



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL"

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

ALEJANDRA DIANA SCHWARTZMAN DELGADO

Directora: Dra. Angélica Irene Hernández González

Dictaminadores: Lic. Pablo Morales Morales

Dra. Diana Isela Cordoba Basulto



Facultad de Estudios Superiores  
IZTACALA

Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2021.



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.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesina a  
mi familia y amigos que estuvieron para mí,  
dándome todo el cariño, apoyo y comprensión.  
Quiero señalar que este es el primer logro de muchos y  
espero seguir compartiéndolos a su lado.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi querida madre, gracias por todo tu amor, tus consejos, tú comprensión y tu apoyo, estoy eternamente agradecida por todo lo que me has dado que no encuentro las palabras para describir este sentimiento; sin tu ayuda no hubiera podido llegar a donde me encuentro ahora; además, quiero destacar que, de hoy en adelante me esforzaré para darte y darme lo mejor. Te amo.

A mi hermano, gracias por las pláticas, tus consejos que me has dado y por las sonrisas que hemos compartido. Sabes que tienes a una buena camarada a tu lado y yo sé que también cuento contigo.

A la Dra. Angelica, gracias por aceptar ser mi directora de tesina, por el tiempo que me dedicó y por la gran paciencia que me tuvo.

Al Lic. Pablo, gracias por guiarme, apoyarme, ayudarme a mejorar mis habilidades de redacción y de análisis e impulsarme a no rendirme, igualmente, gracias eternamente por la paciencia que me tuvo.

A la Dra. Diana, gracias por aceptar ser mi sinodal y por ser parte de este logro.

A mi tía Lu, tía Bella, tío Lupe y a mis primos César, Fer, Fabi, Lulú, Jaqueline, Alexis, Montse y Max, gracias que estuvieron al pendiente de mí, apoyándome y brindando su cariño; me ayudaron mucho a seguir y siempre se los agradeceré.

A Eddie, gracias por todo lo que me has dado desde el momento en que nos conocimos, te agradezco infinitamente por tu cariño, tu comprensión, tus consejos, por escucharme y motivarme a luchar por lo que quiero y por siempre estar para mi tanto en los buenos momentos como en los no tan buenos, espero que sepas que este apoyo y sentimiento es mutuo y seguiré estando para ti.

A Abito, gracias por estar para mi en los momentos que más necesitaba de alguien, tú fuiste una persona clave para que pudiera concluir esta etapa, gracias por alegrarte por mis logros y escucharme cuando las cosas no van bien. Sabes que eres muy importante en mi vida y siempre tendrás una amiga en quien contar, te quiero mil.

A Mags, gracias por el apoyo que me brindaste en este proceso y por compartir a mi lado todo este gran camino de la carrera, en donde juntas nos apoyamos para superar todos los obstáculos; igualmente, gracias por reconfortarme en esos momentos que lo necesitaba, también te agradezco infinitamente, esas buenas sonrisas y experiencias magníficas que me brindaste, jamás las olvidaré.

A Mon gracias al apoyo que me diste durante la carrera, por alegrarte por mis logros y por estar ahí cuando lo necesitaba, también, gracias por todos estos momentos tan bonitos que me brindaste; sabes que siempre tendrás a una buena amiga aquí.

Por último, estoy eternamente agradecida a la Universidad Autónoma de México por darme la oportunidad de ser parte de ella. A la Facultad de Estudios Superiores Iztacala por brindarme los mejores años de mi vida, en los cuales conocí a excelentes profesores, amigos y compañeros.

# ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Rol del psicólogo organizacional.....	3
1.1 Antecedentes de la psicología organizacional.....	3
1.2 Funciones del psicólogo organizacional .....	10
1.2.1 Diferencias de funciones entre administradores y psicólogos....	14
1.3 Competencias del psicólogo organizacional.....	17
1.4 Retos de formación actuales del psicólogo organizacional.....	22
1.5 El ejercicio ético del psicólogo en las organizaciones.....	23
2. Diagnóstico organizacional.....	26
2.1 Elementos para realizar el diagnóstico organizacional.....	29
2.2 Metodología para realizar el diagnóstico organizacional .....	32
2.3 Factores clave para realizar el diagnóstico organizacional.....	36
2.3.1 Cultura organizacional.....	38
2.3.1.1 Desigualdad laboral y salarial entre hombres y mujeres...41	
2.3.1.2 Segregación laboral.....	45
2.3.2 Aprendizaje organizacional.....	49
2.3.3 Satisfacción laboral.....	53
2.3.4 Motivación.....	56
3. Conclusiones.....	59
4. Bibliografía.....	62

## INTRODUCCIÓN

La psicología a lo largo del tiempo ha ido evolucionando y se ha diversificado en diferentes áreas, por ello, surge la psicología organizacional; en primera instancia, es necesario definir a qué nos referimos con “organización”, la cual se compone de un conjunto de personas que realizan actividades específicas para cumplir un fin en común, además, como característica en particular, se necesita del uso adecuado de recursos económicos, humanos y tecnológicos, para alcanzar el objetivo por el cual las personas se asocian, de lo contrario, el funcionamiento de dicha organización se verá perjudicado (Ospina, 2019); de este modo, la labor de esta área psicológica se enfoca en estudiar el efecto del comportamiento de los miembros que componen una organización -asociación y/o sociedad- en función de sus objetivos, para así, intervenir de manera que se logren estos o se mejoren en el proceso. Como consecuencia, tanto la disciplina administrativa, como la psicológica, comenzaron a formular estrategias que permitieran tener injerencia sobre los resultados organizacionales, tal es el caso del diagnóstico organizacional.

Por consiguiente, el objetivo del presente trabajo, consistió en identificar las ventajas del diagnóstico organizacional a través de una revisión bibliográfica; además, se plantearon los siguientes objetivos específicos que permitieran analizar el papel del profesionalista de la psicología en la implementación de esta herramienta; el primero fue, identificar la función y características del diagnóstico organizacional; el segundo, identificar las competencias del psicólogo para desempeñar su trabajo en la organización; el tercero, diferenciar las funciones del psicólogo organizacional, en comparación con las que realiza el administrador dentro de una asociación; el cuarto, examinar la labor del psicólogo con los factores externos e internos que afectan a la organización; por último, analizar el impacto que tiene la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros que conforman una asociación.

Por tal motivo, la presente investigación documental está compuesta por dos capítulos; el primero analiza el proceso histórico en los cuales se destaca el

surgimiento de la psicología organizacional y la manera en que la definición de esta facilita identificar las funciones, competencias generales y particulares que requiere el psicólogo para desempeñar su trabajo bajo un marco ético. Por otro lado, el segundo capítulo explica el significado del diagnóstico organizacional, y permite analizar su función, metodología y procedimiento para su ejecución, además, expone algunos de los factores que intervienen en el proceso de mejora al aplicar esta herramienta, tal es el caso de la satisfacción laboral, desigualdad de sexo, motivación, aprendizaje organizacional, segregación vertical y horizontal.

Finalmente, se expone una síntesis de la forma en que se logran los objetivos y una breve perspectiva del alcance que puede tener el diagnóstico organizacional al considerar los factores que inciden en desigualdades laborales, que no solo afectan a la persona de manera individual, sino que limitan el funcionamiento y el alcance de las metas organizacionales, por lo que, si estas son tomadas en cuenta, cada una de las partes involucradas obtendrá beneficios de distinta índole a largo plazo.



## **1. ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

Para definir el papel de los psicólogos en las organizaciones, se ha dado un proceso en el cual, las necesidades y demandas realizadas a dichos profesionistas ha permitido el desarrollo de la disciplina, así como la delimitación de sus funciones y tareas, todo ello, con el fin de beneficiar tanto a las organizaciones como a los trabajadores. Así mismo, los detalles históricos de este proceso dan evidencia de las características que el rol del psicólogo organizacional tiene hoy en día.

### **1.1 Antecedentes de la psicología organizacional**

Para empezar, se expondrán brevemente aquellos eventos históricos que dan forma a lo que hoy en día se conoce como psicología organizacional, y que permitirán identificar con precisión el papel del psicólogo en las organizaciones.

Los antecedentes de la aplicación de los principios psicológicos en las organizaciones, data de tiempo antes de que se realizarán procedimientos de investigación al respecto, por ejemplo, los historiadores señalan que las primeras evaluaciones de aptitudes se realizaron en China en el año 2200 a. C., con la finalidad de identificar si los posibles empleados del emperador eran aptos para trabajar a su servicio, de esta manera, la observación de la conducta en una actividad laboral, permitió seleccionar a las personas que tenían mayor habilidad para realizarla (Aragón, 2015).

Por otro lado, en Grecia, Platón defendía la idea de que todos los seres humanos son iguales a excepción de sus cualidades y aptitudes, ya que unas estarían más desarrolladas que otras, por ello, existía la división social del trabajo en tres partes, estas eran, guerreros, artesanos, y filósofos, de acuerdo a esta clasificación de actividades, se realizarían valoraciones para identificar las aptitudes y cualidades de cada persona (Aragón, 2015).

