para determinar la relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral*. Tesina de Licenciatura en Psicología. UNAM. México.
- Orozco, R. E., López, R. E., Zuleta, P. López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez, G. B. y Páez, E. (2013). Rol del psicólogo en organizaciones. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas*, 11 (7), 409-425
- Prisco, C. X. y Salaiza, L. F. (2012). *Relación entre el Clima Laboral y la motivación del personal en una secundaria pública*. Tesis del XVLL Congreso Internacional de Contaduría y Administración. UNAM. México
- Quiñones, V. y Mateu, B. (1983). Los paradigmas de la Psicología Industrial – Organizacional. Estudio Histórico. *LLULL*, (6), 67 – 92.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, C. M. y Posadas, D. (2005). La Psicología en el escenario del trabajo: una revisión. *Revista electrónica de Psicología Iztacala*, 8 (2).

- Sandoval, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27. 78-82.
- Santiago, G. T., Adame, M. E., y Romero, I. P. (2007). Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacios Públicos*, 10 (19), 45-61.
- Siguán, M. (1960). *Prólogo a la Psicología Industrial*. Norman, R.F. Maier. Rialp.
- Taylor, F. (1970). *Management Científico*. Oikos Tau.
- Uribe, J. F. (2015) Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores sociales. Manual Moderno, México.
- Valenzuela, C., Ramírez, R., González, N. y Celaya, R. (2010). Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro. *Instituto Tecnológico de Sonora*. Recuperado de: www.itson.mx/.../43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el.
- Velázquez, M. G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa.
- Zárraga, O. C. y Bonache, P. J. (2005). Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22.
- Zuani E., R. (2003). Introducción a la Administración de Organizaciones. Editorial Maktub. Pp. 309-318.