



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

I Z T A C A L A

“El Psicólogo como una Propuesta Para Mejorar el Clima Organizacional en una Empresa.”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

Sonia Maricela Reyes Ortega

Directora: Lic. María Ángeles Campos Huichan

Dictaminadores: Mtra. Carolina Rosete Sánchez

Mtra. Patricia Suárez castillo



Los Reyes Iztacala, Edo. De México, 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ÍNDICE

Introducción.

Capítulo 1: Psicología organizacional.

1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional.

1.2 Definición de Psicología Organizacional.

1.3 Teorías del Comportamiento Organizacional.

1.4 Influencia del Clima Organizacional para el funcionamiento del trabajador.

Capítulo 2: Clima Organizacional.

2.1 Antecedentes del Clima Organizacional

2.2 Definiciones del Clima Organizacional.

2.3 Características del Clima Organizacional.

2.4 Satisfacción laboral.

2.5 Escalas de medición para el Clima Organizacional.

Capítulo 3: El Psicólogo dentro de una organización.

3.1 Importancia del Psicólogo en el ámbito Organizacional.

3.2 Funciones y aportaciones del Psicólogo dentro de una organización.

Capítulo 4: Propuesta estratégica planteada desde la Psicología para medir el Clima Organizacional en una empresa.

Conclusiones.

Referencias.

INTRODUCCIÓN.

La Psicología organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios. Por lo tanto, se interesa en el comportamiento humano, clasificando a los individuos en tres tipos: a) trabajadores, b) administradores y c) consumidores. Se puede decir que la psicología organizacional es tanto una tecnología como una ciencia aplicada, ambas utilizan en general, los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano (Vargas-Mendoza 2007).

Para Schultz (1991), la Psicología en la Organización hace referencia a los grupos definidos tanto social como administrativamente, mismos que tienen objetivos ya sean: productivos, comerciales o de servicio, los cuales cubren necesidades individuales o bien de otros grupos, donde el comportamiento del individuo es explicado en los términos de la psicología básica. De tal manera la psicología organizacional, es definida como *“El área tecnológica de la psicología encargada del estudio del comportamiento individual en el contexto definido socialmente como organización”*.

El origen de la psicología organizacional y de otras áreas tecnológicas en la psicología tienen varios momentos en común, tales como: la revolución industrial, la evaluación académica y los cambios en la educación durante el siglo XIX, el desarrollo de intervenciones clínicas psicológicas, la aparición de profesiones en el siglo XX y el surgimiento o cambio de distintas demandas sociales.

En un inicio la Revolución Industrial (siglo XVIII) marcó cambios radicales en las formas de trabajo y en la organización de este. Al paso de los años, y junto con el desarrollo tecnológico, es que el psicólogo, tratando de cubrir necesidades concretas expuestas por los dueños de los medios de producción a principios del siglo XX (principalmente problemas relacionados con la manufactura), hace los primeros intentos por operar desde una perspectiva psicológica. Algunos ejemplos de tales intentos son:

- Walter Dill Scott, “La psicología de los negocios” System, 1910-1911, trabajo donde se aborda la participación de las “personas” en las empresas.
- Hugo Munsterberg, “Psicología y eficiencia industrial” New York: Houghton Mifflin Company, 1913, señalamiento de la participación del manejo de personal como variable relacionada con la producción.
- James M. Cattell, Fundación de “Corporación psicológica”, aplicación de conocimientos psicológicos a la industria, 1921.
- Elton Mayo, (Evaluación de actitudes y reacciones psicológicas en el trabajo, 1927), estudio sobre la afectación recíproca entre el “trabajo y el trabajador”.
- Kurt Lewin, “Investigación en acción” niveles de producción, 1939.

Asimismo, tanto la primera como la segunda guerra mundial constituyeron los primeros escenarios sociales donde el psicólogo aplicó su conocimiento en la selección de reclutas y su capacitación. Las tareas específicas consistían en colocar a cada persona en el nivel y tarea correspondiente a sus habilidades y, una vez ubicados, enseñar en forma particular las labores militares.

En lo que respecta a las Instituciones Organizacionales, cabe mencionar que el ámbito organizacional representa la base fundamental de la estructura económica del país, así como la forma de hacer llegar servicios satisfactorios y especializados a determinados grupos de población. Las fuentes de empleo y de ingreso económico individual son principalmente organizaciones destinadas a la producción, la comercialización o el servicio; las organizaciones productivas son aquellas que transforman la materia prima (minerales, vegetales, etc.) en productos consumibles, mientras que las organizaciones comerciales se encargan de la distribución y venta al público de diferentes productos (enlatados, ropa, etc.), finalmente las organizaciones de servicio, siendo aquellas que ofertan productos intangibles a personas o grupos, tal es el caso de la educación, la salud, la asesoría, y demás.

Hoy en día, las ideas enfoques y métodos del comportamiento organizacional y gerencial surgen de la respuesta de empresarios orientados a la práctica que han tratado de administrar de la manera más sensata, inteligente y económicamente factible. Tales respuestas hacen énfasis en las condiciones sociales, económicas y políticas con las que se han encontrado. Esto significa que la teoría, la investigación y la práctica en el comportamiento organizacional han reflejado el espíritu del tiempo y de las circunstancias particulares de la época.

De acuerdo a Ramírez (2005), la psicología organizacional ofrece al psicólogo estudiante, los conocimientos teóricos-conceptuales y metodológicos básicos en esta área, así como su aplicación a través de ejercicios prácticos en temáticas como: el psicólogo en la organización, la organización y su cultura, la teoría general de la administración, clima, calidad de vida, liderazgo y motivación en la organización, selección del personal, formación, capacitación, y evaluación del desempeño, propendiendo por el aprendizaje significativo del estudiante y la transferencia del conocimiento en el contexto globalizado de las empresas contemporáneas.

Igualmente, Pérez , D. (2005), menciona que la organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o más personas cuyo fin es alcanzar una meta en común, su principal característica es tener reacciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa, permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial; todo éxito depende primordialmente del C.O. siendo un aspecto determinante para el desarrollo productivo en todos los niveles de las empresas y organizaciones en general; a tal grado, que si no se tiene un buen manejo de él, puede afectarse la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal en todos sus niveles.

Asimismo, el C.O., deja ver la importancia de estudiarlo, esto en lo que respecta a las actitudes de los empleados, dado que son muy importantes para las organizaciones, ya que de a

cuerdo a Jiménez, J. (2006), cuando las actitudes son negativas, constituyen tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Por otro lado, las actitudes de rechazo pueden tener como consecuencias huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados; también pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección, ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados, si bien puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

El estudio del CO., facilita su comprensión, se ha considerado como un elemento ligado a diversas perspectivas. Su popularidad se presentó durante 1960, año en el que algunos estudiosos se enfocaron en proponer una definición que abarcara los principales ámbitos de la Psicología Organizacional, al respecto, Gómez (2008), llevó a cabo una revisión sobre dichas definiciones, algunas de ellas se presentan a continuación:

Para Litwin y Stringer (1968), el C.O. atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Por otro lado, Payne y Pugh (1976), el clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social, los cuales reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.

Asimismo Reichers y Schneider (1990), lo definen como un conjunto de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Por su parte, Chiavenato (2001), define el C.O. como el medio interno en la atmosfera de una organización, donde factores como la tecnología, políticas, estilos de liderazgo, etapas de la vida del negocio, entre otros; son influyentes. El C.O. puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de la organización, generando cierta dinámica entre los miembros como es la motivación, satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Son diversos los tipos de C.O. que existen, Fernández (2003), los clasifica en:

Clima de Tipo Autoritario (*Autoritarismo explotador y Autoritarismo Paternalista*).

Clima de Tipo Participativo (*Consultivo y Participación en grupo*).

Clima Psicológico.

Clima agregado.

Clima colectivo.

Clima organizacional.

Clima orientado hacia el poder.

Clima orientado hacia el papel.

Clima orientado hacia el trabajo.

Clima orientado hacia la gente.

Clima de tipo autoritario.

Clima de tipo participativo.

De acuerdo a Furnham (2001, citado en Gómez 2008), los problemas de las personas han sido y quizá sigan siendo, los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben a los administradores o gerentes; por tal razón es aconsejable que los Psicólogos y todos los que dirigen una organización entiendan las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización. Deben saber todo lo referente a los factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización. Lo anterior los convertiría en personal capaz de analizar y diagnosticar el Clima para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción, y así iniciar y sostener cambios, continuando con el desarrollo de su organización a través de la prevención de posibles problemas que puedan surgir en un futuro.

El psicólogo dentro de la organización participa en el área de Recursos Humanos, principalmente en los procesos administrativos, de reclutamiento y selección, inducción y capacitación, y desarrollo organizacional. En este ejercicio tecnológico sus funciones son: la detección de necesidades, recursos, habilidades, competencias, igualmente se dedica a la selección del personal con base en la detección y evaluación de habilidades, participa en la elaboración de programas de capacitación, evaluaciones de desempeño y rendimiento laboral, evaluación e intervención en conflictos personales dentro de la organización, y evaluaciones especializadas para determinar la permanencia, promoción o despido del trabajador (Posadas 2004, citado en Vargas 2006).

De acuerdo a Schultz, D. P. (1991), la intervención del psicólogo en la organización se basa en tres funciones:

- a) elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes.
- b) iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación.
- c) solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas.

Además de las actividades ya señaladas, existen otras que no pertenecen estrictamente al ámbito psicológico, sino que provienen del derecho o la economía, por lo que dentro de una organización puede ocupar puestos tales como:

Seleccionador
Capacitador
Encargado de personal
Auxiliar de personal
Jefe de personal
Encargado de recursos humanos
Administrador de recursos humanos
Encargado de relaciones industriales
Y gerencias relacionadas.

Complementando sus ocupaciones con actividades administrativas de:

Nómina
Impuestos
Seguridad social
Sindicatos
Reglamentación interna de personal
Control de prestaciones
Y las relacionadas con el control administrativo de los trabajadores.

En los últimos años el principal interés del Psicólogo dedicado al estudio de la organización, se basa en la atención al C.O., debido a las importantes relaciones mostradas entre el C.O. y la satisfacción y desempeño en el trabajo.

Se puede conocer el C.O., a partir de revisiones corporativas apropiadas, mediante las cuales se conozcan las ideas personales de los empleados de una organización para establecer un perfil de percepción de la organización. Los Psicólogos se han dado a la tarea de estudiar el estado del C.O. ya sea que se trate de un departamento, una división, o la organización completa; basándose en diversas formas, una de ellas es utilizando encuestas en las que se le pide al personal que evalúe las principales variables de la organización tales como: liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, objetivos y controles.

Según Jiménez, J. (2006), para medir el C.O., se utilizan escalas de evaluación que, por un lado midan aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento del trabajo utilizados por la empresa (premios y castigos), la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la

promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la "Calidad de Vida Laboral". De igual forma las escalas deben evaluar elementos subjetivos-perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Por otro lado, Aguirre (2002), se dio a la tarea de investigar a algunos estudiosos, quienes aportaron una forma para llevar a cabo el estudio del C.O., entre ellos podemos encontrar a:

James y Jones (1974), quienes proponen un modelo integrador y funcional de la organización formal, en él intervienen componentes como: la situación externa e interna de la organización, variables intervinientes, las características individuales, la conducta laboral y el rendimiento.

Por su parte, Likert (s/a), se enfoca a medir las características psicológicas personales de los trabajadores, explicando cómo las actitudes, percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, viéndose afectadas por los resultados obtenidos de la organización.

Goncalves (1997), resalta que el C.O. depende de 9 dimensiones que se relacionan con ciertas propiedades de la organización, dichas dimensiones son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Como se ha revisado, el C.O. es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que tiene sobre el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí, de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan con un buen C.O. logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial. Para ello es recomendable que toda empresa cuente con un buen ambiente donde el trabajo sea agradable.

Al plantear esta investigación se busca que las estrategias propuestas vayan en función de propiciar un mejor ambiente en el trabajo y no sólo eso, sino que permitan incrementar el grado de satisfacción del personal que allí labora así como también del cliente que va a solicitar el servicio.

El C.O., puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. El psicólogo organizacional es la persona más apta para llevar a cabo estudios acerca del C.O. dentro de las empresas, dado que cuenta con las habilidades para detectar tanto las necesidades de la misma como las de los miembros que la conforman, logrando así la planeación de objetivos que vayan encaminados a la inmersión del trabajo psicológico dentro de la organización cuyo objetivo sea el buen funcionamiento.

Finalmente se pretende realizar una revisión bibliográfica la cual permita proponer estrategias que midan el desarrollo eficiente del CO., en las organizaciones, mediante la participación del Psicólogo y su desempeño en el ámbito organizacional.

CAPITULO 1: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional.

De acuerdo a Platón (citado en, Vargas-Mendoza 2007), la Psicología nació como parte de la filosofía, logrando con sus hallazgos su independencia como ciencia. Surge con un marcado interés ante una urgencia de aplicabilidad, dadas las características del desarrollo de la sociedad.

En 1896 inicia en el mundo lo que conocemos como la Psicología Aplicada. En tal año, los estudios de William James proponían una psicología que pudiera aplicarse a la vida cotidiana. Mientras que en Alemania, Wundt y algunos psicólogos estadounidenses ofrecían una psicología científica con valor pragmático.

Asimismo, Hugo Münsterberg (1913, citado en Hothersall 2004), fue uno de los pioneros en este ámbito, suele considerársele como el primer psicólogo industrial estadounidense por la publicación en 1913 de su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, obra en que presentó las primeras formulaciones sistemáticas de los problemas y el alcance de la Psicología Industrial. El libro se divide en tres secciones principales. La primera, hace referencia a la selección de trabajadores, comprende nueve capítulos sobre “el mejor hombre posible para el trabajo”. En los siguientes seis capítulos, se analiza “el mejor trabajo posible” o los factores que influyen en la deficiencia de los trabajadores y los últimos seis capítulos son “sobre el mejor efecto posible”, los cuales abordan técnicas de mercadotecnia, ventas y publicitarias.

Para que una empresa elija a los mejores empleados posibles, Münsterberg recomendaba que los indicadores de autorreporte de intereses vocacionales se complementaran con “tareas en miniatura”, con las que se evaluara la capacidad de un individuo para un determinado trabajo, haciendo posible el pronóstico de su futuro desempeño. Münsterberg, pensaba que para muchas labores industriales y ocupacionales es posible “miniaturizar” la situación en que trabajará el posible empleado, lo que en la actualidad se conoce como simulaciones; en tales situaciones laborales simuladas, era posible evaluar las capacidades de los posibles trabajadores.