Más adelante, con respecto a los antecedentes científicos de la psicología, en Inglaterra entre los siglos XVII y XVIII, se comienza a desarrollar la doctrina del empirismo, sus principios proponían que la manera de acercarse a entender el mundo era a través de la experiencia directa que se tenía con la realidad. Al mismo

tiempo, un personaje importante en esta época es John Locke, quién en 1689 ayudó con la creación del concepto de empirismo, ya que consideraba que la única forma para dominar la naturaleza, era por medio de la observación, registrar resultados, y realizar experimentos para comprobar que las observaciones que se hacían eran acertadas (Porras, 2016); con base en estos antecedentes, el empirismo era el único medio de conocimiento verdadero y se tomaba en cuenta solo lo que se podía ver, oír, tocar, u oler (García, 2014).

También, mediante las bases propuestas por el empirismo, creció el interés en averiguar si existían determinantes de la conducta que permitieran anticipar el comportamiento de una persona, lo que dio lugar a trabajos como el de Franz Joseph Gall, quién alrededor del año 1800, propuso la idea de que las facultades psíquicas estaban localizadas en zonas específicas del cerebro, las cuales consideraba que permitían identificar características de personalidad en las personas; a estas creencias se les llamaba frenología, a pesar de que este supuesto quedó descartado más adelante, el trabajo de Gall, sirvió como antecedente de la evaluación neuropsicológica (García, 2014).

Por otro lado, se comenzaron a incorporar aportaciones de modelos estadísticos a la comprensión científica del comportamiento, Adolphe Quetelet entre los años 1841 y 1870 realizó varios estudios utilizando la curva normal de Gauss, esta curva consiste en describir el comportamiento de los errores de medición; Quetelet la aplicaba para explicar ciertos aspectos de la conducta humana, donde se podían observar regularidades del comportamiento a través de las desviaciones de las personas sobre una curva normal, mientras que los errores o desviaciones se podrían representar en los dos extremos de la curva (Aragón, 2015). Lo anterior, estableció la base para futuras investigaciones que darían forma a lo que ahora llamamos psicología, y cuya dirección comenzó a tener fundamentos científicos.

También, Ernst Heinrich Weber, en 1860, tenía interés hacia la medición de ciertos comportamientos humanos, en este caso, sus investigaciones constaban de relacionar el incremento de un estímulo cuando se produce una diferencia sensorial justamente perceptible, los resultados de su trabajo permitieron determinar la

agudeza o sutileza de las diversas modalidades sensoriales, al mismo tiempo, dicho trabajo fue publicado en su obra "*elementos de la psicofísica*" (García 2014).

Con respecto a los esfuerzos por registrar aquello que se consideraba era un fenómeno psicológico, Theodor Fechner en 1866, utilizó la ley de Weber como referencia para realizar mediciones de los umbrales diferenciales en distintos niveles de estimulación, esto dio pie a la posibilidad de medir lo subjetivo, es decir, Fechner encontró una manera para medir aquellos procesos internos que aparecen y actúan de diferente forma en el sujeto, un ejemplo de ello, es el comportamiento del sujeto ante diferentes entornos sociales. Partiendo de esto, Fechner descubrió la manera para estudiar cuantitativamente, lo que se consideraba físico y mental, debido a que la sensación y la percepción de las personas, no se podía medir directamente; esto le permitió a Fechner encontrar una solución mediante el reporte verbal del sujeto, y así saber la intensidad de los estímulos que percibe la persona, esto es antecedente lejano de la evaluación de factores o variables psicológicas (Aguilar y Vargas 2010).

Posteriormente, Wilhem Wundt en 1879 con su trabajo, contribuyó a establecer a la psicología como ciencia experimental, Wundt (1879, como se citó en Aguilar y Vargas, 2010) en sus investigaciones, utilizaba como punto de partida el trabajo de Fechner, con el fin de estudiar fenómenos con la metodología propia de la investigación fisiológica de esa época, como la sensación, la percepción, la atención y el tiempo de reacción (Aguilar y Vargas, 2010); el trabajo de Wundt (1879, como se citó en Aguilar y Vargas, 2010), tenía como base las ideas positivistas de la época; al respecto, dicha corriente filosófica consiste en afirmar que todo conocimiento deriva de alguna manera de la experiencia, por lo que, rechaza cualquier conocimiento anterior a la experiencia; posteriormente, bajo esta influencia filosófica de entender el mundo y la ciencia, el enfoque psicológico que adoptaría esta aproximación fue el conductismo, al tomar en cuenta a la conducta externa y observable, como objeto de estudio. Por todo lo anterior, poco a poco los trabajos de los psicólogos se fueron enfocando a identificar con mayor precisión las variables que influían en la conducta de una actividad laboral.

Todavía cabe señalar que, antes de iniciar la Primera Guerra Mundial, los psicólogos comenzaban a presentar trabajos y propuestas relacionados con psicología industrial/organizacional. Además, el término “Psicología Industrial” fue ocupado pocas veces antes de la Primera Guerra Mundial, sin embargo, era más común escuchar que la llamarán “Psicología Económica”, “Psicología de Negocios”, y “Psicología del Empleo” (Gómez, 2016).

En cuanto a los fundadores de la psicología organizacional, Walter Dill Scott (1903, como se citó en García, 2014) fue de los primeros psicólogos en presentar su trabajo relacionado a la nascente área de intervención; Scott dio una conferencia acerca del empleo de la psicología en anuncios publicitarios, fue tan bien recibida su propuesta, que lo llevo a crear obras como “*Teoría de la Publicidad*” y “*La Psicología en la Publicidad*”, además, abordó temas como métodos de selección de personal, incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas para el mercado y la publicidad.

Por otra parte, otro fundador que realizó aportaciones al área, fue el ingeniero Frederick W. Taylor (1911, como se citó en Muchinsky, 2002), al respecto, su trabajo consistió en identificar técnicas para el incremento de rendimiento; Taylor se percató del valor que tenía rediseñar las situaciones de trabajo para alcanzar rendimientos más altos para las empresa, al igual que el trabajador perciba mejor sueldo; de esta manera, Taylor demostró que los empleados producen más si llevan a cabo momentos de descanso, no obstante, la Comisión Interestatal de Comercio y la Cámara de representantes de los Estados Unidos lo acusaban de sobreexplotar a sus empleados, en parte, porque se dio cuenta que con menos empleados podía cubrir la tasa esperada de producción, y así, comenzó a despedir a muchos trabajadores asignándole más trabajo a los que se quedaban en la compañía. Durante este periodo, estalló la Primera Guerra Mundial y la polémica respecto a los métodos empleados por Taylor terminó.

Al mismo tiempo, Hugo Münsterberg (1913, como se citó en Muchinsky, 2002) quiso aplicar métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales específicos, en 1913 publicó su libro llamado “*Psicología y Eficacia Industrial*”, el

cual estaba dividido en dos partes tituladas, *“El Mejor Hombre”* y *“El Mejor Trabajo”*, estas describían el acoplamiento del hombre a la máquina, y de la máquina al hombre. Cabe señalar que, Münsterberg era de origen alemán y trabajaba en la universidad de Harvard, sin embargo, en los inicios de la Primera Guerra Mundial, abiertamente apoyo la causa alemana, por tal motivo fue marginado y la presión emocional que le producía el conflicto armado lo condujo a su muerte en 1916 (Muchinsky, 2002).

Así mismo, Jhon Watson fue uno de los pioneros del conductismo, entre 1914 y 1918, respecto a su contribución en el área organizacional, aplicó sus conocimientos en psicología para ocupar el rango militar de mayor en el ejército de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial, durante este tiempo, desarrolló y aplicó pruebas motrices y perceptuales para pilotos. Por otro lado, el psicólogo e ingeniero Henry Gantt (1916, como se citó en Muchinsky, 2002) ocupó un puesto importante durante este conflicto armado, su labor consistió en incrementar la eficacia en buques de cargas, esto lo logró aplicando un diagrama que estaba conformado por un eje vertical, en el cuál, se encontraba una lista con diferentes actividades de trabajo, mientras que en el eje horizontal, se detallaba el tiempo de duración de cada una de estas, en consecuencia, cada actividad de trabajo podía comenzar su curso a la mitad de la posterior, con lo que el personal realizaba cada actividad asignada con exactitud (Muchinsky, 2002).

También, la Primera Guerra Mundial ayudó para que hubiera un cambio en la dirección de la investigación en la naciente Psicología Industrial, debido a que en esa época, existía la necesidad de potencializar ciertos aspectos del comportamiento de las personas en condiciones de batalla, debido a esto, varios psicólogos que se encontraban bajo el mando de Robert Yerkes (1917, como se citó en Muchinsky, 2002), ofrecieron sus servicios a la armada norteamericana, y desarrollaron un conjunto de pruebas de capacidad mental, estas fueron el Army Alpha y Army Beta, su objetivo era colocar reclutas nuevos que tuvieran la mejor capacidad para ejecutar determinados puestos, de esta manera, el 1 de octubre de

1917, se registró la primera aplicación masiva de pruebas psicológicas para la selección de personas (Muchinsky, 2002).