Un ejemplo de las aportaciones de Münsterberg a la Psicología Organizacional, específicamente a la selección de empleados, es su trabajo en la New England Telephone Company. La empresa halló que, entre las jóvenes capacitadas debidamente como operadoras telefónicas, una tercera parte no era capaz de ejecutar bien la tarea y la abandonaban o se les despedía al cabo de seis meses. Münsterberg empezó por observar la situación de trabajo de las operadoras. Manejaban en promedio 225 llamadas por hora,

pero en periodos largos solían hacer cerca de 300. Estimó que 14 procesos psicológicos separados intervenían al responder una llamada común, sobre todo memoria, atención a los detalles, exactitud, rapidez e inteligencia general. Para dichas funciones psicológicas creó una serie de pruebas.

En las pruebas de memoria, se les pidió a las operadoras que repitieran dos números de 4 dígitos; luego se agregaron más dígitos, hasta un máximo de 12. En la prueba de atención se les pidió que pusieran una cruz en todos los ejemplos de una determinada letra en la página de un diario; en la prueba de exactitud, había que dividir una hoja de papel en dos mitades iguales; en la prueba de rapidez la operadora realizaba tantos movimientos de zigzag como le era posible durante 10 segundos. En otra prueba ingeniosa, acompañada por un metrónomo, las examinadas tenían que marcar puntos repartidos en un papel que representaban las conexiones que debe hacer una operadora para activar un conmutador.

Münsterberg aplicó las ya mencionadas pruebas y una de inteligencia general a un grupo que, según se le dijo, constaba de empleadas recién contratadas. Comparó los resultados de las pruebas con el desempeño real de las empleadas en el trabajo durante los tres primeros meses de empleo. En realidad, la mayoría de las personas evaluadas eran empleadas recién contratadas, pero sin que Münsterberg lo supiera, la compañía telefónica había incluido en el grupo a varias operadoras muy experimentadas que tenían antecedentes laborales excelentes. Münsterberg describió así el resultado de la evaluación:

“Si en los experimentos psicológicos estas personas que ocupaban un lugar tan alto en la estimación de la compañía telefónica hubieran obtenido una calificación baja en el experimento de laboratorio, ese resultado se habría reflejado marcadamente en la confiabilidad del método de laboratorio. Los resultados demostraron, por el contrario, que esas mujeres cuya competencia había quedado de manifiesto en el servicio práctico, se ubicaron en la parte superior de nuestra lista. Por tanto, se descubrió en el ínterin que quienes se hallaban en la parte inferior de la lista de clasificación psicológica, no encajaban en el servicio práctico y abandonaron la empresa voluntariamente o fueron despedidas”.

La concordancia entre los resultados de las pruebas y el desempeño laboral, no fue perfecta, pero el método fue prometedor. Respecto al mejoramiento de la eficiencia de los trabajadores, Münsterberg tenía mucho menos información empírica que presentar, había estudiado las condiciones de trabajo en las compañías General Electric e International Harvester, Plimpton Press, Waltham Watch Company y varias otras organizaciones. No coincidía con la idea común de que mucho del trabajo industrial moderno se caracteriza por una terrible monotonía e inanición mental en las fábricas y plantas que visitó, se preocupó por conversar con los trabajadores cuyas labores parecían ser las más tediosas y

monótonas. A menudo los trabajadores no describían sus labores en esos términos y estaban contentos con su trabajo. En un caso observó a una mujer en una fábrica de bombillas eléctricas cuya labor consistía en envolver bombillas en papel de seda, 13,000 unidades diariamente. Había realizado el trabajo durante 12 años, Münsterberg calculó que había envuelto 50 millones de bombillas. Sin embargo, ella le aseguró que el trabajo “era realmente interesante” comentando que encontraba “variaciones constantes” en la forma en que envolvía cada bombilla.

Münsterberg, concluyó que los juicios de las personas ajenas, respecto a las tareas que producían aburrimiento y frustración eran imprecisas y que muchas de las profesiones llamadas superiores suponían una gran cantidad de repeticiones tediosas: el trabajo de médicos maestros y abogados también conlleva cierta monotonía. Una conclusión más a la que llegó fue que muchos factores influyen en la satisfacción y moral de los trabajadores y que se necesitaban muchas más investigaciones.

En la última sección de su libro, analizó los factores que estimulan la demanda de los consumidores y formas de incrementar la eficacia de la publicidad. En su laboratorio, investigó los efectos de dimensión y cantidad de repeticiones de un anuncio en su “grado de utilidad de memoria”. Estaba convencido de que la publicidad podía ser un factor poderoso para estimular la demanda de productos, pero también consideraba que debía utilizarse con responsabilidad.

Después de la publicación de *Psychology Industrial Efficiency*, Münsterberg mantuvo el interés por los problemas industriales. En la primavera de 1913, se reunió con el presidente Woodrow Wilson y los Secretarios de Comercio y Trabajo, para insistir en el establecimiento de un organismo gubernamental dedicado a la investigación científica sobre la aplicación de la psicología a los problemas del comercio y la industria. Sus propuestas fueron bien recibidas, aunque la primera Guerra Mundial trastocó los planes prácticos para su ejecución. En general su labor en la Psicología Industrial demostró ser de gran importancia, y muchas de sus inquietudes e intereses los comparten en la actualidad los psicólogos industriales y organizacionales.

Fue hasta 1915, cuando los psicólogos comenzaron a usar los test a fin de seleccionar obreros para ocupar determinados puestos en las organizaciones. Antes de que Estados Unidos entrara a la primera guerra mundial, los psicólogos ya estaban aplicando activamente sus ideas y técnicas basadas en los test dentro del ejército. Scott (citado en Hothersalle 2004), formó parte de los comités de la **American Psychological Association (APA)**, y posteriormente del comité para la clasificación de personal del departamento de guerra, donde los resultados recibidos fueron bien vistos por los militares, acercándose a

su trabajo de selección de personal, y desarrollando una escala de evaluación para la elección de oficiales; consiguió convencer al ejército de la utilidad de la evaluación psicológica, y su departamento, el cual al principio contaba con 20 personas, fue creciendo hasta llegar a 175 miembros y habría clasificado cerca de 3'500,000 hombres para 85 puestos militares, lo cual le sirvió para ser condecorado con la medalla a los servicios distinguidos por su trabajo.

Como ya se ha visto, la psicología aplicada a la industria es anterior a la primera guerra mundial, pero no es hasta pasada la guerra que empieza a florecer. La meta de los progresistas, empresarios y gobierno, era la eficacia en los campos productivos; para alcanzar sus objetivos, tenían que usar métodos científicos. Un pionero exponente de la Psicología Organizacional fue Frederick W. Taylor (s/a, citado en Braverman, H. 1982), -ingeniero de profesión- quien, debido a su experiencia, logró obtener muchas patentes en su lucha por el ascenso desde obrero hasta director de la planta.

Taylor se dio cuenta del valor que tiene rediseñar situaciones o escenarios laborales para alcanzar una mejor producción. Desarrolló la teoría científica de la administración, publicada en el cambio del siglo en *Principies of Scientific Management* en 1911. Estudió a los trabajadores y sus puestos y dividió las labores en rutinas mecánicas que podrían ser realizadas de forma eficaz por cualquier obrero; convirtió a los obreros en robots que repitieran movimientos de una manera mecánica, su finalidad era la misma que la psicología científica: “Bajo una gestión científica cesa el poder y el mandato arbitrario, y cada sujeto, grande o pequeño, se convierte en una cuestión de investigación científica, de reducciones a una ley”, y cuando dichas leyes fueran establecidas, podrían aplicarse en la búsqueda de una mayor eficacia industrial.

Los principios a los que Taylor se referiría en su libro fueron:

- 1) La ciencia por encima de la regla del pulgar;
- 2) Selección científica y capacitación;
- 3) La cooperación por encima del individualismo y
- 4) División equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados.

Hoy en día, ha sido complicado llegar a una sola definición de *Psicología Organizacional*, como se ha visto desde sus inicios son diversos los autores que trabajaron el término y la aplicación del mismo. Es por ello la importancia de revisar algunas definiciones y características de la ya mencionada rama de la Psicología cuyo objetivo es adquirir una mejor comprensión del tema; mismas que se presentan a continuación:

1.2 Definición de Psicología Organizacional.

Han sido diversas las definiciones y esfuerzos de los psicólogos por lograr que la Psicología fuera aplicada en el mundo de los negocios y la industria, es decir, en el ámbito organizacional. De acuerdo a Vargas (2007), se puede hablar de Psicología Organizacional al mencionar que esta se refiere al estudio científico del comportamiento humano dentro del ámbito de los negocios y la industria, teniendo como principal interés el comportamiento de los individuos, mismo que se divide en las siguientes tres clasificaciones: a)trabajadores, b)administradores y c)consumidores. Se puede decir entonces, que la Psicología Organizacional es una tecnología y una ciencia aplicada que utiliza en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.

Los inicios de la Psicología Organizacional o Industrial, han dado pie a diversas teorías cuyo fin es definir una concepción ideológica del hombre y la organización. A continuación se presentan algunas definiciones dadas por ciertos autores:

Spector (2002, citado en Vargas 2007), define la Psicología Organizacional como un pequeño campo de la psicología aplicada, referente al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo.

Andy y Conte (2005, citados en Vargas 2007), mencionan que la aplicación de lo psicológico, de la teoría y de la investigación, en el escenario laboral. Hacen una aclaración en relación con el escenario laboral: *El dominio de la Psicología Organizacional, va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo muchos otros factores en el comportamiento organizacional.*

Blum y Naylor (1968, citado en Vargas 2007), define la Psicología Organizacional como la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria.

Por su lado, Saal y Knight (1988, citados en Vargas 2007), la definen como el estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetivos y el ambiente en el que se desenvuelven en el ámbito laboral.

Finalmente, Furnham (2001) menciona que la Psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de

tal forma que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos en los cuales surgen algunos líderes. Dentro de esta Psicología también se analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

Revisando las definiciones de los autores ya mencionados, se puede concluir que la Psicología Organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. Es la aplicación de los conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la psicología en contextos laborales, cuyo objetivo es generar bienestar económico, social, de salud ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización, incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y socios.

Un término ampliamente utilizado para lograr comprender cómo es que las personas actúan dentro de las organizaciones es el "*Comportamiento Organizacional*", definido por Furnham (2001), como el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Se debe tomar en cuenta que las ideas enfoques y métodos de tal concepto surgió de la respuesta de empresarios orientados a la práctica, cuyo fin es administrar de manera sensata, inteligente y económicamente factible la empresa a la que pertenecen. Tales respuestas hacen énfasis en las condiciones sociales, económicas y políticas con las que se han encontrado; lo que significa que la teoría, la investigación y la práctica en el comportamiento organizacional han reflejado el espíritu del tiempo y de las circunstancias particulares de la época.

Son diversos los enfoques que existen para la comprensión histórica del Comportamiento Organizacional, algunos de ellos se presentan a continuación:

Modelo de la perspectiva humana, centrado en la motivación interior (o falta de ella), su racionalidad, sus necesidades, etc. Hace referencia a diferentes perspectivas en distintas épocas, sin ser estrictamente "histórico".

Perspectiva basada en el tiempo, intenta descifrar la historia, determinando los acontecimientos y las fechas que marcaron un cambio en el modo de pensar o actuar de los individuos; coincide con hechos políticos y económicos relevantes.

Enfoque de la escuela del pensamiento, analiza temas en grupos de investigadores que desarrollan algunas teorías, metodologías o enfoques para el estudio del comportamiento organizacional.

Enfoque del estudio de los orígenes y proyecto de investigación, se centra en hallazgos únicos que modificaron el pensamiento, por lo menos en determinada área.

Enfoque de análisis de contenido de libros, sostiene que los primeros libros de texto resumen los temas y teorías de la época, en consecuencia, el análisis de contenido de los primeros libros da una idea clara de las tendencias históricas, aunque no se sabe bien cuáles son los criterios que se deben utilizar para seleccionar los libros.

Enfoque histórico basado en temas, sugiere que tiene más sentido entender la historia del comportamiento organizacional centrándose en diferentes temas, ya que su historia es distinta.

Perspectiva de los grandes pensadores, en este enfoque se analiza el pasado a través de las ideas de los grandes pensadores cuya obra se considera prototípica, original o muy influyente. Tiende a no ser crítico e interesante debido a las comparaciones. Cabe mencionar que ofrece una idea acerca del desarrollo del pensamiento en determinado campo. Dicha perspectiva se considera una de las formas más difundidas de comprender la historia de las ideas en el comportamiento organizacional, aísla a un grupo de intelectuales cuyas ideas han influido de manera particular en la práctica de investigación en el área de la Psicología Organizacional, dichos autores son:

Max Weber (s/a, citado en Furnham, A. 2001), famoso por sus investigaciones acerca de dos temas: la ética protestante del trabajo (PWE por sus siglas en inglés) y la burocracia.

“La llamada ética protestante del trabajo puede resumirse de la siguiente manera: un tabú universal pesa sobre la ociosidad y la industriosisdad considerada como un ideal religioso, el desperdicio es un vicio y la frugalidad una virtud; la complacencia y el fracaso están proscritos y la ambición y el éxito son signos evidentes de la gracia de Dios. La pobreza es el signo universal del pecado, y la riqueza la señal de la gracia de Dios”.

A su vez Cherrington (1980, citado en Furnham, 2001), clasificó 8 atributos de la PWE. El significado más amplio de la ética del trabajo normalmente se refiere a una o más de las creencias siguientes:

*Las personas tienen la obligación normal y religiosa de llenar su vida con pesado trabajo físico.

*Se espera que hombres y mujeres pasen largas horas en el trabajo.

*Los obreros deberán tener una historia impecable de asistencia.

*Los empleados tendrán que ser altamente productivos y generar una cantidad considerable de bienes o servicios.

*Los obreros deberán sentirse orgullosos con su trabajo y puesto.

*Los empleados tendrán que sentirse comprometidos y ser fieles a su profesión, su compañía y grupo de trabajo.

*Los obreros deberán orientarse al logro de objetivos y esforzarse constantemente por conseguir ascensos y promociones.

*Las personas deben adquirir riquezas por medio del trabajo honesto y conservarla mediante la frugalidad e inversiones inteligentes.

Con respecto a la **burocracia**, a Weber le llamaba la atención el poder, la estructura y la autoridad en las organizaciones. La burocracia es una organización con determinadas características:

- Una división o especialización del trabajo.
- Una jerarquía bien desarrollada.
- Un sistema de procedimientos y reglas mediante los cuales se definen los derechos y las obligaciones de los empleados.
- Relaciones interpersonales basadas en la posición más que en la personalidad.
- Promoción y selección con base en la competencia técnica.

División del trabajo. Se divide en varias partes y cada paso lo realiza una persona específicamente capacitada. La división del trabajo hace uso eficiente de las distintas habilidades de los obreros; aumenta la eficiencia y productividad tras fomentar la creación de inventos y máquinas ergonómicamente refinados. Son 8 los razonamientos que se logran hacer mediante la especialización del trabajo, los cuales son:

*Es posible recurrir a obreros menos especializados.

*La selección y la capacitación son más sencillas.