Por otro lado, después de la finalización de la Primera Guerra Mundial, fuera de los Estados Unidos, la Psicología Industrial/Organizacional comenzó a prosperar con psicólogos que se dieron a la labor de estudiar problemas de la industria, ejemplo de ello fueron, Jules Suter en Suiza; Bernad Mucio en Australia; Jean Marie Kahy en Francia; Emil Kraepeli en Alemania; etc., (Gómez, 2016); por otra parte, se realizaron experimentos famosos, como el llevado a cabo en la fábrica Hawthorne de la Estern Electric Company, por Elton Mayo (1924, como se citó en Muchinsky, 2002); esta investigación tenía por objetivo encontrar la relación entre la iluminación y la eficiencia de los empleados, para ello, a lo largo del día modificaban las luces del lugar colocándolas más tenues o brillantes, los resultados exhibían que la productividad aumentaba conforme se realizaba el experimento, y parecía no tener relación con la iluminación; en consecuencia, los investigadores dedujeron que al saberse los empleados que se encontraban dentro del experimento, dicha condición provocaba los incrementos de productividad, a este resultado lo llamaron efecto Hawthorne, y fue el primer hallazgo que perfilo el estudio de la influencia de las personas en la conducta del empleado, ello debido a que, los factores sociales pueden ser más importantes que los aspectos del ambiente físico en el trabajo (Gómez, 2016).

Después del estudio Hawthorne, se realizaron otros cuatro estudios en la misma compañía que consistían en investigar acerca de otras áreas nunca estudiadas por la psicología industrial, como el rediseño de puestos de trabajo, cambios en la duración del día y la semana laborales, introducción de períodos de descanso, y planes de salarios individuales y de grupo, estos estudios ayudaron a conocer la importancia que tienen las actitudes de los trabajadores, y la valoración que se les brinda a los supervisores más tolerantes y flexibles, ya que esto, puede repercutir en el comportamiento humano de manera positiva o negativa en la productividad que brinda el trabajador; además, se observó la necesidad de que los

trabajadores sean vistos como personas, y no solo como capital humano de trabajo (Muchinsky, 2002).

Casi al mismo tiempo en que finalizaron estas investigaciones, comenzó la Segunda Guerra Mundial, este nuevo conflicto duró de 1939 a 1945. Simultáneamente, el gobierno de los Estados Unidos requirió más ayuda de los psicólogos en contraste a la Primera Guerra Mundial, de las actividades realizadas, muchos psicólogos contribuyeron con el ejército de los Estados Unidos en la selección de reclutas, capacitación, evaluación del desempeño, trabajo en equipo, y diseños de equipos de trabajo (Muchinsky, 2002); por esta labor, en 1944, la American Psychological Association (APA) reconoce a la psicología industrial con un carácter científico, además de crear el primer código de ética donde se establecen los principios de “competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social” (Muchinsky, 2002, p. 38), al ejercer la psicología organizacional. En consecuencia, la Segunda Guerra Mundial fue un escenario que facilitó el que la Psicología Industrial fuera ampliamente aceptada, en lo académico, lo social, y en los ramos de la producción.

A causa de los conflictos globales como la Primera y Segunda Guerra Mundial, surgieron cambios en la forma de intervenir de la Psicología Industrial/Organizacional, a su vez, tuvo como efecto el reconocimiento del trabajo realizado, por lo que se consideró que los psicólogos eran capaces de realizar valiosas colaboraciones para la sociedad, además de contribuir al alcance de las metas de las organizaciones (Muchinsky, 2002).

De esta manera, se comprobó que el psicólogo tiene la capacidad de liderar y controlar grupos; por ello, cada vez con mayor frecuencia, el psicólogo era asignado a áreas de recursos humanos en las empresas; dicha labor implicaba coordinar la participación de los individuos con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Al respecto, Hernández, Hernández y Maldonado (2016) analizaron el perfil de varios profesionales que pueden gestionar el área de recursos humanos, y encontraron

que el psicólogo cumple con los requisitos que necesita dicha área para ser gestionada.

En conclusión, el ser humano ha manifestado la tendencia a medir y predecir el comportamiento humano, en ese proceso, varios investigadores han usado distintos métodos y perspectivas para lograrlo, en consecuencia, la psicología es producto de aportaciones sistemáticas basadas en el método científico; más aún, estos esfuerzos le permitieron a la Psicología Organizacional definirse como un área de intervención, y por lo tanto, delimitar paulatinamente las funciones del psicólogo en las organizaciones.

## **1.2 Funciones del psicólogo organizacional**

La delimitación formal de las funciones del psicólogo en las organizaciones de un país, se plasma en los currículos de las universidades, debido a que la formación universitaria del psicólogo impulsa el desarrollo de habilidades que le permiten entender el comportamiento del trabajador, ya que uno de sus principales intereses es el bienestar del empleado, sin perder de vista las necesidades de las organizaciones, por lo tanto, la descripción de las labores del psicólogo es muy amplia debido a que cumple con varias funciones dentro de una institución (Hernández, Hernández y Maldonado, 2016).

Por otro lado, un ejemplo de la percepción del trabajo del psicólogo en las organizaciones enfocado a las actividades que realiza el empleado, es la investigación realizada por Gómez (2012), en ella se describe la aplicación de una encuesta a gerentes de empresas medianas de Neiva y Armenia, con el objetivo de identificar las actitudes que muestran los gerentes frente a las funciones de los psicólogos; los resultados indicaron que los gerentes presentan una actitud favorable hacia las funciones del psicólogo, ya que consideran que estimulan las cualidades y habilidades de los trabajadores, ofrecen oportunidades de crecimiento por igual a los empleados, y su papel es vital para mantener la motivación del empleado; por lo tanto, existe la percepción de que el trabajo de los psicólogos ayuda a cumplir con los proyectos empresariales.



Acerca del rol del psicólogo organizacional, es necesario definir a que se hace referencia cuando se habla de este, al respecto, Porras (2013) define el rol como una función que una persona representa ante diversas situaciones en un determinado lugar, y para un grupo del que forma parte. De ahí que, la especialización del psicólogo organizacional es hacia el análisis del comportamiento de las personas en el ámbito laboral y sus principales roles son la investigación, el diagnóstico y la intervención, estos son básicos para lograr potencializar los procesos de la organización (Reyes, 2016); también, existen autores que plantean los procesos que deben de existir dentro del área de Recursos Humanos para un buen funcionamiento en las organizaciones, tal es el caso de Chiavenato (2009) quien propone seis procesos:

1. Admisión de personal: Este proceso se divide en dos partes, el reclutamiento y la selección de personas, la primera consiste en la divulgación y comunicación, en ellas se convocan candidatos para un puesto dentro de la organización; mientras que, la selección de personal es la elección, clasificación y decisión, respecto de quien es el candidato que cubre las necesidades del puesto. Para este proceso, el psicólogo toma en cuenta tanto a la organización, la cual elige a quien va a laborar dentro de la misma, como a la persona, en cuyo caso, selecciona el puesto al que se postula para aplicar sus esfuerzos y competencias, es decir, es una decisión recíproca; por lo que, el psicólogo se encarga de plantear el perfil del puesto que contiene las características que requiere en una persona para cubrir alguna vacante, con base a los resultados de ciertas evaluaciones como pruebas psicométricas o entrevistas, el psicólogo propondrá los postulantes que se adecuen más al perfil que solicita el puesto (Chiavenato, 2009).

2. División de cargos y salarios: Consiste en diseñar y planificar las tareas que va a desempeñar el ocupante de un puesto, y especificar el salario que obtendrá el trabajador de dicho puesto (Chiavenato, 2009).

3. Compensación de personal: Se refiere a los incentivos que pueden motivar a los trabajadores de la empresa, ya sea para que cumplan con el

progreso del cumplimiento de objetivos, o después de haberlos cumplido. En este proceso, el psicólogo analiza cuáles son los factores que motivan a los empleados, y facilita la exposición a estímulos para que cumplan con los objetivos asignados (Álvarez, Estrella y Rosas, 2018).

4. Desarrollo de personal: En este, el empleado se involucra en procesos de aprendizaje que le permiten estar capacitado para desempeñar bajo cierto criterio su trabajo, al mismo tiempo, la labor del psicólogo es diseñar y ejecutar, según sea el caso, un conjunto de actividades para que los trabajadores ejecuten conductas acordes a los requerimientos que les demanda su actividad laboral; como consecuencia, este proceso demanda al psicólogo actividades que van desde la realización de los diagnósticos de necesidades de capacitación, a crear estrategias de enseñanza – aprendizaje, que generen evidencia de los cambios conductuales en los empleados, incluso debe recabar información o datos con directivos para identificar temas que puedan facilitar acciones innovadoras (Álvarez, Estrella y Rosas, 2018).