*La eficiencia se logra con mayor facilidad.

*Se logra mayor eficiencia cuando los obreros no pierden el tiempo.

*Hay mayor disponibilidad de mano de obra.

*Aumenta la rapidez con que se hace un trabajo.

*Se pueden realizar actividades concurrentes.

*La especialización aumenta las alternativas iniciales.

Unidad de mando, el principio de la unidad de mando sostenía que los subordinados debían tener solamente un jefe ante el que serán responsables. La perspectiva clásica siempre establecía de manera explícita que hubiera una separación clara de las actividades y un supervisor responsable de cada una de ellas.

Hasta la fecha, las contribuciones de Weber al comportamiento organizacional siguen siendo muy importantes. Un autor más que ha hecho aportaciones al ámbito organizacional es Henri Fayol (s/a citado en Furnham 2001), quien en 1919 publicó la obra “Administration industrielle et general”, en la que sostenía que todos los gerentes (administradores) realizan casi las mismas funciones: control, organización y planeación. Propuso que todas las actividades en las organizaciones de negocios pueden clasificarse en seis categorías:

- 1.-Técnica (producción).
- 2.- Comercial (compras y ventas).
- 3.- Financiera (búsqueda y control de capital).
- 4.- Seguridad (protección).
- 5.- Contable (balance general, costeo, registros).
- 6.- Administrativa (planea, organiza, dirige, coordina y controla).

Fayol, (s/a Citado en Furnham 2001), destacó que algunas funciones u operaciones (técnicas, comerciales, financieras, etc.) se realizaban básicamente en niveles organizacionales inferiores, mientras que las operaciones administrativas se llevaban a cabo en los niveles superiores. Dicho autor plantea 14 principios: a) división del trabajo, b) autoridad y responsabilidad, c) disciplina, d) unidad de mando e) unidad de dirección, f) subordinación del interés individual al interés general, g) remuneración, h) centralización, i) cadena escalar, j) orden, k) equidad, l) estabilidad y conservación de personal, m) iniciativa y n) espíritu de corps.

Hay quienes argumentan que estos principios no son más que proverbios ambiguos y mutuamente contradictorios. A Fayol, se le recuerda por el énfasis que ponía en las funciones; pedía a los gerentes cuestionar sus propias funciones y procesos o procedimientos a los que se debían apegar para llevarlos a cabo.

Por su parte, Frederick Taylor (s/a Citado en Furnham 2001), fue un autor más dedicado al campo de la Organización, creía que gran parte de la administración de *sentido común*, en su época era deficiente e ineficaz, y quizá tenía razón. Estableció lo que denominó *Principios de Administración Científica*, los cuales se presentan a continuación:

- * Evaluar las tendencias industriales y el mercado para normalizar las operaciones, de tal forma que contribuyan a la inversión, sustenten a la empresa como una entidad de empleos y permitan la operación y contratación permanente del personal.

- * Dar seguridad a los empleados no sólo con trabajo y empleo constante mediante la correcta evaluación de mercado, sino asegurarles su permanencia en la nómina.

- * Allegarse, mediante una administración que procure el ahorro y una técnica de procesamiento, mayores ingresos por medio de determinado gasto de energía humana y material, que se traducirán en mayores salarios y utilidades para los obreros y gerentes.

- * Permitir un estándar más alto de vida como resultado de un mayor salario para los trabajadores.

- * Asegurar que los trabajadores tengan una vida social y doméstica más feliz, eliminando con sueldos más elevados, muchos de los factores desagradables y preocupantes de la situación en general.

- * Asegurar condiciones laborales sanas e individual y socialmente aceptables.

- * Procurar máximas oportunidades para la capacidad individual a partir de métodos científicos de análisis del trabajo y de selección, capacitación, asignación, transferencia y promoción de los trabajadores.

- * Asegurar, mediante capacitación y orientación por parte de los superiores, la oportunidad para los trabajadores de desarrollar nuevas y mejores capacidades.

- * Fomentar la confianza y el respeto para sí mismos entre los trabajadores, mediante la posibilidad de entender sus actividades en particular.

- * Desarrollar la auto-expresión y la auto-realización entre los trabajadores.

- * Formar el carácter mediante un comportamiento laboral apropiado.

- * Fomentar la justicia eliminando la discriminación en términos salariales, entre otros.

- * Eliminar factores del ambiente que irriten y provoquen fricciones y fomentar la comprensión, la tolerancia y el espíritu de equipo.

Cada vez que se decide adoptar un enfoque, es necesario tomar en cuenta dos aspectos: a) es evidente que cualquier perspectiva en particular proporciona una serie de conceptos o estructuras mediante las cuales pueden clasificarse acontecimientos pasados. y b) son la hipótesis sociopolíticas o filosóficas particulares del autor historiador. Asimismo, a partir del enfoque seleccionado, se debe contar con un marco teórico que lo sustente, tal es el caso de alguna teoría que explique el comportamiento encontrado en las organizaciones. Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano, por tal razón es que ciertos estudiosos se han dado a la tarea de llevar a cabo algunos supuestos llamados: *Teorías del Comportamiento Organizacional*, cuyo fin, es tratar de comprender el comportamiento tanto a nivel individual como organizacional de las empresas.

1.3 Teorías del Comportamiento Organizacional.

Se denomina Teoría del comportamiento humano, a aquella teoría que trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. Enseguida se presentan algunas de las ya mencionadas teorías:

Teoría "X" y "Y" del comportamiento organizacional.

A partir del comportamiento organizacional, se han elaborado diversas teorías que tratan de explicarlo; una de ellas es la *teoría "X"*, en la cual se asume que las personas evitan trabajar dado que les disgusta hacerlo, debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio; ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por llevar a cabo sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, se tiene también la *Teoría "Y"*, la cual se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Teoría "Z"

William Ouchi (s/a, citado en Cortés 2009), propone una *teoría "Z"*, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a su vez, la autoestima de los empleados. Afirma que para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta. Tal Teoría se basa en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, etc.; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son sólo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos; donde, a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo, se determinan de manera informal los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, es decir, el maximizar la productividad. Esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar la producción y satisfacción de los trabajadores.

A inicios de la Psicología Organizacional, se puede apreciar cómo es que las primeras teorías sobre el comportamiento Humano, hacían énfasis en la concepción del hombre como parte de la maquinaria, perdiendo así su esencia humana. Fue con el paso del tiempo que se comenzó a relacionar el estado de humor de las personas con la productividad que estas tenían, destacando la importancia de la motivación humana para beneficio no solo laboral sino personal.

En ese sentido, se desprende la teoría de la *Motivación Humana* de Elton Mayo (s/a, citado en Cortés 2009), en la cual, trata de explicar qué tanto los factores económicos,

salariales y las recompensas, tanto sociales como simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades; cualquier necesidad no satisfecha produce una frustración y origina conductas como: desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, alienación y apatía.

Además de la ya mencionada motivación, un factor más que influye en el buen funcionamiento empresarial ya sea a nivel organizacional o individual es el *Liderazgo*, que se tiene en cualquier tipo de empresa.

El análisis del liderazgo para el estudio del comportamiento organizacional especialmente el -clima organizacional-, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste, ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de la misma. El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas.

Según el enfoque de las relaciones humanas, son dos las principales teorías que explican el liderazgo, mismas que se presentan enseguida:

Teoría de rasgos de personalidad, la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores.

Teoría de estilo de liderazgo, aquí los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo, dentro de tal teoría Cortés (2009), enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo que son:

1.- *Liderazgo autocrático*, se refiere a la imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

2.- *Liderazgo liberal*, aquí el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posibles, lo que da como resultado una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, además favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

3. *Liderazgo democrático*, se presenta cuando un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, favorece la participación de los empleados. Existe una buena

comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Se puede utilizar el liderazgo existente en las organizaciones, a fin de promover un buen Clima Organizacional, debido a que los líderes tienen una estrecha relación con los empleados

Teorías clásicas o racionalistas.

Taylor (s/a, citado en Cortés 2009), analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. Para Taylor el hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir, por lo cual responde únicamente ante las recompensas salariales.

Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo.

En esta teoría la organización es un sistema que interactúa con el ambiente, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre se define como un agente complejo y autónomo que actúa en la organización. Toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Son diversos los aspectos a considerar del entorno organizacional, algunos de ellos son:

*Entorno multidimensional específico: la organización, como cualquier sistema social, interactúa con un entorno multidimensional pero limitado a aquellos elementos que están efectivamente en relación con ella.

*Relaciones con el entorno: las mismas podrán ser, según las funciones de la organización, primarias, en lo referente a la producción de un bien o prestación de un servicio y secundarias, cuando proporciona empleo a la población de una región determinada.

*Sistema abierto: la organización recibe, de su entorno, elementos de diversa naturaleza que se transforman en resultados a través del proceso de transformación y se proyectan hacia el entorno, pudiendo, alguno de ellos, volver al sistema. La división del

trabajo fragmenta el sistema en subsistemas cada vez más numerosos a medida que se desciende en la estructura piramidal, el punto común de todas éstas entidades es que son grupos compuestos por personas que se conocen, reaccionan entre sí y están en un estado de interdependencia funcional y psicológica.

Según Cortés (2009), toda organización presenta dos clases de sistemas:

- 1) Sistema formal: intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles de tal forma que se controla el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles. El análisis de este sistema puede ayudar a interpretar los comportamientos observados en las organizaciones.
- 2) Sistema informal: este sistema, por el sólo hecho de existir, produce presiones de diversos tipos, el individuo responde a ellas por medio del comportamiento, relaciones y estrategias no previstas por la organización.

1.4 Influencia del Clima Organizacional para el funcionamiento del trabajador.

El psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

Según Vargas (2006), el campo de estudio de la psicología organizacional, es el nivel del individuo, considerado como el punto extremo de la división del trabajo. Un conflicto siempre se expresa a través de los individuos, éstos tienen una personalidad que reacciona subjetivamente ante diversas situaciones. El individuo aspira al éxito psicológico y a la autoestima.

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Existe la hipótesis de que un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir, por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de

Recursos Humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que existen empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como de lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen. Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan, consideramos de vital importancia definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

Una organización, de acuerdo a Jiménez (2006), es *“una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas”*. Ejemplo de ello son las escuelas, empresas de servicio, producción, hospitales, etc. Está constituida por tres elementos fundamentales: 1) personas, 2) objetivos y 3) procedimientos.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas, quienes forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, conducta, actitud y responsabilidad; cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Es de esencial importancia el marco laboral físico impuesto a las personas por elementos externos, ya que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de las mismas. Entre los elementos influyentes se puede mencionar la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación, entre otras.

Una categoría de análisis de las organizaciones es el tamaño, el mismo se mide a través del número de empleados que, en forma permanente, trabajan en la empresa. El tamaño afecta significativamente la estructura que la organización presenta. Con esto nos estamos refiriendo a si se trata de una organización grande, pequeña o mediana.

Por último, es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

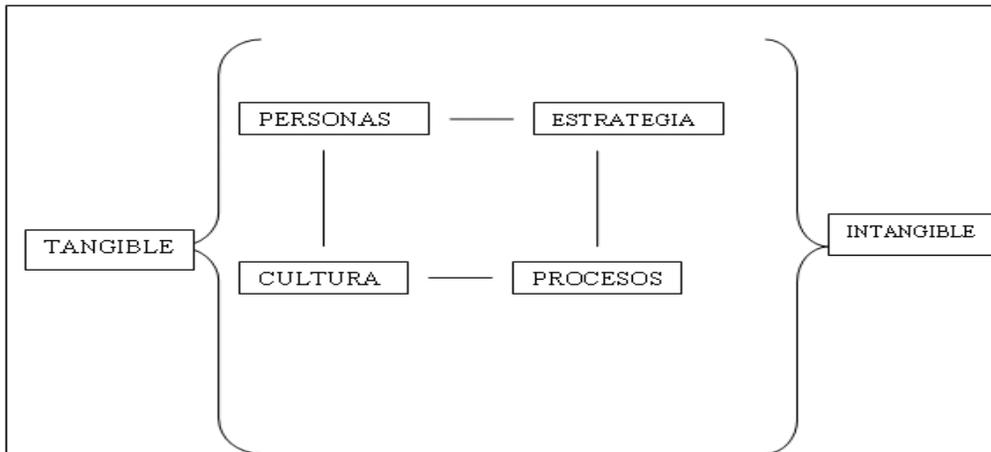
Para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar el conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar la capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

Comportamiento organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2001, citado en Espinoza, F. (s/f)), el concepto de una organización es una noción artificial. Las organizaciones tienen propiedades físicas, como edificios, oficinas, equipo, y demás, que tienden a oscurecer el hecho obvio de que las organizaciones no son otra cosa en realidad que agregados de los individuos. Chiavenato continúa explicando cómo tales acciones organizacionales son sólo acciones combinadas de individuos; la gente hace sus trabajos de diferentes maneras, difieren en sus interacciones con sus jefes y compañeros de trabajo, presentan una variación en cuanto al nivel de motivación y el grado de esfuerzo que están dispuestos a ejercer sobre su puesto, asimismo, lo hacen con respecto a la importancia que dan a factores tales como: la seguridad, el reconocimiento, el avance, el apoyo social, el reto en las asignaciones de trabajo y la voluntad de trabajar tiempo extra.

Cada organización cuenta con características propias, de acuerdo a Chiavenato (2001, citado en Espinoza (s/f)), estas hacen referencia al capital, las personas, la dirección

y el mercado en el que se tendrá que competir para obtener beneficios y sobrevivir. También menciona que los cuatro pilares básicos de la organización son tanto tangibles como intangibles, mismos que se presentan a continuación:



En la figura anterior puede observarse cómo se complementan los cuatro aspectos en la organización, es decir, las personas, la cultura, los procesos y las estrategias del negocio; los cuales forman aspectos tangibles e intangibles de la empresa. Así pues, Schneider (1975, citado en Chiang, V., et al. 2010), menciona que en base a la acumulación de experiencia dentro de una organización, las personas generan percepciones generales sobre ella. Tales percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo dejando ver cómo es que funciona la organización, por lo tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización.

Teorías del Comportamiento Administrativo.

McGregor, Herzberg y Likert (citados en Vargas-Mendoza 2007), teóricos de las relaciones humanas, confiaron de forma muy distinta en la investigación experimental, al formular sus posiciones teóricas. Sin embargo, a pesar de tales diferencias, sus teorías son compatibles. Por un lado McGregor identificó las suposiciones que fundamentan las filosofías administrativas de la Teoría X y la Teoría Y, estuvo a favor de que la industria adoptara la filosofía de la Teoría Y, basada en la ciencia social, la cual supone que el hombre está motivado en la forma en que Maslow (citado en Vargas-Mendoza 2007) teoriza. McGregor estuvo a favor de la creación de condiciones industriales, las cuales fueran integradas, tanto a las necesidades de los trabajadores como a las necesidades de la organización.

La teoría de la motivación-higiene o de los factores de Herzberg (citado en Vargas-Mendoza 2007), hace énfasis en que los factores que producen satisfacción en el trabajo están separados y son distintos a los que producen la insatisfacción en el trabajo. Dicha teoría de ambos factores ha sido severamente criticada, en la actualidad aún se cree que es una opinión demasiado simplificada de la satisfacción en el trabajo.

Siguiendo a los teóricos ya mencionados, se puede observar cómo es que consideran que las necesidades de alto nivel deben ser satisfechas en el trabajo antes de que el hombre se comprometa a cooperar para lograr los objetivos organizacionales. Cabe mencionar que creen en la bondad innata y en el valor del hombre promedio.

CAPITULO 2: CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.1 Antecedentes del Clima Organizacional.

El término de C.O. comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Furnham (2001), llevo a cabo una revisión literaria de algunas definiciones propuestas por ciertos estudiosos de la Psicología, específicamente en el área Organizacional. Tal es el caso de Taguiri (1964), quien sugiere que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización, con características de cierta claridad a la cual son sensibles y a la que, al propio tiempo, afecta sus actitudes y motivación. Lo define de la siguiente manera: *“el C.O., “cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.*

Forehand y Von Glimmer (1964), son dos de los autores que Furnham (2001) toma en cuenta e inicialmente definieron el C.O., mencionado que este se refería al *“conjunto de características que describen a una organización y que: a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.*

Para 1960 Gallerman (s/a, citado en Furnham, 2001), llegó a la conclusión de que el C.O. era el *“carácter de una compañía”* e hizo una lista de 5 pasos para analizarlo: 1) es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes; 2) hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos; 3) se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas; 4) se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar principal atención a las carreras de sus líderes, y 5) es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

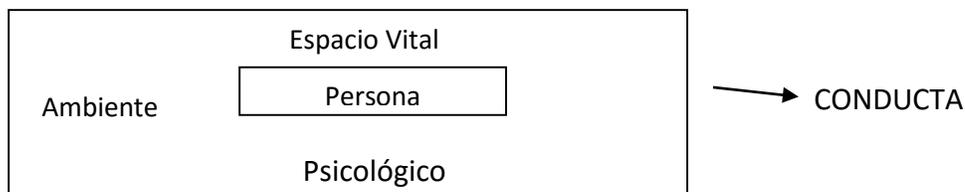
Asimismo Guion (1973), sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, siendo un calificativo alternativo para referirse tanto a las respuestas afectivas de una organización como a la satisfacción en el trabajo.

Debido a la diversidad de términos sobre el C.O. y la confusión que en su conjunto presentaron, algunos estudiosos comenzaron a tomar en cuenta ciertos enfoques o teorías, cuyo fin fue facilitar la explicación y comprensión de dicho término, a continuación se presentan brevemente algunos:

Teoría de la Gestalt, la percepción se propone como un proceso unitario a partir del cual la sensación y el significado son interdependientes y simultáneos. Existen dos principios importantes de la percepción del individuo en el interior de este enfoque:

1. Captar el orden de las cosas tal y cómo existen en el mundo.
2. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento, los individuos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo.

Por otro lado Kurt Lewin (citado en Gómez 2008), y enfocado ya en el comportamiento dentro de una organización, en su llamada *Teoría del Campo*, considera el comportamiento como “una función de la persona y su entorno”, realiza un esfuerzo para expresar las relaciones que existen entre el individuo y el ambiente en forma de mapa o diagrama tipológico, en donde se puede indicar al ser humano como un círculo, cuadrado, triángulo, etc., representándolo dentro de la figura, y todo lo existente fuera de ella, siendo perteneciente a otro fenómeno ya sea de fuerzas ambientales o al espacio vital, el cual incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico, es decir, para entender por qué una persona se comporta de una determinada manera, se debe conocer tanto a la persona como su ambiente y la relación entre ambas. A continuación se puede apreciar tal representación:



Siguiendo esta línea Brunet (1992, citado en Gómez 2008), en su *Enfoque Funcionalista*, menciona que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea, haciendo énfasis en que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Asimismo, Brunet, menciona que para poder hacer una la evaluación del C.O., la organización debe considerarse como una medida objetiva de múltiples atributos organizacionales, donde el clima se considera como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la cual a su vez se distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman.

Así pues, el CO., constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones; conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global. De tal manera que, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una

percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la auto-reflexión y, como consecuencia de estas, se podrán en conjunto, diseñar acciones para mejorar tal construcción.

Como se puede observar, no se puede dar un cambio en las organizaciones, mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto es que el C.O., pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia hace referencia a un diagnóstico organizacional. Cabe mencionar que se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales, es por ello la importancia que tiene el conocer y seleccionar una definición que se adecue a lo que se entiende por C.O.

2.2 Definiciones del Clima Organizacional.

Para una mejor comprensión de lo que significa el C.O., es necesario tomar en cuenta algunas definiciones dadas por ciertos autores, cabe mencionar que hoy en día es menos complicado tener una postura sobre lo qué es, tal término hace referencia a una descripción de la realidad, en tanto que la satisfacción es fundamentalmente valorativa (Fernández y Ríos 1996, citados en Gómez 2008).

A continuación se presentan diversos conceptos propuestos por algunos estudiosos de la Psicología Organizacional, quienes fueron mencionados por Gómez (2008):

Litwin y Stringer (1968), mencionan que el C.O. atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Para Payne y Pugh (1976,), el clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social, los cuales reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.

Por otra parte Reichers y Schneider (1990), lo definen como un *“conjunto de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”*.

Por su lado, Chiavenato (2001), menciona que el C.O. es el medio interno en la atmósfera de una organización, factores como la tecnología, políticas, estilos de liderazgo, etapas de la vida del negocio, entre otros; son influyentes. Puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de la organización,

generando cierta dinámica entre ellos, como es la motivación, satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

De forma concreta para Goncálves (1997, citado en Espinoza, (s/f)), el C.O. es un *“fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”*.

Finalmente para Robbins (1993, citado en Espinoza, F. (s/f)), el entorno o C.O. es *“un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador. Puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen; incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, entre otras”*.

Como se logra ver, las definiciones del C.O. varían dependiendo el año, el autor y lo que se desea estudiar, aunque en sus inicios éstas eran diversas y poco compatibles, con el paso del tiempo se han ido complementando unas a otras llegando más fácilmente a un acuerdo entre autores y estudiosos interesados en el tema. Hoy en día en cada organización que visitemos podremos encontrar diferentes tipos de CO. Diversos autores como González et al. (2001) y Rousseau (1988, citados en Gómez 2008), se han encargado de categorizar el Clima. A continuación se presentan algunos tipos del mismo:

Clima Psicológico, definido como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales próximos. Por otra parte según Rousseau (1988), queda definido como la percepción individual no agregada del ambiente de la persona, es decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente.

Clima agregado, para Gómez (2008), este tipo de clima implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico, las cuales se constituyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad de acuerdo a las percepciones. Según González et al. (2001), el clima agregado es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de los cuales existe un cierto grado de acuerdos o consenso dentro de la unidad con respecto a las percepciones.

Climas colectivos, Rousseau (1988), menciona que el C.O. surge del consenso entre los individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento, tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejan resultados parecidos del clima. Mientras que para González (2004), es la persecución de la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados.

Clima organizacional, para Rousseau (1988), el clima es un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Según Rechers et al. (1990, citado en Gómez 2008), está constituido por las percepciones compartidas entre los miembros de una organización de las políticas, de las prácticas, y los procedimientos tanto formales como informales, propios de ella y representantes de un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.

Clima orientado hacia el poder, de acuerdo a Brown (1983, citado en Gómez 2008), este tipo de clima se basa en la jerarquía, es decir, sólo las gerencias o encargados de área o departamento pueden decidir lo que sus subordinados ejecutarán.

Clima orientado hacia el papel, según Brown (1983, citado en Gómez 2008), en este tipo de clima se hace énfasis en el orden y coherencia en la toma de decisiones, supone que los conflictos y la competencia se controlan a través de los reglamentos y procedimientos de la empresa.

Clima orientado hacia el trabajo, de acuerdo a Brown (1983, citado en Gómez 2008), en tal tipo de clima la empresa persigue metas y objetivos específicos, cualquier otro objetivo que exista va encaminado a cumplir el objetivo principal, los reglamentos y procedimientos que se consideran son aquellos que influyen en la realización del objetivo.

Clima orientado hacia la gente, de acuerdo a Brown (1983, citado en Gómez 2008), aquí se atiende a las necesidades de los empleados, siendo el tipo de clima que más hace énfasis en el bienestar del trabajador.

Clima de tipo autoritario, según Likert (1992, citado en Gómez 2008), se divide en dos tipos a) autoritarismo explotador, donde la dirección no le tiene confianza a sus empleados, las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendiente., y b) autoritarismo paternalista, siendo aquél en el que la Dirección tiene una confianza condescendiente a sus empleados. La mayor parte de sus decisiones se toma en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo participativo, de acuerdo a Likert (1992, citado en Gómez 2008), se conforma de dos factores a) *consultivo*, donde la dirección tiene confianza en sus empleados; la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, y b) *participación en grupo*, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

2.3 Características del Clima Organizacional.

El comportamiento de cada miembro de la organización, depende de las percepciones que tenga sobre los factores que le rodean, las cuales dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que se tienen día a día; de ahí que el C.O. refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Para Bustos (citado en Espinoza, F. (s/f), el C.O. tiene importantes y diversas características, entre las que resaltan:

- Hace referencia a características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de la misma, estas características pueden ser externas o internas.

- Las ya mencionadas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el C.O., ya que, cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El C.O. es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones como: días finales del cierre anual, proceso de reducción del personal, incremento general de los salarios, y demás. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el C.O. puesto que hay ganas de trabajar, por el contrario cuando disminuye la motivación de igual forma lo hace el Clima, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

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

Cada una de las características ya mencionadas, dan a conocer si el C.O. es considerado como sano o no, siguiendo lo postulado por Mullins (1989, citado en Furnham 2001), se espera que un C.O. *sano* tenga los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, además de una autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de organización.
- Reconocimiento tanto de las necesidades y atributos individuales, como de las necesidades y expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
- Justicia en el trato y políticas de relaciones industriales y de personal equitativas.
- Análisis franco de los conflictos, haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante para ella.

Como se ha mencionado dentro de cada organización se encuentra un tipo de Clima, si bien es cierto que son diversos, algunos de ellos presentan características que comparten. Para ello ciertos autores se han dado a la tarea de proponer teorías que engloben las características con las cuales se pueda identificar algún tipo de clima; tal es el caso de James y Jones (1974, citados en Aguirre 2002), quienes proponen un modelo integrador y funcional de la organización formal, en el que intervienen los siguientes componentes:

*La situación externa e interna de la organización.

*Variables intervinientes como: el clima psicológico, el medio ambiente fisiológico percibido y las actitudes motivacionales relacionadas con el trabajo.

*Las características individuales, tales como capacidades, la personalidad, el estatus socioeconómico, etc.

*La conducta laboral y el rendimiento.

Por otro lado, Likert (s/a), explica que las características psicológicas personales de los trabajadores, tales como: actitudes, percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje; sirven para interpretar la realidad que los rodea, viéndose afectadas por los resultados obtenidos por la organización.

Para Goncalves (1997, citado en Aguirre 2002), el C.O. depende de 9 dimensiones relacionadas con algunas propiedades de la organización a la que pertenece, estas son:

1. *Estructura*, representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan durante el desarrollo de su trabajo.
2. *Responsabilidad*, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo.
3. *Recompensa*, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. *Desafío*, definido como el sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los desafíos que impone el trabajo.
5. *Relaciones*, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes subordinados.
6. *Cooperación*, deducido al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
7. *Estándares*, correspondiente a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. *Conflictos*, referente al sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes, no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. *Identidad*, es el sentimiento de pertenencia a la organización, siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Partiendo de tales supuestos, Goncalves menciona que el C.O. es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos, además de que al momento de evaluarlo se mide la forma en que es percibida la organización.

Al evaluar el C.O., es muy común encontrar ciertos efectos, los cuales definidos por Brunet (1987, citado en Aguirre 2002), se pueden resumir en dos categorías:

1. *Efectos directos*, referidos a la influencia de las propiedades o atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización.

2. *Efectos de interacción*, se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como en aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

De acuerdo a Aguirre (2002), para entender mejor la importancia de la percepción del C.O. sobre el comportamiento de las personas que laboran en una organización y sus consecuencias, se deben tratar fenómenos como:

- *La estructura organizacional (tamaño y dimensión del lugar donde se labora),
- *Reglamentos y políticas internas.
- *Robos y vandalismos.
- *Poder y liderazgo.
- *Relaciones de trabajo.
- *Accidentes, ausentismo y tasas de rotación.
- *Satisfacción y rendimiento.
- *Comunicación.

2.4 Satisfacción laboral.

Los ya mencionados factores son parte de lo que se define como satisfacción laboral, donde, la forma de comportarse de un individuo en su trabajo va a depender de la forma en la que percibe la estructura de los procesos organizacionales y de las características personales del individuo, mismas que se reflejan conductualmente, tal es el caso de su rendimiento, la productividad, la calidad de relaciones en el trabajo, satisfacción, actos delictivos, entre otros.

El estudio de la *Satisfacción Laboral*, tiene gran diversidad de antecedentes los cuales van desde el ámbito motivacional, el administrativo, y hasta el productivo; mejorando la percepción que el empleado tiene con respecto a la empresa independientemente de dónde labore.

En el año de 1927 en Hawthorne, se llevó a cabo un estudio durante un periodo de 12 años en los talleres de la *Western Electric Company*, dichos estudios fueron significativos debido a que los responsables del trabajo pudieron investigar muchas de las variables dependientes descubiertas en la experimentación humana. El resultado más significativo fue que los trabajadores se ven afectados por los factores exteriores a su trabajo, hasta un punto todavía mayor que la influencia de los factores del trabajo mismo, además de que se organizan en grupos sociales informales. Demostrando así que los cambios en el ambiente de trabajo, las pausas de reposo, las horas semanales de trabajo, la fatiga, la monotonía, los incentivos, las actitudes de los empleados, las organizaciones formales e informales de los mismos y las relaciones entre patrones y empleados son muy estrechas.

El modelo de motivación de Maslow (s/a, citado en Gómez 2008), es el modelo de mayor jerarquía de necesidades de tal autor, quien señala que las personas tienen un grupo de necesidades que pueden clasificarse en jerarquías que son: *fisiológicas, de seguridad de afiliación, de estima y de autorrealización*. El modelo señala los tipos de conductas que contribuirán a la satisfacción de diversas necesidades, las tres necesidades de categoría más baja, fisiológica, de seguridad y sociales se conocen como *necesidades por deficiencia*, en contraste con las necesidades de estima y realización personal que se denominan *necesidades de crecimiento*. La satisfacción contribuye a que la persona crezca y se desarrolle como ser humano. Tal modelo puede proporcionar una idea de cómo es posible motivar a los trabajadores personalmente y dentro de la empresa.