5. Mantenimiento de personal: Permite crear acciones que protejan la integridad física y psicológica del trabajador, para ello, el psicólogo se encarga de investigar si la organización implementa medidas de seguridad adecuadas para prevenir accidentes y enfermedades laborales, por otro lado, si hay alguna falla en los procedimientos de seguridad e higiene, el psicólogo interviene elaborando propuestas conductuales para que exista un ambiente seguro (Álvarez et al., 2018).

6. Evaluación del personal: Se trata de una valoración sistemática de la manera en que se ejecutan las funciones del trabajador; en este proceso, el psicólogo se encarga de medir las acciones individuales asociadas a las metas organizacionales, así como a los equipos de trabajo; con base en los resultados, plantea propuestas para la potencialización del comportamiento de los involucrados (Álvarez et al., 2018).

Por consiguiente, los psicólogos cuentan con habilidades suficientes para encargarse de la implementación de dichos procesos, debido a que su trabajo se centra en identificar, analizar, realizar acciones y evaluar, todo aquello que tenga una relación con el comportamiento de las personas en el trabajo; sin duda, la formación del psicólogo, le permite observar aquellas conductas que se requieren modificar, además de implementar las acciones para su modificación, de esta manera, tiene la posibilidad de generar procesos de innovación en la organización, teniendo en consecuencia, una mejora en el funcionamiento de la misma.

Habría que decir también que, el psicólogo, para analizar la situación de las organizaciones, se encarga de realizar estudios de rendimiento, productividad, bienestar de los trabajadores, rentabilidad, motivación-satisfacción, comunicación, valores y normas de comportamiento, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, estudios acerca de las condiciones de trabajo, clima organizacional, cultura, comunicación, imagen, validación de pruebas, etc. (Reyes, 2016).

También, en ocasiones, el psicólogo requerirá habilidades para desempeñarse en otras áreas como la comercial, marketing, producción y operaciones a nivel de alta gerencia; por lo tanto, debido a la variedad de campos donde el psicólogo se desempeña, Porrás (2013) propone un listado de actividades las cuales el psicólogo organizacional es capaz de realizar:

- Planear, dirigir, organizar tareas, y relaciones humanas, dentro de la organización.
- Recomendar acciones preventivas o de modificación de acuerdo con los resultados de los métodos aplicados (observación, encuestas, entrevistas, etc.) para la detección de problemas.
- Investigar, identificar y modificar los factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores de la organización y que impactan en la eficiencia organizacional.
- Crear mejoras para la imagen empresarial.

- Asesorar, y aplicar, técnicas que les permitan a los empleados mejorar su trabajo, así como en el empleo de maquinaria que se utilice en la organización.
- Proponer soluciones para la integración humana, y afrontamiento de demandas, tanto internas como externas a la organización, en las que se promueva la creatividad e innovación de los procesos administrativos, de producción y operativos.
- Asesorar respecto a las mejores formas de conducta de liderazgo.
- Recomendar acciones o políticas para incentivar al personal.
- Aplicar e interpretar pruebas psicométricas de acuerdo a sus principios teóricos, y en función de las necesidades organizacionales.

De modo que, el psicólogo desempeña tareas con una carga de responsabilidad alta, además, requiere estar en constante actualización en cuanto a conocimientos, debido a las demandas que se le hacen, producto de la competencia y diversificación actual que existe en las organizaciones.

### **1.2.1 Diferencias de funciones entre administradores y psicólogos.**

En las áreas de recursos humanos de las organizaciones, el trabajo es multidisciplinario, por lo que el psicólogo interactúa con profesionistas dedicados a la administración de empresas, ciencias de la comunicación, pedagogía, ingeniería, medicina, etc. Ahora bien, la función fundamental del psicólogo que diferencia a cualquier otra profesión, es la de analizar los factores conductuales que pueden afectar a los empleados de una organización, tal es el caso del estrés laboral, la motivación, la ansiedad, etc., es decir, aquellos factores de riesgo psicosociales que pueden repercutir en la productividad, o aquellas manifestaciones del comportamiento que pueden tener un impacto para favorecer la misma (Ríos, 2012).

Por otro lado, dentro de una organización, el psicólogo y el administrador mantienen una mayor cantidad de semejanzas en cuanto a las tareas que desempeñan; a su vez, las funciones de estas dos profesiones se pueden representar a través del perfil profesional de cada uno; este consiste en describir el

conjunto de capacidades y competencias que clasifican la formación de un individuo en su profesión o trabajo, a continuación, se sintetizan dichos elementos:

Tabla 1. Diferencias de perfil profesional entre profesionales en administración y psicología

Administración	Psicología
<p>-Los administradores tienen conocimientos y habilidades sobre la planeación de estrategias para la orientación al cliente, y capacidad de negociación y comercial, ya que estas competencias ayudan a la organización a ser más competitiva ante otras en el mercado (Villarfuerte y Benites, 2018).</p> <p>-Conocimiento de normas de información financiera (Villarfuerte, 2018).</p> <p>-Elaboración de estados financieros (Villarfuerte, 2018).</p> <p>-Implementación de modelos administrativos como la administración por objetivos, administración por contingencias, por excepción y la subcontratación outsourcing (Villarfuerte, 2018).</p> <p>-Conocimiento de elementos que conforman al derecho fiscal y penal (Villarfuerte, 2018).</p> <p>-Manejo de elementos como oferta,</p>	<p>-Los psicólogos tienen conocimientos y habilidades sobre la evaluación psicológica y el psicodiagnóstico, su especialidad es en reclutamiento y selección de personal por su competencia de realizar perfiles de puestos y evaluación con pruebas psicométricas (Castro, 2004).</p> <p>-Alta competencia en la redacción de informes y el diagnóstico empleando diferentes tipos de pruebas psicológicas (Castro, 2004).</p> <p>-Elaborar estrategias apropiadas para el análisis e interpretación de datos (Castro, 2004).</p> <p>-Elección de estrategias, métodos, procedimientos e instrumentos adecuados para la evaluación de fenómenos psicológicos en la organización (Castro, 2004).</p> <p>-Detectar problemáticas, necesidades y expectativas de los que prestan sus servicios a la organización (Castro, 2004).</p>

<p>demanda, costos, punto de equilibrio y mercado (Villarfuerte, 2018).</p> <p>-Aplicación de factores económicos en la distribución, producción y consumo de bienes de las unidades productivas (Villarfuerte, 2018).</p> <p>-Planeación fiscal, costeo y punto de equilibrio óptimo para la rentabilidad de recursos económicos de la organización (Villarfuerte, 2018).</p> <p>-Análisis del estado de la organización a nivel corporativo (Villarfuerte, 2018).</p>	<p>-Evaluar el impacto de los programas de intervención (Castro, 2004).</p> <p>-Uso de tecnologías de información y comunicación para mostrar resultados (Castro, 2004).</p> <p>-Manejo estadístico de resultados. (Castro, 2004).</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Considerando las habilidades de ambos profesionales, se observa que, a pesar de tener el mismo objetivo y diferentes enfoques de acción, ambos utilizan sus capacidades para beneficio de la organización, y de las personas que laboran en las mismas.

Por ejemplo, en un estudio para el aumento de la productividad en una empresa molinera realizado por administradores de la Universidad Tecnológica de Perú, se llevó a cabo una observación en la que se enlistaron las causas y los efectos de las acciones que se adoptan en la organización, para después, plantear las posibles soluciones; en este caso eligieron la solución de ajustar los tiempos de producción, y no tomaron en cuenta los aspectos que influían en los empleados para el incremento de la producción de sacos de harina; sin embargo, se presentó un incremento de 105 a 143 sacos por hora. (Ugarte, Rojas y Valentín, 2018). Por otra parte, Jasso, González y Zúñiga, (2018) psicólogos de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, exploraron los factores que podrían incrementar la productividad en una empresa automotriz, en donde trabajaron con los empleados de la misma, implementando 15 minutos de siesta, música durante toda la jornada de trabajo y servicio de café; finalmente, los resultados arrojaron que

hubo un aumento en la productividad, por lo que se pudo comprobar que un cambio en el ambiente hace diferencia en el comportamiento del trabajador.

Así pues, los administradores y psicólogos tienen diferentes perspectivas para realizar investigaciones e intervenciones, ambas profesiones pueden proponer e implementar estrategias cuyos resultados tienen la característica de mantenerse a lo largo del tiempo, beneficiando tanto a las personas como a las organizaciones.