De acuerdo con las reglas de la administración tradicional, el ambiente de las empresas demanda que las personas que laboran ahí:

- *Tengan un mínimo control de su trabajo y su medio.

- *Sean positivas, dependientes y subordinadas.

- *Tengan una perspectiva muy corta de tiempo.

- *Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.

- *Rindan un determinado nivel de producción bajo condiciones que conducen a desajustes psicológicos.

Siguiendo el modelo de Maslow, David McClelland (1988, citado en Gómez 2008), propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizado en la cultura. Afirmó que todos los individuos tienen tres necesidades particularmente importantes: *logro, afiliación y poder*, resaltando que las personas con un fuerte motivo de logro compiten contra una norma de excelencia o contribución particular frente a la cual juzgan sus conductas y logros.

Sin importar el tipo de modelo utilizado para el estudio de la satisfacción del personal en su ambiente de trabajo, se deben tomar en cuenta dos tipos de influencia del clima, que son: *Influencia directa*, la cual afecta a todos o casi todos los miembros de la compañía e *influencia interactiva*, presentándose cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas, un efecto distinto en otras y, posiblemente, ninguno en otras más. De tales influencias es de donde se desprende la satisfacción laboral que presenta o no el trabajador.

Dicha satisfacción es definida por Locke (1976, citado en Salgado, F. et al. 1996), como una respuesta emocional positiva al puesto resultante de la evaluación, sobre si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. Mientras que la *insatisfacción laboral*, definida por el ya mencionado autor, hace referencia a una respuesta emocional negativa hacia el puesto, en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno. Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son: el compromiso organizacional y la implicación en el puesto las cuales son diferentes de la satisfacción, aunque relacionadas con ésta.

Al igual que ocurre con el C.O., en la -satisfacción laboral- se identifican diversas dimensiones, entre las que se encuentran: los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar. Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que habitualmente, los estudios se llevan a cabo en grandes corporaciones y con empleos que implican algún tipo de mando. Prácticamente, no hay estudios efectuados en pequeñas empresas. Así pues, existe la posibilidad de que hayan diferencias considerables tanto en el clima como en la satisfacción y en la relación entre ambos constructos en función del tamaño de organización que se estudie.

Como hemos visto, el buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud de los trabajadores hacia sus deberes, existen quienes se dedican única y exclusivamente a terminar exclusivamente sus tareas sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de manera grave el desarrollo de la organización.

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, se debe partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen. Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan, ya que con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

El funcionamiento de toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos; éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas, quienes forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, conducta, actitud y responsabilidad, cuya actuación refleja la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones.

Uno de los recursos humanos más requeridos en toda organización para su buen funcionamiento, es la actitud de los empleados, cuando ésta es negativa, constituye tanto

un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Por otro lado las *actitudes de rechazo* pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados; también pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las *actitudes favorables*, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

En lo que respecta al C.O., éste puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, siendo factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Mientras que un -buen clima- se orienta hacia los objetivos generales, un -mal clima- destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un C.O. relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Al respecto, Jiménez (2006), menciona que el deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia bajas en la productividad, de tal forma, que el personal se retira psicológicamente de sus labores predominando la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable e insatisfactorio es la *rotación*, entendiéndose como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización y no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

El estrés laboral, es otra de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales, siendo una de las principales causas de insatisfacción en el trabajo. Dichas condiciones crean a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados, lo cual

produce paulatinamente daños en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (Lazarus 1986, citado en Jiménez 2006).

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención.

2.5 Miserable

2.6 Escalas de medición para el Clima Organizacional.

La principal función del Psicólogo Organizacional en el ámbito de RH, es la medición del C.O., para lo cual existen diversas escalas de medición, dado que se considera un fenómeno multidimensional, los instrumentos de medición son cuestionarios diseñados en base a dimensiones de la empresa que reflejan su clima. En general son cuestionarios en forma de escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo. A continuación se describen algunas dimensiones utilizadas por ciertos autores, tales como:

Autor	Instrumento utilizado para la medición del CO.	Dimensiones	Referencia
Likert , R. (1974).	Perfil de las características organizacionales (51 preguntas).	<p>*Métodos de mando: forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.</p> <p>*Características de las fuerzas motivacionales: procedimientos que se muestran e instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</p> <p>*Características de los procesos de comunicación: naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de hacerlos.</p> <p>*Características de los procesos de influencia: importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.</p> <p>*Características de los procesos de</p>	Aguirre, A. (2002). <i>Clima Organizacional e Índice de Rotación de personal en Empresas que proporcionan servicios de Recursos Humanos</i> . Tesis UNAM Facultad de Psicología.

		<p>toma de decisiones: pertinencia de las funciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.</p> <p>*Características de los procesos de planificación: forma en que se establece al sistema de fijación de objetivos o directrices.</p> <p>*Características de los procesos de control: ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.</p> <p>*Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: planificación y formación deseada.</p>	
<p>Litwin y Stringer (1968).</p>	<p>Cuestionario para la percepción de los empleados (6 dimensiones).</p>	<p>*Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas en que se encuentra la organización.</p> <p>*Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, "sentirse su propio patrón".</p>	<p>Aguirre, A. (2002). <i>Clima Organizacional e Índice de Rotación de personal en Empresas que proporcionan servicios de Recursos Humanos</i>. Tesis UNAM Facultad de Psicología.</p>

		<p>*Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.</p> <p>*Riesgo y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.</p> <p>*Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.</p> <p>*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 opinión.</p>	
<p>Moos, R. e Insel, P. (1984).</p>	<p>Work Environment Scale (WES) (90 ítems con respuestas</p>	<p><i>*Implicación.</i> Mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.</p> <p><i>*Cohesión.</i> Basada en las relaciones</p>	<p>Salgado, F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. <i>Psicothema</i>, Vol. 8, nº 2, pp. 329-</p>

	<p>dicotómicas verdad/ falso).</p>	<p>de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.</p> <p><i>*Apoyo.</i> Referente al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.</p> <p><i>*Autonomía.</i> Grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.</p> <p><i>*Organización.</i> Punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.</p> <p><i>*Presión.</i> Presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.</p> <p><i>*Claridad.</i> Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.</p>	<p>335. Recuperado de: www.psicothema.com/pdf/31.pdf</p>
--	------------------------------------	---	---

		<p><i>*Control.</i> Reglamentos y presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.</p> <p><i>*Innovación.</i> Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.</p> <p><i>*Comodidad.</i> Hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.</p>	
Schnaider, B. y Bartlet, C. (1968).	Percepción de los empleados sobre el CO.	<p>*Apoyo patronal: se refiere ¿hasta qué punto los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?</p> <p>*Estructura: referente a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el</p>	<p>Fernández, A. (2005). <i>El Clima Organizacional de Grupos de Empleados de una Institución de Asistencia Privada con Autoridad Femenina y Masculina.</i> Tesis UNAM.</p>

		<p>material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.</p> <p>Implicación con los nuevos empleados: se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.</p> <p>*Conflictos inter-agencias: se refiere al grupo de individuos en el interior o exterior de la empresa, que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.</p> <p>*Autonomía de los empleados: se apoya en el grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo u organización.</p>	
<p>Pritchard, R. y Karasick, B. (1973).</p>	<p>Instrumento de 11 dimensiones</p>	<p>*Autonomía, grado de libertad que los trabajadores pueden tener en la toma de decisiones y la forma de solucionar los problemas.</p> <p>*Conflicto y cooperación, nivel de colaboración que los empleados tienen e el ejercicio de su trabajo y en</p>	<p>Fernández, A. (2005). <i>El Clima Organizacional de Grupos de Empleados de una Institución de Asistencia Privada con Autoridad Femenina y Masculina</i>. Tesis UNAM.</p>

		<p>los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.</p> <p>*Relaciones sociales, es el tipo de atmósfera y social de amistad que se tiene dentro de la organización.</p> <p>*Estructura, aquí se contienen las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una empresa y que afectan directamente la forma de desarrollar una tarea.</p> <p>*Remuneración, esta es la forma en la que se remunera a los empleados.</p> <p>*Rendimiento, es la relación entre remuneración y la realización del trabajo bien hecho.</p> <p>*Motivación, son los aspectos motivacionales que desarrolla la empresa para sus empleados.</p> <p>*Estatus, es la importancia que la organización muestra a las diferencias entre las jerarquías</p>	
--	--	---	--

		<p>(superiores y subordinados).</p> <p>*Flexibilidad e innovación, se refiere a la voluntad de experimentar dentro de la organización nuevas formas de hacer el trabajo.</p> <p>*Centralización de la toma de decisiones, es la forma en que la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.</p> <p>*Apoyo, es el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados en situaciones dentro y fuera de su trabajo.</p>	
Newman (1977).	Instrumento PWE (<i>Perceived Work Environment</i>), diseñado para determinar las percepciones de las personas con respecto a su ambiente de trabajo.	<p>*Estilo de supervisión: grado para el cual el manejo de la compañía es abierto, alentador y considerado.</p> <p>*Características de la tarea, grado en que los trabajos o tareas son caracterizadas por la variedad, los retos, tareas que valen la pena, etc.</p> <p>*Recompensa del funcionamiento de las relaciones: grado en que tanto las recompensas como las promociones e</p>	Fernández, A. (2005). <i>El Clima Organizacional de Grupos de Empleados de una Institución de Asistencia Privada con Autoridad Femenina y Masculina</i> . Tesis UNAM.

		<p>incrementos de salarios son basados en el funcionamiento en lugar de otras condiciones como el favoritismo.</p> <p>*Relaciones de los Co-trabajadores: grado en el cual los trabajadores son descritos como amistosos, molestos, cooperativos, etc.</p> <p>*Motivación de los empleados: grado en el cual los trabajadores muestran preocupación por la calidad de su trabajo, intentan seguir adelante, son involucrados en su trabajo, etc.</p> <p>*Equipo y arreglo de la gente: grado en el cual el equipo y el arreglo de la gente y los grupos permite la eficiente o ineficiente realización de las operaciones en el trabajo.</p> <p>*Competencias de los empleados: grado en el cual los empleados tienen el entrenamiento apropiado de fondo y "saben cómo" hacer lo que espera de ellos.</p> <p>*Política de toma de decisiones: grado en el cual los empleados toman</p>	
--	--	---	--

		<p>parte en decisiones que afectan su situación laboral.</p> <p>*Espacio de trabajo: grado en el que los empleados tienen adecuado espacio de trabajo y libertad para moverse en él.</p> <p>*Presión para producir: grado en el cual son presionados para producir.</p> <p>*Importancia y responsabilidad en el trabajo: grado en el cual los empleados ven la responsabilidad como una parte de su trabajo y el trabajo es necesario para las operaciones acertadas en la organización.</p>	
--	--	--	--

A continuación podremos apreciar una escala que ejemplifica algunas de las principales dimensiones que pueden encontrarse y evaluarse en el clima de una organización.

Nombre en la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
------------------------------	--

CAPITULO 3: EL PSICÓLOGO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Popularmente es comentado que el lugar de trabajo pasa a ser el "segundo hogar" de la persona que labora, debido a que diariamente conviven ocho horas en sus tareas laborales junto con los compañeros de trabajo. En relación a este punto, el tema del "Clima Organizacional" refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El entender la importancia del C.O. implica tener un conocimiento sobre lo que significa tanto el concepto de *Organización* como el de *Comportamiento organizacional*. Algunos autores como Chiavenato (2001, citado en Espinoza, F. (s/f), definen la *organización* como "una noción artificial". Cabe mencionar que las organizaciones tienen propiedades físicas tales como: edificios, oficinas, equipo, y demás; dichas propiedades tienden a oscurecer el hecho obvio de que las organizaciones no son otra cosa en realidad que agregados de los individuos. Chiavenato continúa explicando cómo tales acciones organizacionales son sólo acciones combinadas de individuos; la gente hace sus trabajos de diferentes maneras, difieren en sus interacciones con sus jefes y compañeros de trabajo. Varían por el nivel de motivación y el grado de esfuerzo que están dispuestos a ejercer sobre su puesto, cuentan con puntos de vista diferentes con respecto a la importancia que dan a factores como la seguridad, el reconocimiento, el avance, el apoyo social, el reto en las asignaciones de trabajo y la voluntad de trabajar tiempo extra.

Cada comportamiento que se lleva a cabo dentro de la organización depende de las características de su ambiente, tal es el caso de: el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que se tendrá que competir para obtener beneficios y sobrevivir. Según Espinoza (s/f), son 4 los pilares básicos dentro de una organización, los cuales forman *aspectos tangibles e intangibles* que son: personas/cultura y estrategias/procesos (respectivamente), cabe mencionar que dichos elementos se complementan mutuamente.

Son diversos los tipos de comportamiento que se encuentran en cada una de las empresas, los cuales son denominados como *Patrones de comportamiento*, al respecto,

Kast (1988), considera que el comportamiento dentro de una organización es *una forma de actuar mediada por el entorno organizacional*.

Los patrones de comportamiento son modos de conducta que utiliza un individuo para llevar a cabo sus actividades, es por ello la importancia de estudiar el comportamiento, mismo que hace referencia a los patrones visibles de acción de los individuos. El Psicólogo es considerado como el experto adecuado para llevar a cabo tal estudio de la conducta humana, cuyo fin es mejorar las interacciones entre trabajadores y su ambiente, con el objetivo de favorecer el buen funcionamiento empresarial.

Para ello, es de gran importancia estudiar el comportamiento a nivel individual, por lo que es preciso tomar en cuenta el tipo de *personalidad* de cada uno de los sujetos, para lo cual existen la "*Teorías de la Personalidad*", enfocadas hacia la persona total en un medio total: tales teorías revisten una importancia particular para la teoría de la organización y la práctica de la administración. Es importante saber distinguir entre "ser una persona" y "tener una personalidad".

Los Psicólogos estudiosos del ámbito Organizacional están interesados en la personalidad y el comportamiento, considerando que ambos son formas de integrar muchos elementos complejos en un sistema total para un individuo. Las funciones físicas, fisiológicas y psicológicas son fundamentales; tanto para la auto-percepción como para la percepción de otras personas.

Al estudiar el comportamiento de las personas dentro de la empresa, notaron que existen ciertas *Similitudes Individuales entre los empleados*, aunque deben tomarse en cuenta los patrones de conducta, los cuales pueden variar significativamente, el proceso mediante el cual ocurren, es fundamental para todos los individuos. Kast (1988), menciona que pueden formularse tres suposiciones interrelacionadas sobre la conducta humana:

- El comportamiento es causado.
- El comportamiento es motivado.
- El comportamiento está orientado por objetivos.