### **1.3 Competencias del psicólogo organizacional**

Las condiciones ambientales en el ámbito organizacional son dinámicas y no permanecen estables durante mucho tiempo, ya que los avances tecnológicos y la competencia por nuevos mercados demanda a las organizaciones transformar sus procesos, productos y servicios; para adaptarse a estas condiciones, los empleados requieren ajustar su comportamiento con base en las habilidades y conocimientos que poseen, y que deberán ir modificando en función de este entorno cambiante. En dicho contexto, las competencias laborales hacen referencia a aquellos conocimientos y habilidades que cada individuo emplea para realizar de manera óptima las funciones de su puesto de trabajo, de esta manera la persona tiene la posibilidad de ser más competitivo frente a las demandas de las organizaciones (Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas, 2011), y estas se vuelven esenciales para el funcionamiento organizacional, solamente si la persona se comporta de acuerdo con aquello que su puesto le demanda, y lo hace con criterios de desempeño específicos, podrá contribuir al alcance de los objetivos organizacionales.

En primera instancia, Gil (2007) menciona la existencia de varios tipos de competencias, el conjunto de estas hace al individuo más hábil para realizar su trabajo, las cuales son:

- **Competencias generales:** Son aquellas que comprueban el aprendizaje adquirido a lo largo de la vida del individuo, estas competencias se refieren a la lecto-escritura, la alfabetización matemática, habilidad comunicativa, el trabajo en equipo, pensamiento crítico, y reflexivo, y el uso de nuevas tecnologías de la información.

- Competencias transferibles: Estas demuestran la capacidad del individuo por adquirir por sí mismo nuevas competencias, de esta manera, facilita el desplazamiento en el mercado laboral.
- Competencias esenciales: Se consideran obligatorias debido a que sin ellas no se podría realizar una actividad específica; por ejemplo, al abrir una vacante de trabajo para un ingeniero metalúrgico y seleccionarán para cubrir el puesto a un licenciado en sociología, la persona elegida no sería capaz de realizar todas las actividades que requiere el empleo, ya que la formación académica del sociólogo no se enfoca en situaciones matemáticas y para dicho puesto se requieren conocimientos de análisis matemáticos avanzados para satisfacer las necesidades del puesto.
- Competencia profesional: Es el conjunto de cuatro elementos, como el saber, saber hacer, saber ser y saber estar, es decir, que es la suma de la técnica, la metodología, el ámbito personal y la participación de cada individuo dentro del ambiente laboral. La combinación de tales elementos ayuda a realizar más fácilmente las actividades que requiere ejecutar.
- Competencia laboral: se refiere a aquellos conocimientos y habilidades que cada individuo emplea para realizar de manera óptima las funciones de su puesto de trabajo, de esta manera la persona tiene la posibilidad de ser más competitivo frente a las demandas de las organizaciones (Charria et al., 2011).

Otro rasgo de las competencias es que, ayudan a la organización a fundamentar la gestión de los recursos humanos, sirve como un elemento para la evaluación del personal, facilita el entendimiento de los principios y objetivos de la organización, permite una mejor comunicación de jefe-subordinado acerca de las actividades a realizar en el puesto de trabajo, y posibilita identificar las posibles necesidades para la capacitación del personal (Mamani, 2019; Gil, 2007); así mismo, ayuda al empleado a conocer las habilidades que debe potencializar o aprender a desarrollar, por tanto, mejora el ambiente laboral, y de esta manera el empleado tiene la posibilidad de obtener mejores beneficios o incentivos (Gil, 2007).



Por otro lado, las competencias se encuentran presentes en diversas situaciones en el ámbito laboral; un ejemplo es la selección del personal con base en estas, mejor conocido como “entrevista laboral por competencias” que se define como el requerimiento de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para un desempeño apropiado en su puesto de trabajo. Para realizar la entrevista, el procedimiento consta en plantear criterios de desempeño; después, identificar competencias personales asociadas al desempeño; posteriormente, recabar información acerca de las competencias de los candidatos; por último, comparar competencias de candidatos que requiere el puesto (Alles, 2019, Gil, 2007). Por consiguiente, este proceso favorece la elección de personal debido a que los resultados predicen el posible desempeño del solicitante a la vacante.

Otro empleo de las competencias dentro de la organización es en la evaluación del desempeño laboral, este proceso supervisa los resultados del trabajo con base en el logro de objetivos, y la ejecución de competencias que son necesarias para realizar las actividades asignadas. Después de haber realizado la evaluación, se reconocen los logros obtenidos y se identifican las habilidades que se requieren modificar para un mejor desempeño (Gil, 2007), de tal manera que, si se mejoran dichas habilidades, habría posibilidad de superar las metas planteadas y esto a su vez, podría tener como consecuencia beneficios tanto para el trabajador como para la organización.

De esta manera, en el caso del perfil del psicólogo, las competencias genéricas propuestas por Amador, Velázquez y Alarcón (2018) son:

- Manejo de programas informáticos básicos.
- Trabajo en equipos interdisciplinarios y multidisciplinarios.
- Redacción de informes psicológicos.
- Dirección seguimiento y gestión de acciones.
- Autoconfianza: Consiste en la seguridad profesional al desempeñar su trabajo y de esta manera aceptar proyectos con grandes desafíos.
- Flexibilidad: Modifica su comportamiento para adaptarse a nuevas situaciones o personas.

- Habilidad de comunicación: Presenta ideas y proyectos adecuadamente ante gerentes y personal de organizaciones externas.
- Realización de presentaciones en público.
- Obtención y análisis de datos.
- Afrontamiento ante el estrés.
- Iniciativa o productividad: Promueve ideas innovadoras y actúa con rapidez para crear oportunidades.
- Pensamiento analítico: Analiza situaciones para anticipar posibles problemas o potencializar aspectos que se presenten.
- Compresión interpersonal: Identifica las preocupaciones y la lógica del comportamiento de otras personas.

Así mismo, para el perfil del psicólogo organizacional, algunas de las competencias laborales que se requieren según Muñoz (2015) son:

- Elaborar perfiles de puesto.
- Habilidades para la selección de personal.
- Evaluar el desempeño de manera objetiva.
- Desarrollar programas de capacitación.
- Desarrollo de personas: Dirige e impulsa el desarrollo del capital humano para que logren adquirir nuevas habilidades para solucionar de manera adecuada los problemas que se presenten en el trabajo.
- Dirección de personas: Registra el rendimiento del personal y realiza comparaciones con los resultados y logros de objetivos.
- Búsqueda de información: Usa diferentes herramientas para adquirir la información solicitada, la organiza y toma decisiones adecuadas al costo-beneficio de la organización.
- Visión estratégica: Identifica los cambios del entorno, así como las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
- Habilidad numérica: Propone proyectos que representen una rentabilidad y no un gasto para la organización.

- Orientación al cliente: Se ocupa en cumplir las necesidades del cliente interno y externo.
- Impacto e influencia: Crea estrategias para que sus ideas para conseguir objetivos.

Simultáneamente, la ejecución de este tipo de competencias laborales por parte del psicólogo tendrá efecto sobre la gestión del capital humano, y de esta manera, podrá manejar los distintos procesos que se encuentran en la organización (Muñoz, 2015).

Por otra parte, a pesar del papel que tienen las competencias en el alcance de objetivos organizacionales, al egresar de la universidad, los psicólogos no valoran de manera equitativa todas aquellas que pueden ser requeridas para ser contratados por una organización, al respecto, Uribe, Aristizabal, Barona y López (2009) aplicaron cuestionarios a algunos egresados de universidades de la carrera de psicología, como resultado, encontraron que le asignan un alto nivel de importancia a las competencias para la selección y reclutamiento de personal, la elaboración de perfiles psicológicos, análisis de puestos, el desarrollo de programas de evaluación de desempeño, manejo de paquetes informáticos básicos, al trabajo en equipo interdisciplinario, la realización de programas de capacitación e inducción y el entrenamiento; no obstante, identificaron que los egresados consideraban no relevante las competencias para prevención de riesgos y accidentes laborales, lo cual es preocupante, ya que ejecutar acciones específicas en esta área es una parte esencial del ejercicio profesional del psicólogo para que el trabajador se desempeñe en condiciones ambientales seguras y salubres indispensables, sin ello, la organización corre el riesgo disminuir su productividad, mientras que el empleado arriesga o daña su salud y calidad de vida.

Es así como, las competencias laborales permiten al profesionista desempeñar una actividad específica requerida por la organización, no obstante, las competencias no son suficientes para realizar adecuadamente el trabajo asignado, también es importante tomar en cuenta factores como la experiencia, actitudes, ética, actualización profesional, entre otros.

#### **1.4 Retos actuales de formación del psicólogo organizacional**

Hoy en día, el psicólogo que ejerce su profesión en las organizaciones se enfrenta a las particularidades y demandas de la globalización. Por una parte, el psicólogo debe competir por un lugar en el ámbito laboral con otros profesionistas como los ingenieros industriales, administradores, abogados, etc., y por otra, tiene que lidiar con las regulaciones gubernamentales, las nuevas tecnologías y las transformaciones económicas; por esto, el psicólogo tiene necesidad de ampliar sus conocimientos y experiencia, con el propósito de obtener mejores condiciones de trabajo (Del Cerro, 2013).

En primera instancia, el psicólogo se enfrenta a los cambios tecnológicos, los cuales dependen directamente de factores particulares de la organización; así como el presupuesto, los recursos cibernéticos, baterías de pruebas psicológicas, etc., de esta manera el psicólogo se ve en la necesidad de adaptarse a los medios con los que se cuenta; para ilustrar mejor, en el caso de las organizaciones que requieren de un reclutamiento y selección de personal masiva, el reto tecnológico del psicólogo es poseer la labor de predecir el comportamiento laboral y productivo del solicitante a un determinado puesto de trabajo y esto podría ser posible si se seleccionan las pruebas psicológicas adecuadas y aplicaciones cibernéticas que le permitan visualizar mejor la información recabada y así poder evaluarla para filtrar los perfiles que se adecuen al perfil demandante para cubrir la vacante de forma rápida y eficaz (Cardenas, 2013). A causa de esto, el psicólogo requiere de la actualización del manejo de nuevos programas para llevar a cabo el análisis de grandes masas de información.

Además, el psicólogo requiere actualizarse constantemente en los procesos y técnicas de evaluación del desempeño, ya que debe proporcionar información válida, confiable y detallada, así que requiere manejar instrumentos y tecnologías de medición cada vez más precisas y sustentables (Ramos, y Del Pueblo, 2018). En consecuencia, el psicólogo tiene como desafío estar al tanto de las nuevas contribuciones para la intervención y evaluación del personal, de esta manera,

podrá identificar y aplicar estrategias específicas para las condiciones laborales que lo requieran (Ramos et al., 2018).

Así mismo, el psicólogo tiene el reto de instrumentar las nuevas políticas y prácticas de recursos humanos establecidas en la legislación del país donde se encuentra laborando, ya que estas regulaciones se modifican y adaptan en función de los cambios sociales, económicos, políticos y comerciales que se pueden dar durante los periodos de gestión gubernamental (Ramos et al., 2018).

Por otro lado, la demanda de psicólogos en las organizaciones cada vez es más alta, por lo que también, requiere adaptar las formas para brindar sus servicios, hoy en día, el profesional, o la profesional, pueden ser contratados de manera externa por la organización para realizar una tarea en específica temporalmente, cuyos resultados sean precisos y duraderos, de esta forma, quién requiere sus servicios reduce costos relacionados al salario; mientras que a los psicólogos les permite adquirir experiencia en diversas condiciones y retos laborales (Fernández, 2014).

Así que, existen diversos retos y demandas de actualización gracias a las nuevas tecnologías y a las condiciones cambiantes de los entornos laborales, actualmente existe una gran diversidad de técnicas y herramientas para facilitar el rol del psicólogo, lo que redundará en el desarrollo de los trabajadores y en el mejoramiento de las condiciones laborales de la organización; por otra parte, un elemento de ejercicio profesional que no debe ser dejado de lado es la actuación congruente con el código ético, del cual se hablará a continuación.

### **1.5 El ejercicio ético del psicólogo en las organizaciones**

Para ejercer su profesión con calidad, es indispensable que el psicólogo esté al tanto de las normas que rigen su ocupación, estas son conocidas como código ético profesional, el cual hace referencia a los lineamientos de comportamiento que deben guiar al profesional en el ámbito laboral, por ende, es necesario que el profesional identifique y se comporte de forma congruente con esta normatividad, lo que le permitirá prever conflictos al prestar sus servicios, no obstante, si llega a

faltar a dicho código, existen consecuencias como amonestaciones, suspensiones temporales para ejercer, la expulsión de las organizaciones donde se laboraba, problemas legales, y en el peor de los casos, el retiro de la cédula profesional (Montes, 2017).

De acuerdo con esto, el Código Ético del Psicólogo fue creado al existir problemas que en repetidas ocasiones desprestigiaban a la profesión, la mayoría de estas situaciones eran producto de incompetencia profesional, acoso sexual por parte del psicólogo y falta de confidencialidad, por lo que, como gremio de profesionistas se tuvo la necesidad de aplicar medidas para que las situaciones mencionadas no volvieran a ocurrir (SMP, 2007).

Dicho lo anterior, el código ético es un instrumento que tiene como propósito asegurar la protección de los clientes que reciben servicios psicológicos, proteger a las áreas de aplicación de la psicología y amparar al psicólogo en su actuación. Así mismo, manifiesta explícitamente las normas de conducta y los valores morales con los que deberá ejercer en situaciones reales (SMP, 2007). Cabe destacar que, el código ético tendrá actualizaciones a causa de los avances científicos y tecnológicos, por lo que es fundamental que el profesionista de la psicología esté al tanto de las modificaciones que deberá poner en práctica para mantener un ejercicio consistente con su normatividad.

De este modo, el Código Ético del Psicólogo indica las formas de actuación ante situaciones que pudieran suceder en el ejercicio profesional en sus distintas áreas de aplicación. Ahora bien, según la Sociedad Mexicana de Psicología (SMP) (2007) y Montes (2017), la normativa que especifica el actuar del psicólogo en al área organizacional indica que:

1. El psicólogo debe de desempeñar su profesión con la máxima integridad y objetividad, manteniendo el respeto hacia los trabajadores y hacia la sociedad en general (SMP, 2007, p.38).
2. El psicólogo no está obligado a seguir instrucciones de sus superiores si dichas instrucciones rompen con los principios éticos (SMP, 2007, p. 57).

3. Si existe un conflicto con respecto a los procedimientos de la organización y los intereses del personal, el deber del psicólogo es defender los intereses del trabajador (SMP, 2007, p.49).

4. El psicólogo debe exponer a la psicología como una profesión científica, contribuyendo al bienestar de la sociedad y los individuos en particular (SMP, 2007, p.37).

5. Alteraciones en los procesos de selección del personal para acceder a cargos puestos mediante sobornos a los especialistas o directivos, o por venta de determinados puestos o cargos, o por abuso del poder, constituyen hechos fuertemente punibles no sólo en términos éticos o morales, también penales. (SMP, 2007, p. 39).

6. El psicólogo debe tener como premisa el mantenimiento de la dignidad del candidato, no lo debe subestimar, subvalorar o minimizar y considerarlo siempre como un fin en sí mismo y no como un medio para alcanzar los objetivos empresariales (SMP, 2007, p. 39).

7. Los favores especiales concedidos a personas recomendadas por algún individuo importante de la empresa, las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo legalmente (SMP, 2007, p.41).

8. El psicólogo debe mantener una alta confidencialidad de datos personales de los trabajadores y de la empresa (SMP, 2007, p.84)

9. Si los requerimientos de las organizaciones se anteponen ante el código ético del psicólogo, este debe dar a conocer su compromiso con el código ético y debe exhibir posibles soluciones que permita respetar las normas impuestas (SMP, 2007, p. 36).

Es así como, el código ético del psicólogo orienta la conducta del profesionalista para llevar a cabo una relación adecuada con las personas, organizaciones,

subordinados, superiores y los demás profesionales con los que trabaja, ya que cada acto que lleva a la práctica influye en el bienestar psicosocial de las personas que integran a las organizaciones, ya sea de manera directa o indirecta.

En conclusión, a lo largo del tiempo, los psicólogos han demostrado capacidad para poder realizar su trabajo eficazmente al interior de las organizaciones, colocándose en una posición competente en comparación con otros profesionales. Por otro lado, gracias a la intervención e investigación realizada a través de los años, se ha definido con mayor precisión la forma de ejercicio profesional en dicha área, por ello, los psicólogos identifican sus funciones, el alcance que puede tener su ejercicio profesional, y las conductas que deben presentar para cumplir con su cargo éticamente; además, hoy en día los psicólogos tienen un papel relevante y de mayor responsabilidad en las organizaciones, lo que les demanda afrontar los desafíos que su trabajo supone, como lo es el realizar el diagnóstico organizacional, tema que a continuación se abordará.



## 2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En la vida cotidiana se llevan a cabo diagnósticos informales de distintas situaciones, por ejemplo, al cocinar se prueba el alimento para determinar qué condimentos se pueden agregar, o se determina si el producto está listo para servir, otro ejemplo es; por ende, el diagnóstico es necesario para identificar la condición en la que se encuentra un objeto, persona u organización, ya que su propósito es evaluar las posibles formas para actuar, y anticipar probables consecuencias si se mantienen las condiciones que han generado los resultados actuales, finalmente, permite definir alternativas viables que permitan mejorar el estado actual (Valenzuela, Ramírez, González y Celaya, 2010).

Lo mismo sucede en la vida laboral, existen diferentes tipos de diagnóstico dependiendo del área de profesionalización, estos pueden ser de enfermería, medicina, contaduría, etc.; así mismo, ocurre en el área de la psicología organizacional. Al respecto, el diagnóstico es un proceso analítico que ayuda a conocer la situación real de una organización, de esta manera se podrán descubrir y corregir problemas, además de detectar áreas de oportunidad y aprovechamiento (Mendoza, 2018).