Una similitud más que existe y es básica hace referencia a la *percepción*, siendo indispensable para comprender el comportamiento, dado que es el medio por el cual los estímulos afectan un organismo o bien a un individuo. Existe también la *percepción selectiva*, su importancia radica en que recibe un volumen grande de información, el cual posteriormente se procesa facilitando que los individuos seleccionen información que los apoya y satisface.

Las *Cogniciones*, son un punto más de coincidencia entre los empleados, siendo también otro aspecto estudiado por los psicólogos; de las cogniciones dependen la satisfacción y apoyo que los empleados buscan utilizándolas de la siguiente manera: *Los individuos tienen sistemas cognitivos que representan lo que saben acerca de ellos mismos y del mundo; dichos sistemas se desarrollan a través del proceso cognoscitivo, que incluye la percepción, la imaginación, el pensamiento, el razonamiento y la toma de decisiones. La cognición emplea un proceso consciente o deliberado en la adquisición del conocimiento.*

Cabe mencionar que las cogniciones, son consideradas como: un factor que facilita el ajuste del individuo para cualquier tipo de cambio suscitado a nivel organización. Al respecto, Cortés (2009), hace énfasis en la importancia de mencionar que *todo cambio siempre genera resistencia*, dando una idea de cómo los individuos se van a comportar, señalando cierto grado de estabilidad; sin embargo, cuando las cogniciones no son del todo favorables y, por el contrario existen algunas distorsiones en las mismas, en su mayoría de veces puede resultar una fuente de conflicto, ya que obstaculiza la adaptación y el progreso del sujeto.

3.1 Importancia del Psicólogo en el ámbito Organizacional.

Como se ha mencionado, el Psicólogo es el mejor experto dedicado al estudio del Comportamiento Organizacional, dado que es quién trabaja aspectos como: las cogniciones, el liderazgo, el Clima Organizacional, y demás factores incluidos; es por ello que en los capítulos anteriores se han revisado ciertos factores determinantes y característicos del *Comportamiento dentro de las Organizaciones*, mismos que

desencadenan la interrogante sobre ¿Cómo es que influye la organización en los individuos que la componen? Destacando así, la importancia del Psicólogo en el ámbito organizacional.

Para responder la ya mencionada interrogante es de vital importancia delimitar qué estrategia define a la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Las organizaciones, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones. Por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene, formando así una estructura completa de la organización.

No se puede percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Éstos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo y las distintas funciones.

Cada estructura y buen funcionamiento organizacional dependen de un condicionante externo a las personas, siendo los reglamentos formales que establece tal organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuantas más reglas formales establezca la organización a sus empleados, más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Por último, es importante considerar el papel que juega el psicólogo dentro de la empresa, específicamente en la cultura implícita de la misma, la cual define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas

cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización; aunque bien es cierto, los estudiosos del ámbito encuentran con frecuencia una asociación entre la mala productividad de la empresa con la falta de acatamiento de las ordenes y reglas por parte de los trabajadores.

Todos estos condicionantes organizacionales, crean tanto obstáculos como facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización. Por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización en la que está inserto, además del trabajo del psicólogo cuyo fin es facilitar dicha interacción a base del mejoramiento de la misma o bien nuevas propuestas.

3.2 Funciones y aportaciones del Psicólogo dentro de una organización.

Dentro de una Organización, el psicólogo aporta sus conocimientos y habilidades, las cuales son dirigidas a las necesidades de la organización, es importante tomar en cuenta que las necesidades prioritarias de una empresa estarán siempre relacionadas con el alcance de sus objetivos anuales, resultados que tendrán que alcanzar los trabajadores, a partir de los cuales se evaluará su desempeño.

El psicólogo cumple múltiples funciones dentro de una organización, dependiendo de la administración y normas de la empresa es que se orienta hacia determinada dirección. De acuerdo a Pérez (2000), algunas de las tareas que desarrolla el psicólogo organizacional dentro del área de Recursos Humanos son:

- Efectuar eficazmente procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal, para el cual requiere emplear de manera eficiente y efectiva las diversas técnicas psicológicas de evaluación, tales como: la observación, la entrevista y la aplicación de test psicométricos y proyectivos.
- Diseñar y ejecutar programas de evaluación del desempeño del personal.

- Colaborar en el diseño de los planes y programas de capacitación y entrenamiento del personal, cuyo fin este dirigido al buen funcionamiento y desarrollo del personal.
- Diseñar políticas de bienestar, seguridad, higiene y salud ocupacional para los trabajadores.
- Emplear la observación, medición, evaluación y modificación del Clima Organizacional.
- Asesorar a la dirección en temas como el liderazgo, toma de decisiones y las negociaciones, así como en la formación de posibles reglas y valores y la cultura organizacional.

De igual forma, Pérez (2000), se dio a la tarea de investigar y definir algunas de los principales roles del Psicólogo dentro de una empresa, tales definiciones se presentan a continuación:

- *Investigación y Diagnóstico:*

Se toman en cuenta aspectos a investigar y diagnosticar por parte del psicólogo, cuyo fin sea el intervenir directamente o bien para asesorar la intervención de otros. En su mayoría estos vendrían siendo, estudios de impacto, sobre cómo determinada variable o aspecto organizacional influye en el rendimiento, productividad y bienestar de las personas en el trabajo y por tanto en la eficiencia, rentabilidad y desarrollo de la empresa en la que labora.

Algunos ejemplos de dichos estudios son: *Motivación–Satisfacción*, comunicación, valores que unen a las personas en el trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, estudios acerca de las condiciones de trabajo, estudios organizacionales de clima, cultura, comunicación, estilo de dirección, imagen, identidad, confección y validación de pruebas.

- *Intervención:*

Definida como toda actuación del psicólogo en la empresa, en la cual se proponga objetivos y el alcance de resultados concretos, en concordancia con los objetivos y estrategia de la organización. Tal concepto es aplicable tanto a proyectos que tienen principio y fin, como a trabajos de carácter continuo. La diferencia está en que los primeros hacen pensar en planes específicos de trabajo y los segundos en sistemas de trabajo.

- *Estudio de Puestos:*

Incluye la relación y descripción detallada del trabajo de cada puesto de la organización y la conformación de su perfil o profesiograma, así como el diseño ergonómico del puesto, lugar de trabajo y ambiente laboral (condiciones de trabajo, equipos de trabajo, relaciones de información y autoridad) aptos para el desempeño humano, dando por resultado un aumento en la calidad de vida laboral y en los resultados de la empresa.

- *Estudios de Personal:*

A través de estos estudios se buscan, eligen e incorporan empleados a la organización encontrando el puesto adecuado para la persona y la persona idónea para el puesto, viéndose actualmente como un proceso de orientación vocacional y de detección del potencial humano de la persona, no sólo para el puesto actual sino también para su posible desarrollo dentro de la organización. Parte del profesiograma para la elaboración del procedimiento psicológico-evaluativo correspondiente a cada puesto, seguido del reclutamiento, la evaluación, una propuesta jerarquizada de candidatos idóneos, toma de y finalmente la incorporación de la persona al puesto y a la organización, pasando su expediente al Registro de Personal.

- *Formación y Desarrollo:*

Referente al proceso de aprendizaje y entrenamiento de competencias, actitudes y valores necesarias para el desempeño eficaz de la persona en el puesto y de su carrera profesional, coherentes con los objetivos y la cultura de la organización que se trate. Los

resultados de la formación se esperan también a nivel empresarial teniendo en cuenta el impacto de las competencias adquiridas en el alcance de los objetivos de la empresa, por lo que definen indicadores operacionales de eficacia de la formación que permitan verificar su valor real, sus efectos y beneficios. Por ejemplo: mejoras, detección de oportunidades de negocio, optimización económica por disminución de costos, incremento de la calidad, repercusión en la cultura, clima e imagen de la empresa, entre otros.

El psicólogo en esta área puede funcionar como experto en temas de su competencia profesional u ocuparse del diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo estratégico de todos los subsistemas, así como de la gestión de los planes de capacitación de la Organización.

- *Consultoría:*

Aquí el Psicólogo brinda asesoría en la solución de conflictos y problemas organizacionales a partir de la experiencia acumulada en la solución de situaciones similares, de la cual se espera la elaboración e implementación de estrategias, políticas y programas de desarrollo en la empresa.

- *Seguridad y Salud Laboral:*

Dentro de esta función se encuentra toda la labor profiláctica que realiza el psicólogo a favor de la protección, seguridad y salud de las personas en el trabajo. Abarca la prevención de accidentes laborales y de enfermedades por afectación de sustancias neurotóxicas, de los efectos negativos del trabajo como: la fatiga, la monotonía, la carga psíquica, el estrés y la toma de medidas profilácticas de seguridad para evitar que estos se conviertan en obstaculizadores del máximo rendimiento y la satisfacción personal.

- *Orientación Psicológica*

La función clínica y de orientación siempre se le demandará al psicólogo independientemente del campo en el que trabaje. La orientación psicológica en el ámbito de la empresa es la atención que realiza el Psicólogo del Trabajo a los problemas personales y profesionales del trabajador relacionados con falta de información, confusión a la hora de

tomar decisiones, conflictos interpersonales, esto a través de una relación de ayuda de corta duración.

Además de la atención a los conflictos interpersonales en el trabajo, en la relación jefe-subordinado y a los problemas personales del trabajador es necesario agregar otras problemáticas a atender por el Psicólogo, tales como: preparación para la jubilación, el directivo ante la pérdida o asunción del poder; reconversión de plantillas, atención a interruptos, conflicto de roles en la mujer, madre, esposa, trabajadora, implicación del hombre en sus responsabilidades como padre, esposo y trabajador; conflicto trabajo, familia, tiempo libre, resistencias al cambio, estrés laboral, entre otros.

- *Evaluación del Rendimiento:*

A través de esta función, se provee a la persona periódicamente de retroalimentación sobre su desempeño y rendimiento, mediante la crítica constructiva. Se parte de la definición de los criterios de evaluación, previamente conocidos y discutidos con el trabajador, los cuales deben responder a la estrategia y cultura de la empresa.

- *Estimulación y Compensación:*

Este es el procedimiento que incluye los criterios y las prácticas utilizadas por la empresa para retribuir y compensar a sus empleados a través de motivadores económicos o no económicos; ejemplos de ello son: la retribución por resultados, al reconocimiento inmediato por el desempeño exitoso, a la adecuación de las recompensas a las personas; políticas altamente personalizadas al atender a la psicología individual de cada trabajador, recogida en el Registro de Personal, (expediente psicológico que debe tener el psicólogo de cada trabajador a partir del estudio de selección).

Esta es una función que requiere gran coherencia interna: por un lado entre el contenido organizativo de los puestos y las retribuciones asignadas a los mismos y por otro, entre los comportamientos retribuidos y los comportamientos claves para el alcance de los objetivos empresariales. Debe ser además conocida por todos los miembros de la

organización y competitiva en relación a otras empresas del sector, para que logre atraer, retener e involucrar al personal de la organización.

- *Gestión de Recursos Humanos (GRH):*

Definida como toda la labor de análisis, planificación, organización, motivación y control de las actividades en las que influyen o son influidas las personas que trabajan en la organización, y bajo este enfoque se enfrenta el *vínculo trabajador - empresa – entorno*. Dentro de este sistema entran las funciones antes mencionadas, como variables interconectadas que componen la ecuación de la GRH y como aspectos a contemplar en políticas y acciones que obedecen a los objetivos y plan estratégico de la empresa.

La razón que justifica el trabajarlas como sistema es la de que cada una de las prácticas de GRH, atienden a las diferentes condiciones necesarias para que la persona rinda y disfrute de su trabajo. Nos referimos a que sea el puesto-tarea idóneo para ella, que tenga claramente definida la tarea, que el método de trabajo sea adecuado y se forme en él, que tenga claridad en los criterios a partir de los cuales se evaluará su desempeño, que se le reconozca y estimule .

- *Marketing:*

El Marketing, es el sistema contemporáneo de comercialización de un producto. Para ser eficiente y rentable es imprescindible que la empresa establezca y coordine una política comercial encaminada a obtener una visión global del mercado donde se situarán los productos que fabrica o bien los servicios que ofrece. Con el objetivo de cumplir eficazmente tal finalidad, se crea el departamento de Marketing, dónde el Psicólogo puede estudiar las necesidades, gustos e intereses del mercado para determinar interdisciplinariamente qué enfoque debe darse a la comercialización, partiendo de las necesidades del cliente.

- *Relaciones Públicas:*

Las Relaciones Públicas son el conjunto de actividades laborales destinadas a elevar en grado óptimo las relaciones internas y externas de la empresa con sus públicos y clientes, a través de medios como: promoción de actos sociales, discursos, conferencias, protocolos, atención a la correspondencia, relaciones con los clientes externos e internos atendiendo a incidencias negativas, quejas, insatisfacciones; relaciones con los medios de difusión masiva y elaboración del historial de la empresa.

- *Relacionista Público:*

Considerado como el hacedor importante de la historia, cultura, identidad e imagen de la Empresa, dichas funciones deben contemplarse y obedecer a las proyecciones de la estrategia empresarial, de lo contrario se configurarán espontáneamente.

- *Dirección:*

Bajo esta categoría se encuentra la ocupación de puestos de dirección por parte del psicólogo. Dirección, gestión, administración, son términos que se usan hoy indistintamente y que se refieren a la actividad de conducir a las organizaciones hacia el alcance de sus objetivos-meta, a través de las funciones de análisis, planificación, organización, motivación y control.

- *Burocracia:*

Hace referencia a las funciones del psicólogo percibido como un administrador de personal llevando nóminas, salarios, disciplina laboral y otros empleos.

- *Trabajo Interdisciplinar:*

Se refiere a la necesidad del trabajo en equipos interdisciplinarios con ingenieros, economistas, abogados, personas clave de la organización, entre otros; para el abordaje de los problemas de la empresa.

Un estudioso más dedicado al estudio e identificación de las funciones y roles que cumple el psicólogo dentro de la organización es Jiménez (2006), quien menciona que una de las principales tareas que tiene el psicólogo en tal ámbito, es facilitarle a la empresa el conocimiento del impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar el conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de los empleados de las organizaciones e incrementar planes para elevar tanto la calidad del trabajo como la de las relaciones humanas.

Haciendo énfasis en otra función primordial del trabajo del psicólogo en la empresa, Harter (2002, citado en Chiang, V. 2010), considera que una de las cuestiones más importantes a tomar en cuenta por el Psicólogo Organizacional, es el compromiso laboral de cada trabajador, el cual incluye un involucramiento de los individuos, la satisfacción y el entusiasmo por el trabajo.

Continuando con el término de “compromiso laboral” para Chiang V., Nuñez P., Martín J., Salazar B. y Mauricio (2010), tal concepto se logra identificar en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia tanto de su labor como de la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. En el concepto de *compromiso laboral* se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma dentro de una práctica constante.