En particular, la realización del diagnóstico organizacional permite configurar las acciones a realizar para modificar los niveles de productividad y mejorar las condiciones de interacción de los empleados; por tal motivo, es necesario cumplir con diagnósticos acertados sobre la condición presente de las organizaciones (Valenzuela et al., 2010).

Dicho de manera más específica, los distintos motivos por los que una organización puede solicitar un diagnóstico son los siguientes (Valenzuela et al., 2010):

- Debido al crecimiento veloz de una organización. En ocasiones resulta difícil seguir trabajando con los mismos conceptos organizativos, así que se requiere saber los cambios que se pueden realizar para seguir progresando dentro del mercado.

- Debido a la falta de actualizaciones. Esto puede suceder en el personal, el equipo de trabajo o cuestiones ambientales del lugar donde se labora; además, pueden ser necesarias innovaciones en el producto que la organización ofrece en el mercado.
- Identificar el impacto de variables en el entorno de la organización. Para anticiparse a condiciones desfavorables, se deben reconocer los factores a los que se encuentra sujeta la organización y así prevenir posibles consecuencias negativas.
- Actualización de los cambios del entorno. Para aumentar la eficacia de cada uno de los elementos que permiten el funcionamiento de la organización, se deben considerar cambios políticos, económicos, sociales o de otro tipo; como resultado, la organización disminuirá o prevendrá el efecto de estas situaciones.
- Para evitar conflictos entre trabajadores. Identificar las formas de interacción que favorecen el trabajo, permitirán generar condiciones ambientales acordes a las metas organizacionales.

Más aún, al realizar el diagnóstico se consideran dos perspectivas para analizar la situación actual de la organización, las cuales, según Meza y Carballada (2013) son las siguientes:

- a) Diagnóstico funcional: Consiste en analizar aspectos como la producción, la satisfacción del personal y el mantenimiento que se lleva a cabo en la organización, etc.
- b) Diagnóstico cultural: Consta en analizar el impacto de los valores y creencias que afectan al comportamiento del trabajador y a la misma organización.

De esta manera, estos elementos ayudan a tener una mejor definición e identificación de los procedimientos llevados a cabo en la organización, como resultado, es posible detectar los factores que intervienen en la obtención de los resultados organizacionales.

Por ejemplo, la investigación de Noguera y Samudio (2014) analiza la perspectiva funcional y cultural en un hospital central de fuerzas armadas de Paraguay; en el cual se investigó la satisfacción laboral en los empleados; de igual manera, se investigaron las causas por medio de entrevistas semi estructuradas para indagar las relaciones interpersonales, la satisfacción del empleado y la estructura de la organización. Los resultados arrojaron que, las áreas de liderazgo, motivación y reciprocidad, muestran insatisfacción en los empleados; gracias a este diagnóstico se identificaron las áreas que se deben potencializar en el hospital.

En resumen, el propósito de realizar un diagnóstico organizacional es definir e identificar las estrategias que previamente desconoce la organización para intervenir en áreas clave de su funcionamiento, por otro lado, cada diagnóstico es único, ya que cada organización presenta variables, factores e individuos que la hacen totalmente diferente del resto.

## **2.1 Elementos para realizar el diagnóstico organizacional**

En primer instancia, antes de llevar a la práctica estudios de diagnóstico organizacional, se debe considerar el partir de una perspectiva teórica, en consecuencia, esto definirá la dirección de la metodología a utilizar, al igual que los indicadores para el análisis de resultados obtenidos en la investigación para el diagnóstico; algunos de los modelos que se pueden llevar a cabo son los siguientes:

- El modelo de contingencias realizado por Lawrence y Lorsh (1973, como se citó en Ávila, 2013). Consiste en percibir el funcionamiento de las organizaciones como un sistema abierto que basa su estabilidad en el equilibrio interno y externo, es decir, la adaptación de la organización se relaciona con su estructura y las exigencias ambientales.
- El modelo de estructura en cinco de Mintzberg (1979, como se citó en Ávila, 2013). Este enfoque toma en consideración cinco estructuras:
  1. La primera parte de la organización que contempla es el “Grupo estratégico”; dicho grupo está conformado por la decisión sobre la designación de recursos e inspección de proyectos, la evaluación del

desempeño del personal y el análisis para asignar incentivos y estímulos.

2. La “Gerencia en línea” consiste en evaluar la interacción entre gerente y el operador.
  3. La “Tecno-estructura” es el análisis de los métodos de entrenamiento del personal.
  4. El “Staff de apoyo” se encarga de realizar la evaluación de las decisiones para contratar distintos profesionales (ámbito legal, relaciones públicas, seguridad, etc.) Así como analizar las ventajas e inconvenientes monetarios de emplearlos.
  5. El “Núcleo operativo” radica en examinar el trabajo del personal que efectúa de manera directa las tareas de fabricación y suministro de materiales o servicios de la organización.
- El modelo de las seis casillas de Weisbord (González y Varela, 2016); dentro de este modelo se analizan seis aspectos:
    1. Averiguar los propósitos de la organización.
    2. Considerar la estructura, es decir, la manera de dividir el trabajo.
    3. Indagar acerca de las recompensas.
    4. Estudiar los mecanismos útiles, en otras palabras, la tecnología con la que cuenta la organización.
    5. Investigar las relaciones entre los trabajadores.
    6. Examinar el liderazgo, es decir, se encarga de evaluar el equilibrio que mantienen los líderes en los anteriores cinco aspectos para lograr los objetivos.
  - El modelo de auditoría del sistema humano (ASH) (Quijano, Yepes, Berger y Romeo, 2008). Su propósito es efectuar un diagnóstico e intervención para la mejora empresarial; además, de estudiar la calidad del funcionamiento del sistema de gestión. Por otro lado, cuenta con su propio modelo teórico del comportamiento organizacional, y posee una batería de instrumentos que evalúan diversas dimensiones del comportamiento humano y de las organizaciones, con la finalidad de:

1. Evaluar la eficacia laboral.
2. Analizar componentes estratégicos de la organización como el capital humano y el capital estructural interno.
3. Examinar la manera de gestión y cómo repercute en los trabajadores.
4. Instrumentar su propio sistema de control, para intervenir y evaluar los resultados de las acciones realizadas, en los momentos indicados.

Así mismo, todas las perspectivas teóricas tienen en común analizar los siguientes aspectos que deben estar presentes en la organización; y a la vez, sirven como un punto de partida para el psicólogo que realiza el diagnóstico (Romero, 2018):

1. El propósito de la empresa: Es a donde va dirigida la organización, es decir, las empresas se plantean lo que quieren lograr a corto y largo plazo, por ello, el psicólogo debe tener conocimiento de los propósitos para así crear intervenciones que ayuden a su cumplimiento.
2. La estructura de la empresa: Es la forma en la que se gestiona la organización.
3. Las relaciones interpersonales en la empresa: Se refiere a las formas de interacción entre trabajadores.
4. El liderazgo: Es la manera de dirigir e interactuar con los trabajadores.
5. Las recompensas e incentivos: Se utilizan para motivar a los trabajadores para que realicen su trabajo de una manera eficaz y eficiente.
6. La tecnología: Son las herramientas que se utilizan para que la empresa se expanda de forma rápida y eficiente, o también, se considera a aquellos conocimientos que son adaptados para cumplir requerimientos sociales concretos, aplicados por los profesionales que laboran dentro de la misma organización.

Por otra parte, antes de comenzar con todo el bosquejo de la información requerida para efectuar el diagnóstico organizacional, es necesario explicar ciertos

aspectos por parte del profesional hacia quien solicite el servicio, como los mencionados por Meza, et al (2013):

1. El cliente debe mostrar disposición para llevar a cabo los cambios que el diagnóstico arrojó.
2. El cliente debe facilitar los recursos y el ambiente para la realización del proceso.
3. El profesional que efectúe el procedimiento debe de mantener la confidencialidad de los datos.
4. Una vez terminado el procedimiento, el psicólogo expondrá al cliente todo el proceso realizado y el producto obtenido.

Por consiguiente, el diagnóstico organizacional requiere de una preparación previa que contemple cada uno de los elementos expuestos, de esta manera se podrá acceder a la información necesaria para iniciar y mantener el proceso de diagnóstico.

## **2.2 Metodología para realizar el diagnóstico organizacional**

Para cumplir con el propósito del diagnóstico organizacional, se necesita seguir una serie de pasos, estos permiten definir el procedimiento a seguir de forma ordenada, y así conservar la validez científica en cada una de las partes que lo conforman, al respecto se han planteado las siguientes etapas:

**Plantear el problema.** Es la base de toda la investigación, ya que, en esta parte, se expone el asunto central que se requiere resolver. El planteamiento del problema debe ser lo más preciso posible, ya que esto permite que el resto de la secuencia de pasos se encaminen a una solución eficaz (Rodríguez, González, Noy y Pérez, 2012; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

**Definir el tipo de investigación.** La elección del alcance de la investigación depende del fin que se requiere conseguir, de esta manera, quien realiza el

diagnóstico efectúa un método o combina más de uno; por esta razón, a continuación, se enlistan algunos tipos de investigación (Rodríguez, et al., 2012; Hernández, et al., 2014):

- a) Alcance descriptivo: Se busca exponer las características o propiedades de personas, grupos, comunidades, procesos u otro tipo de fenómeno al que se solicite un análisis.
- b) Alcance correlacional: Se intenta responder preguntas de investigación; por ejemplo, ¿Influye la falta de comunicación a la productividad de una empresa? De esta manera se realiza un análisis para conocer la relación entre variables.
- c) Alcance explicativo: No sólo se limita a la descripción de conceptos o relaciones entre variables, sino que su labor es explicar las causas de los eventos y fenómenos que se investigaron.