Por su parte Allen (1991, citado en Chiang, V. 2010), definió el compromiso laboral como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”. Tal autor propuso una división del compromiso en tres

componentes: *afectivo, de continuación y normativo*; así, la naturaleza del compromiso es respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización. Para una mejor comprensión de dichas divisiones a continuación se describirá brevemente cada una de ellas.

Compromiso afectivo (deseo), se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

Compromiso de continuación (necesidad), es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, es decir, los costos (financieros, físicos y psicológicos) en los cuales incurriría al retirarse, o bien de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo.

Compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas), conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la -Teoría de la Reciprocidad-, la cual postula que “Quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante”.

Con facilidad se pueden encontrar dichos compromisos en el área de Recursos Humanos, siendo una de las áreas en las que los empleados forman lazos afectuosos más intensos, los cuales se ven afectados al momento de cambios en el ambiente. De acuerdo a Maldonado y Uzcátegui, (2006), la naturaleza cambiante del trabajo, se origina entre otras cosas, por los procesos vivenciados en las organizaciones para adaptarse a un entorno multicultural, lo cual demanda que las políticas y prácticas de Recursos Humanos, promuevan cambios a los fines de mantener o identificar una fuerza de trabajo más diversificada.

Los cambios que se tienen en las organizaciones primordialmente están bajo la responsabilidad del gerente, puesto que mayoritariamente es ocupado por un Psicólogo Organizacional; al respecto Pérez (2001), expresa que al gerente se le exige un accionar dirigido a convertirse en un promotor de cambios en la organización, explica tres perspectivas:

- a) *Referente a la perspectiva de la organización*, indicando que el gerente debe hacer las cosas de manera rápida, eficientemente, al menor costo posible, con el esfuerzo mínimo y con excelentes resultados.
- b) *Enfocada a los colaboradores*, quienes aspiran a ser tratados con equidad, que sus gerentes sean honestos y comuniquen, que compartan expectativas, que coordinen sus esfuerzos, pero que también trabajen con ellos, asumiendo responsabilidades, reconociendo los esfuerzos, así como resolviendo problemas y compartiendo créditos.
- c) Se refiere a la perspectiva del gerente, su tarea consiste en equilibrar las funciones que involucran, tanto a la organización como a sus colaboradores; convirtiéndose en un agente de cambio impuesto por las transformaciones constantes, propias del entorno, por lo que tienen que tomar conciencia del compromiso de mejorar la organización en todos sus órdenes.

Para la gerencia es importante mirar a la organización con una visión amplia, integradora y realista; por lo que se busca construir un Clima Organizacional., que propicie el logro de los objetivos reconocidos y deseados al emplear sus conocimientos sobre la realidad organizacional, sobre la cual mantienen creencias y opiniones de los mismos colaboradores. Pérez de Maldonado (2004), plantea que el CO. Puede ser entendido como -un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo- condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son consecuencia de dichas

interacciones, mismas que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad-

Es conveniente que la gerencia, específicamente el psicólogo trabaje con el CO., dado que:

- El CO., se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
- El CO., constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
- El CO., al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la auto-reflexión y, como consecuencia de estas, se podrán en conjunto, diseñar acciones para mejorar tal construcción. Siendo este momento donde se destaca su mayor valor; trabajar con el CO., permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Como se ha visto en el presente capítulo y anteriores el rol del psicólogo dentro de una organización es de gran importancia ya que su función va desde la detección de necesidades hasta el buen funcionamiento de la empresa en cuestión. Es por ello que en el siguiente capítulo se justificara la necesaria participación del psicólogo organizacional dentro de la empresa en sus diversos ámbitos; presentando una propuesta sobre las funciones que puede llevar a cabo con el objetivo de mejorar el desempeño de los trabajadores a través de diversas estrategias llegando así al buen funcionamiento de la organización.

CAPÍTULO 4 PROPUESTA ESTRATÉGICA PLANTEADA DESDE LA PSICOLOGÍA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores del presente trabajo, el psicólogo cumple con diversas funciones dentro de una organización, dependiendo de la administración y normas de la empresa a la que es perteneciente, es que lleva a cabo las tareas y roles a desempeñar. Algunas de las tareas más comunes que realiza son:

- Efectuar la observación, medición, evaluación y modificación del Clima Organizacional.
- Colaborar en el diseño de los planes y programas de capacitación y entrenamiento del personal, cuyo fin sea el mejoramiento del rendimiento y desempeño laboral.
- Diseñar y llevar a cabo programas de evaluación del desempeño del personal.
- Efectuar procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal, para el cuál empleara de manera eficiente y efectiva las diversas técnicas psicológicas de evaluación, tales como: la observación, la entrevista y la aplicación de pruebas psicométricas.
- Asesorar a la empresa o persona encargada de la organización en temas como el liderazgo, toma de decisiones y las negociaciones, así como en la formación de los valores y la cultura organizacional.

Algunos estudiosos como: Munsterberg, H. (1913), Lewin K. (1939), Reichers y Schneider (1990), Chiavenato (2001), Furnham (2001, citado en Gómez 2008), y demás autores, llevaron a cabo investigaciones sobre el C.O. en las cuales han hecho énfasis en los siguientes temas *motivación, liderazgo, satisfacción y capacitación laboral*.

Dichos factores se han estudiado por separado, esto debido principalmente a dos causas:

- 1) *El experto* que lo realiza no es precisamente un psicólogo, ya que en el ámbito de Recursos Humanos se pueden encontrar Administradores, Contadores, entre otros.
- 2) El especialista encontrado en el departamento de Recursos Humanos ya sea un Psicólogo o experto de otra área, limitan el trabajo a desarrollar a la aplicación de encuestas en el personal, a partir de los resultados sean cuales sean, dirigen su

trabajo a una plática por los empleados, tomando en cuenta solo *algunos* de los posibles factores que pueden estar involucrados en su desempeño.

Es por ello la importancia de que el "*Psicólogo Organizacional*" se encargue de la ya mencionada área de Recursos Humanos, ya que es considerado como el especialista que cuenta con los conocimientos requeridos para el mejoramiento del *-Clima Organizacional-* y buen funcionamiento de la empresa. El Psicólogo debe considerar aquellos factores que influyen en el comportamiento tanto de los trabajadores como de los jefes. A partir de la detección de dichos factores el experto debe ser capaz de crear estrategias que mejoren el funcionamiento a nivel laboral y grupal u organizacional.

La propuesta que se ofrece en tal capítulo, se basa en la importancia de la inmersión del Psicólogo en la empresa como el mejoramiento de su desempeño dentro de la misma, esto mediante la propuesta de estrategias que midan el desarrollo eficiente del *Clima Organizacional*, para lo cual se retomaran algunos trabajos realizados por colegas y otros estudiosos con el propósito de obtener más y mejores resultados a nivel organizacional.

Los factores que influyen en el CO. son diversos, mismos a los que no se les ha dado la importancia que tienen, o bien no se les ha tomado en cuenta dentro de lo que implica un buen funcionamiento del trabajador. Algunos de estos factores y una forma de llevarlos a cabo e implementarlos en la administración empresarial es la siguiente:

En primer instancia y como ya es sabido, es muy importante conocer los objetivos empresariales, la misión y visión de la misma; de tal forma que dicho conocimiento permita al psicólogo experto encaminar su buen y mejor desempeño dentro de la organización. Por obvio que parezca tal punto, se han tenido casos en los que el Psicólogo no tiene conocimiento sobre los resultados que la empresa quiere tener o hacia dónde se quiere dirigir, por lo que termina llevando a cabo funciones no correspondientes a su rol dentro de la empresa.

En segundo nivel, es indispensable conocer los departamentos con que cuenta la empresa, el o los equipos de trabajo, la relación que existe entre trabajadores y entre empleados-jefes, la comunicación que se tiene, las expectativas que tienen los trabajadores al estar laborando en tal empresa, sus objetivos, el cómo se sienten dentro de su ámbito laboral, la percepción de políticas y trabajo a desempeñar, el qué opinan de sus jefes y lugar de trabajo, y sobre todo cómo consideran el ambiente en el que se están desarrollando, qué le implementarían o quitarían. A pesar de que el trabajo que desempeña el trabajador es grato, en ocasiones el problema de una mala productividad de su parte, radica en que no se sienten conformes con su ambiente laboral o bien las compañías laborales que tienen.

Es aquí donde el Psicólogo, como experto del comportamiento humano, crea nuevas estrategias o mejora las ya existentes con el fin de conseguir ambientes de trabajo confortables, o bien mejores relaciones de trabajo sin necesidad de entablar un fuerte lazo afectivo entre quienes presentan la inconformidad con su entorno.

Una de las estrategias que ofrece más y mejores resultados inmediatos es la implementación de *cursos*, los cuales deben estar dirigidos principalmente a las necesidades de la empresa, basados en aquellos estímulos que posibiliten una excelente productividad en los empleados, tales cursos, deben hacer sentir al trabajador que es importante para la empresa, hacerle ver los beneficios y privilegios con que cuenta al ser parte de la misma y conocer maneras en que puede llegar a ascender o mantener su puesto de forma grata y agradable, siendo productivo tanto para la empresa como para si mismo.

Para que los cursos tengan buenos resultados es indispensable que se haya trabajado o se trabaje a la par la *Motivación*, ya que de ella depende que el trabajador se sienta capaz de llevar a cabo su rol dentro de la organización y tenga ideales bajo los cuales defienda su estancia laboral. Para lograr mejores resultados es preciso tomar en cuenta tanto el factor externo en que se desempeña el trabajador como los factores internos o cogniciones del sujeto, partiendo de los procesos administrativos que se llevan a cabo ya que de estos depende el ajuste o no de los empleados a la empresa. Una técnica eficiente para ello es el diseñar políticas de bienestar, seguridad, higiene y salud ocupacional para los trabajadores.

Los *Incentivos*, son parte importante para fomentar la motivación, pues, de estos dependen las ganas de mejorar el trabajo desempeñado por el trabajador; los dos tipos de incentivos principales y más importantes para los trabajadores: 1) *sociales*, dado que son pocos los jefes que se preocupan por hacerle ver al empleado su buen desempeño en la semana, quincena o mes (según sea el caso), debido a las presiones de trabajo y exigencias que antepone; lo que no sabe es que un reconocimiento social al trabajo de *-tal empleado-* favorece y hasta predice que se suscite con mayor frecuencia en un futuro. 2) Económico, para todos es bien sabido que la necesidad del trabajador se basa en su mayoría de veces en lo monetario, es por eso que se considera un factor importante que impulsa el buen desempeño de cualquier trabajador.

Para saber si las estrategias de ofrecer incentivos, cursos, motivación y demás, dan resultados o no, es preciso realizar una *Evaluación del Desempeño*, mediante la creación de pruebas pre y post a las intervenciones, el psicólogo debe ser sumamente cuidadoso al

evaluar el desempeño ya que este se valora en los resultados que el trabajador tiene en el presente, es decir, si cumple o no con las metas y objetivos previamente impuestos.

Las estrategias anteriormente mencionadas son las más relevantes y menos tomadas en cuenta por los especialistas que se desarrollan en el ámbito organizacional, ya que de una u otra forma las hacen a un lado, limitando su trabajo y buen desempeño, teniendo como consecuencia una productividad baja a nivel empresarial. Esto debido a lo poco estratégico que es el departamento de Recursos Humanos, lugar en que el Psicólogo debe enfocar su atención y ser sumamente creativo en todos aquellos detalles que otros colegas han dejado a un lado.

Una vez llevado a cabo ciertas intervenciones, haber recabado y analizado información sobre el desempeño laboral y C.O., es pertinente comparar los resultados con los objetivos y expectativas empresariales, de tal forma que se logren detectar aquellos factores del C.O. que falten por evaluar, cuyo fin sea la elaboración de una escala que complemente los aspectos a mejorar del mismo.

Retomando las escalas revisadas en el capítulo 2, a continuación se presenta una propuesta de posibles dimensiones a considerar en una escala que mida aspectos del C.O. como: motivación, incentivos, comunicación entre trabajadores, la cohesión de cada uno de los grupos existentes en la empresa, las opiniones de los empleados con respecto a las reglas, la evaluación del desempeño y demás.

Dimensión	Ítem y descripción	Aportaciones
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional.</p>	<p>*Comodidad: Referente a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.</p> <p>*Autonomía de los empleados: se apoya en el grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo u organización.</p>	<p>Ayuda a saber si la administración de la empresa crea planes para hacer del ambiente del trabajador un lugar agradable.</p> <p>Favorece el conocer si los empleados se sienten satisfechos con su ambiente laboral, además de saber si los planes desarrollados por la empresa para que esto suceda son funcionales o no.</p>

	<p>*Tipo de atmósfera que se tiene dentro de la organización.</p> <p>*Espacio de trabajo: grado en el que los empleados tienen adecuado espacio de trabajo y libertad para moverse en él.</p> <p>*Apoyo: tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados en situaciones dentro y fuera de su trabajo.</p> <p>*Relaciones laborales: tipo de relaciones que se tiene tanto con los compañeros de trabajo como con los superiores.</p> <p>*Sensaciones físicas desagradables: tales como dolores de cabeza, de espalda, cansancio y demás. Una vez obtenida una respuesta afirmativa sería conveniente indagar al respecto.</p>	<p>Ayuda a detectar el tipo de ambiente que se tiene dentro de la empresa y si este favorece o no el desempeño del personal.</p> <p>Ayuda a conocer las dimensiones físicas del espacio donde trabaja el empleado y si el lugar es adecuado o no. Así como el orden y limpieza del área en que se desenvuelven.</p> <p>Ayuda a conocer si los empleados cuentan con la comprensión y confianza de acudir a la empresa en ocasiones que así lo requieran.</p> <p>Facilita el conocer si existe algún tipo de problema por el cual no se cumplen positivamente los objetivos laborales.</p> <p>Ayuda a saber, en caso de no tener los resultados deseados, los posibles factores y el porqué de los mismos y si tiene algo que ver o no con el ambiente de trabajo o la tensión que este puede significar.</p>
	<p>*Características de los procesos de comunicación: naturaleza de los tipos de</p>	<p>Ofrece una mejor manera de conocer el tipo de comunicación</p>

<p>Características organizacionales.</p>	<p>comunicación en la empresa, así como la manera de hacerlos.</p> <p>*Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas en que se encuentra la organización.</p> <p>*Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: planificación y formación deseada.</p> <p>*Control. Reglamentos y presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.</p> <p>*Calidad de Trabajo: Ausencia de errores durante el desarrollo de las actividades a realizar.</p>	<p>que lleva a cabo cada grupo de la organización.</p> <p>Brinda una perspectiva de la forma en que son percibidas por los trabajadores las normas y reglas de la empresa.</p> <p>Ayuda a conocer si el empleado lleva a cabo una planeación de objetivos y si los lleva a cabo o no.</p> <p>Favorece el cumplimiento de objetivos por parte de los empleados, ayuda a conocer si el trabajador sabe qué es lo que se espera de él y las aportaciones que debe tener dentro de la empresa.</p> <p>Permite tener una perspectiva sobre el dominio que tienen los empleados acerca de las actividades que realizan, además de la exactitud y rapidez con que las llevan a cabo.</p>
<p>Percepciones e intereses individuales.</p>	<p>*Competencias de los empleados: grado en el cual los empleados tienen el entrenamiento apropiado de fondo y “saben como” hacer lo que espera de ellos.</p> <p>*Importancia y responsabilidad en el trabajo: grado en el cual los empleados ven la responsabilidad como una parte de su trabajo y el</p>	<p>Ayuda a obtener más y mejores resultados del trabajo de los empleados.</p> <p>Incita a los trabajadores a percibirse como personas responsables e importantes dentro del lugar en que laboran.</p>

	<p>trabajo es necesario para las operaciones acertadas en la organización.</p> <p>*Puntualidad y asistencia: normas a seguir de acuerdo a las políticas de cada empresa.</p> <p>*Presentación personal: imagen y representación de la organización a la que se es perteneciente.</p>	<p>Favorece el conocer si se están llevando a cabo las primeras reglas a seguir por parte de los integrantes de la empresa.</p> <p>Exige una excelente imagen tanto a nivel individual como grupal y organizacional.</p>
<p>Relaciones personales Compañero- Compañero. Jefe-Empleado</p>	<p>*Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.</p> <p>*Características de los procesos de influencia: importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.</p> <p>*Cohesión: Basada en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.</p> <p>*Apoyo patronal: se refiere hasta qué punto los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.</p>	<p>Ayuda a detectar una de las causas por las cuales no se están obteniendo los resultados esperados.</p> <p>Ayuda a conocer el tipo de relación existente entre superior y subordinado.</p> <p>Favorece la detección de conocer si el trabajo se esta llevando a cabo en grupo o de forma individual y detectar a los participantes.</p> <p>Ofrece el poder detectar si entre los intereses de los jefes o superiores se encuentran los trabajadores y no solo las aportaciones que pueden obtener de ellos.</p>

<p style="text-align: center;">Motivación</p>	<p>*Características de las fuerzas motivacionales: procedimientos que se muestran e instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</p> <p>*Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.</p> <p>*Aspectos motivacionales que desarrolla la empresa para sus empleados.</p> <p>*Motivación de los empleados: grado en el cual los trabajadores muestran preocupación por la calidad de su trabajo, intentan seguir adelante, son involucrados en su trabajo, etc.</p> <p>*Reconocimiento social.</p>	<p>Ayudan a motivar a los empleados demostrándoles los beneficios extras que pueden obtener al cumplir de forma adecuada a las responsabilidades empresariales que se les dan al momento en que se incorporan a cierta organización.</p> <p>Favorece la detección sobre cualquier tipo de incentivos que la empresa ofrece o no a sus empleados.</p> <p>Muestre una perspectiva de qué tan motivados o no se sienten los empleados al llevar a cabo su trabajo.</p> <p>Ofrecen seguridad, confianza y satisfacción por parte del trabajador, ya que el hecho de que se le reconozca públicamente su trabajo resulta ser muy gratificante aunque poco utilizado.</p>
--	--	---

El objetivo de proponer la escala ya mencionada, es el reunir los elementos más importantes que en su momento han sido aislados por algunos estudiosos, dado que son factores que de cierta forma influyen en el desempeño de cada trabajador y a su vez el buen funcionamiento empresarial. Sería de gran relevancia el que dichos factores se tomaran en cuenta, con el propósito de crear nuevos y mejores intervenciones enfocadas en aquellos aspectos que determinen tanto el buen como el mal funcionamiento organizacional.

CONCLUSIONES

El Clima Organizacional de una empresa se puede definir como el entorno o ambiente de tal organización, las relaciones personales que se establecen o no en el mismo, el tipo de liderazgos que se llevan a cabo, y demás implicaciones presentes en el ámbito laboral. Es por ello la importancia de llevar a cabo estudios en los cuales se propongan estrategias que permitan el mejoramiento del C.O., tomando en cuenta que el trabajo es percibido como el segundo lugar dónde la gente pasa el mayor tiempo de su vida.

Siguiendo a Maldonado y Uzcátegui, (2006), la principal área con la que se debe de comenzar a trabajar aspectos del CO, es la de Recursos Humanos, siendo la encargada de procurar el capital humano. Por tal razón el experto encargado del mejoramiento del Clima debe asegurarse de la existencia de un excelente ambiente de trabajo, de tal forma que se vea reflejado en los demás departamentos y pueda ser tomada como ejemplo a seguir. El que el departamento de Recursos Humanos mantenga y sea creador de climas agradables dentro de la empresa, permitirá tener una inversión a largo plazo tanto en el capital humano como en las metas y objetivos a cumplir.

El lugar físico en que se desarrollan las actividades laborales, es un factor importante del cual depende el bienestar y satisfacción del trabajador, dado que se requiere de un ambiente que esté debidamente condicionado, de acuerdo al tipo de labores que se desarrollarán dentro del mismo.

Después del lugar del trabajo, de acuerdo a Chiavenato (2001), con respecto a los aspectos motivacionales, un aspecto de tan índole e igual importancia son las relaciones personales y/o laborales que se llegan a desarrollar entre los empleados, dado que dichas relaciones son las primordiales razones que tienen los empleados, para llevar a cabo de mejor manera su trabajo cumpliendo los objetivos del mismo. En su gran mayoría las personas han reportado realizar mejor sus funciones cuando tienen una buena convivencia con sus compañeros, siendo así la cohesión parte fundamental para poder desarrollar y mantener un buen CO. Así pues logramos deducir que, la calidad del entorno laboral se

determina por la manera en que el personal desarrolla sus actividades dentro de la organización.

Siguiendo con la cuestión personal, el reconocimiento por parte de los jefes hacia los trabajadores es indispensable para que el personal desarrolle de forma fructífera las tareas que se le asignan, favoreciendo así el buen funcionamiento de la empresa en que se labora. Lo más común a utilizar como reforzadores positivos es lo monetario. La mayoría de los jefes reportan no reconocer en público la labor de su personal, además de que desconocen el impacto positivo que trae consigo. De ahí la importancia de hacer notar a los jefes la relevancia de motivar de forma verbal a los empleados, explicándoles las ventajas que esto traerá consigo, como la obtención de los resultados reflejados de forma más inmediata, reencontrarse con la calidad humana propia y descubrir la de los subordinados. Además de la adquisición por parte de los trabajadores de una motivación, cuyo fin esté dirigido a mejorar y /o mantener tanto su buen desempeño como el buen funcionamiento a nivel organizacional y finalmente, permitir que el personal se percate de que es parte indispensable para la organización y se comprometa más con la empresa; concordando con Chiang (2010), quien menciona que el compromiso por parte de los trabajadores ayuda al mejoramiento de sus funciones y obtención de mejores resultados en sus labores.

Para llevar a cabo las estrategias presentadas en el capítulo 4 y obtener mejores resultados en lo que respecta al desarrollo y mantenimiento de un excelente CO, se requiere que el encargado de supervisar el trabajo y desarrollar nuevas estrategias que mejoren el ya mencionado Clima, sea un Psicólogo, ya que es el mejor y más apto estudioso que puede conjuntar todos y cada uno de los factores implicados de cualquier índole, como es el caso de: emociones, relaciones personales, ambientes físicos, aspectos motivacionales, y demás.

Es necesaria la creación o implementación de ítems en las escalas ya propuestas por algunos autores como Martínez (2001), Fernández (2003), Gómez (2008), y demás; con el

fin de que se logre incluir los aspectos necesarios para detectar los factores que están posibilitando el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, como aquellos que por el contrario lo obstaculizan

RECOMENDACIONES

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de hacer sentir a los empleados parte importante a nivel empresarial.
- Desarrollar estrategias que mejoren el buen funcionamiento de las áreas de cierta organización, creando actividades en las que puedan participar los empleados y a su vez sirvan como impulso y distractores de la carga laboral.
- Asegurarse de la existencia de una buena comunicación entre los jefes y empleados y entre los mismos compañeros de trabajo.
- Llevar a cabo la aplicación de escalas que permitan el conocimiento de aspectos personales y grupales, percepciones y recomendaciones que los trabajadores puedan tener hacia su ambiente de trabajo; además de que estas se realicen de forma periódica.

Como se ha visto a lo largo de la presente tesina es muy importante el trabajo del psicólogo dentro de una empresa, dado que de sus conocimientos y aportaciones depende el buen funcionamiento de la misma.

El mejor método para lograr identificar los factores que debemos mantener, cambiar o renovar dentro de una empresa cuyo fin sea el mejorar su función, es llevando a cabo una revisión exhaustiva sobre el cómo se está manejando, comenzando como se revisó en los primeros capítulos del presente trabajo, por los antecedentes del verdadero significado de la organización dentro del área de la Psicología, así como de las funciones que un psicólogo experto debe de tener dentro de la misma y por su puesto la importancia de contar con la presencia de por lo menos un experto del área dentro de cada organización.

De igual forma como se pudo apreciar, es básico identificar aquellos factores que respectan al ámbito personal de cada uno de los integrantes de la organización, dado que tales factores son clave al momento de crear nuevas y mejores propuestas que mejoren el funcionamiento de la empresa.

Una vez recabada la información que se requiera, haber identificado los factores de cualquier índole y más relevantes es preciso no dejar el trabajo del especialista en lo cotidiano, tal es el caso de revisiones y supervisiones de las tareas del resto del personal. Es importante hacer saber que el psicólogo puede ser creador de ideas innovadoras y basar su desempeño en aquellos factores que puedan ser determinantes y tan obvios que a la simple vista de los demás especialistas no sean tomados en cuenta. Es por ello la importancia y recomendaciones del presente trabajo, al haber llevado a cabo una revisión de aquellas escalas cuyo fin es medir el CO, siendo lo más importante el poder llevar a cabo la aplicación de la escala antes mencionada en el cap. 4 o bien sea tomada en cuenta para futuras investigaciones basadas en el CO.

Bibliografía Básica.

Aguirre, A. (2002). *Clima Organizacional e Índice de Rotación de personal en Empresas que proporcionan servicios de Recursos Humanos*. Tesis UNAM Facultad de Psicología.

Fernández, R. (2003). *Propuesta de un Modelo para el Cambio Cultural en una Organización Privada*. Tesis UNAM Facultad de Contaduría y Administración.

Gómez, A. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis UNAM Facultad de Psicología.

Jiménez, J. (2006). *Albertinator Multi-Área, Memorias, Trabajos y Proyectos*. Clima laboral los recursos humanos en la empresa: la problemática de los recursos humanos en la empresa. Recuperado de: [HTTP://WWW.albertinator.wordpress.com](http://www.albertinator.wordpress.com). casa publicadora.

Pérez, D. (2005). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A.* . Disponible en: www.monografias.com >... > Recursos Humanos.

Ramírez, M. (2005). *Aplicación de la Regulación de Estrategias Formativas dentro de la Psicología General y Organizacional*. Recuperado el 09-Noviembre-2010 de: www.fundaciónuniversitariacatólicadelNorte.

Schultz, D. P. (1991). Adiestramiento y desarrollo en las empresas. En: Schultz, D. P. (Ed.). *Psicología Industrial*. Interamericana: México.

Vargas-Mendoza, J.E. (2007). *Psicología industrial: Apuntes para un Seminario*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología: A.C.

Bibliografía Potencial.

Aguirre, A. (2002). *Clima Organizacional e Índice de Rotación de personal en Empresas que proporcionan servicios de Recursos Humanos*. Tesis UNAM Facultad de Psicología.

Braverman, Harry (1982). *Trabajo Capital Monopolista*. Ed. Nuestro Tiempo.

Chiang V., Núñez P., Martín, J; Salazar B., y Mauricio (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Redalyc.* 28 (40), pp. 89-100. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39915685007>.

Cortés, J. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Recuperado de: www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.

Espinoza, F. (s/f). *Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos*. (En Red) Disponible en: www.monografias.com. Desarrollo Organizacional.

Fernández, A. (2005). *El Clima Organizacional de Grupos de Empleados de una Institución de Asistencia Privada con Autoridad Femenina y Masculina*. Tesis UNAM.

Fernández, R. (2003). *Propuesta de un Modelo para el Cambio Cultural en una Organización Privada*. Tesis UNAM Facultad de Contaduría y Administración.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional el Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Ed. Oxford.

Gómez, A. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis UNAM Facultad de Psicología.

Hothersall, D. (2004). *Historia de la Psicología*. Editorial: Mc Graw Hill.

Jiménez, J. (2006). *Albertinator Multi-Área, Memorias, Trabajos y Proyectos*. Clima laboral los recursos humanos en la empresa: la problemática de los recursos humanos en la empresa. Sustraído de: [HTTP://WWW.albertinator.wordpress.com](http://WWW.albertinator.wordpress.com). casa publicadora.

Kast, E. (1988). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias*. Ed. Mc. Graw Hill.

Kast, E. (1988). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias*. Cap. 2 Los Valores de la Sociedad y la Administración.

Martínez, L. (2001). *Medición del Clima Organizacional*. Recuperado en Octubre del 2010 de: <http://www.monografias.com/trabajo/html>.

Martínez, M. (s/a). *Psicología de la Organización*. México. Ed. Pearson Prentice Hall.

Pérez, D. (2005). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A.* . Disponible en: www.monografias.com >... > Recursos Humanos.

Ramírez, M. (2005). *Aplicación de la Regulación de Estrategias Formativas dentro de la Psicología General y Organizacional*. Recuperado el 09-Noviembre-2010 de: www.fundaciónuniversitariacatólicadelNorte.

Roberto R. G. (2001, 20 de marzo). *El entrenamiento Sociopsicológico a directivos: una propuesta para la intervención en las organizaciones y mejorar la calidad de vida laboral*. *Revista Psicología Científica.com*, 3(3). Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-229-1-el-entrenamiento-sociopsicologico-a-directivos-una-propuesta.html>.

Salgado, F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, Vol. 8, nº 2, pp. 329-335. Recuperado de: www.psicothema.com/pdf/31.pdf

Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. México. Ed. Mac Graw Hill.

Schultz, D. P. (1985). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.

Schultz, D. P. (1991). Adiestramiento y desarrollo en las empresas. En: Schultz, D. P. (Ed.). *Psicología Industrial*. Interamericana: México.

Tirado, J. (2010). **El rol del psicólogo en la gestión del talento humano**. *Gestión del talento humano*, Vol. 1, recuperado el 12 de Noviembre del 2011 de: www.elroldelpsicologoenorganizaciones.com

Vargas, J. (2006). *Psicología Organizacional: Psicología Clínica Teórica IV*. Material de apoyo, conferencias introductorias, presentaciones, bibliografía, referencia, vínculos web guías de lectura. [CD-ROM]. Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Vargas-Mendoza, J.E. (2007). *Psicología industrial: Apuntes para un Seminario*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología: A.C.