**Establecer hipótesis.** Hace referencia a una explicación tentativa de la ocurrencia del fenómeno que se pretende investigar, es decir, la hipótesis comunica lo que se intenta probar en la investigación (Rodríguez, et al., 2012; Hernández, et al., 2014).

**Especificar el diseño de la investigación.** Se determina el plan en general a ejecutar, dicho de otra manera, son las estrategias que la persona que realiza el diagnóstico elige para adquirir información útil para la investigación (Rodríguez, et al., 2012; Hernández, et al., 2014).

**Seleccionar la muestra.** Es elegir a los participantes con los que se le realizará la investigación, con el fin de inferir el comportamiento de la población, (Rodríguez, et al., 2012; Hernández, et al., 2014).

**Recolectar los datos.** Consiste en recopilar información de los posibles factores que influyen al problema en cuestión, es decir, dependiendo de lo que se requiere identificar, se selecciona el instrumento para cumplir con el propósito de indagar sobre varios temas como ausentismo, mala actitud, servicio no realizado,

control de horario, relaciones con el cliente, etc.; por ende, en la realización del diagnóstico se pretende encontrar los instrumentos adecuados para llevar a cabo la búsqueda; algunos de ellos son (Romero, 2018; Rodríguez, et al., 2012; Hernández, et al., 2014; Losada, D'Alessandro, Pérez, De Sousa y Szer, 2016):

- a) Observación directa: La investigación se centra en estudiar de primera mano el objeto de estudio en situaciones particulares.
- b) Observación indirecta: El estudio del objeto a investigar se realiza a partir de documentación relacionada con el objeto de estudio, ya sean documentos, gráficos, fotografías, trabajos de investigación previos o cualquier otro tipo de documentación que permita saber más del objeto investigado.
- c) Entrevista semiestructurada: El entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y espontáneas.
- d) Escala Likert: Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en los cuestionarios, es de uso amplio en encuestas para la investigación, la forma en que se redacta permite responder el nivel de acuerdo o desacuerdo con un ítem o pregunta.

De igual manera, al aplicar cualquier instrumento, se debe explicar a los participantes que la información brindada será confidencial.

**Analizar los datos.** Sirve para transformar y separar los datos en información útil, para este paso, se requiere organizar toda la información recolectada en una base de datos, y con base en esto, seleccionar un modelo para realizar el análisis estadístico y representar los resultados de forma entendible por medio de gráficas o tablas; de esta manera, se determinan las conclusiones y posteriormente se podrá decidir sobre las acciones a tomar (Rodríguez, et al., 2012; Hernández, et al., 2014; Losada, et al., 2016).

**Presentar un reporte.** Tiene como fin difundir los resultados y conclusiones de la investigación; simultáneamente, se plantean las propuestas de intervención correspondientes a los resultados obtenidos; también, es recomendable usar otras



investigaciones empíricas y teóricas para realizar las propuestas y que estas tengan una fundamentación previa. (Rodríguez, et al., 2012; Hernández, et al., 2014; Losada, et al., 2016).

Así que, el procedimiento de investigación para realizar el diagnóstico organizacional debe poseer una estructura secuencial y específica, siendo así más probable obtener resultados confiables.

Un ejemplo del procedimiento realizado para obtener el diagnóstico organizacional es el trabajo de González, Janine y Caldera (2017), quienes en una microempresa de agroalimentos, plantearon como objetivo fortalecer la estructura organizacional, y definir la planeación estratégica en la cual se sustentaría. Para ello, llevaron a cabo tres etapas, en la primera, aplicaron una entrevista semiestructurada a la dueña para conocer la historia de la empresa; la segunda consistió en emplear una plantilla de planeación estratégica que contenía cuatro apartados, los cuales eran: datos generales de la organización, la misión y visión actuales, y el último, un diagnóstico situacional; por otro lado, en la tercera etapa, se aplicó una entrevista de responsabilidad social empresarial, este término hace referencia a las obligaciones que poseen los empresarios para determinar las decisiones políticas, económicas, legales, etc., con base en los objetivos y valores de la asociación; la entrevista tenía el objetivo de conocer los niveles de responsabilidad de los empleados de la empresa, la cual incluía nueve variables: identificación, conocimiento de responsabilidad social corporativa, administración, ecología, laboral, económico, control percibido, consecuencias personales y consecuencias de los clientes.

En el análisis de los resultados se logró identificar que la organización presenta inconsistencia en la estructura, también el personal desconocía las responsabilidades que tenía a su cargo; por esta razón, se propuso una reestructuración de la visión y misión, además de realizar una descripción de puestos para que los empleados conozcan sus obligaciones dentro de la organización y de esta manera, atender las estrategias planteadas para el cumplimiento de las metas organizacionales; cabe señalar que, para realizar este

tipo de tareas, psicólogas y psicólogos regularmente se encuentran debidamente entrenados a diferencia de otros profesionistas. Por consiguiente, el trabajo realizado por González, Janine y Caldera (2017), da muestra que al realizar los pasos de diagnóstico organizacional basados en evidencia, se logrará identificar con precisión las acciones que se pueden implementar para mejorar el funcionamiento organizacional.

En resumen, la metodología de investigación para la realización del diagnóstico organizacional sirve para valorar la estructura, los procedimientos, las políticas, y las acciones concretas, que pueden ser o no de utilidad para la organización, de esta manera, es posible intervenir con acciones puntuales que solucionen problemas o mejoren las condiciones actuales.

### **2.3 Factores clave para realizar el diagnóstico organizacional**

Para comenzar, se debe considerar que existen agentes que tienen un impacto positivo o negativo en el funcionamiento de las organizaciones, estos son denominados factores internos y externos, a su vez, pueden ser identificados mediante el diagnóstico organizacional, lo que permitirá establecer propuestas de solución ante las consecuencias que la presencia de los factores tiene en la operación de la organización; al respecto, Álvarez (2018) menciona algunos de los factores externos e internos que se deben considerar al realizar el diagnóstico:

#### **Factores externos**

**Competencia.** Se refiere al conjunto de organizaciones que aspiran a sobresalir con un objetivo similar y que participan en un mismo mercado.

**Clientes.** Para las organizaciones que se dedican a la venta y compra de productos o servicios, los clientes mantienen a la organización, por tal motivo, se requiere mantener cierto grado de relación con ellos, y diseñar y aplicar estrategias para atraer a una mayor cantidad.

**Proveedores.** Son los que suministran los materiales o servicios a una organización, por lo tanto, es necesario mantener comunicación constante y cumplir con las obligaciones de pago, de esta forma, los distribuidores proveerán de productos o servicios de calidad y los costos de los materiales o servicios adquiridos también serán mejores.

Además, dentro de los factores externos, se encuentran dos aspectos importantes los cuales la organización depende y podrían marcar si se mantiene o no dentro del mercado, los cuales son:

**Dimensión económica.** Factores económicos que pueden influir en el desempeño organizacional son la inflación, las tasas de interés, el desempleo, condiciones sociopolíticas, e inclusive, la salud pública.

**Dimensión tecnológica.** Se refiere a los métodos disponibles para convertir los recursos en elementos de consumo para el cliente, por lo que su desarrollo se vuelve fundamental al competir con otras organizaciones, quien posee la tecnología más avanzada, tiene la posibilidad de generar mejores productos y servicios.

### **Factores internos**

**Los propietarios.** Son el grupo de personas que han invertido en la organización, como resultado, tienen todos los derechos de propiedad y el derecho de cambiar las políticas de la misma en cualquier momento.

**Misión.** Esta responde a las preguntas “¿para qué existe la empresa? y ¿Cuál es su propósito?” permite dar dirección a la organización, por lo que su formulación debe ser específica y evitar ambigüedad.

**Junta directiva.** Tiene el papel de supervisar a los gerentes de la organización, por lo que sus decisiones determinan el rumbo de las acciones que se tomarán, lo que afectará positiva o negativamente a la organización.

**Estructura organizacional.** Son los niveles jerárquicos en los que se encuentran los trabajadores de la empresa, por lo que una estructura que permita

el cumplimiento de los objetivos y metas, es fundamental para la optimización de las acciones al interior de la organización.

**Cultura organizacional.** Es el comportamiento colectivo de los miembros de la organización, el cual comprende los valores, creencias, actitudes, prioridades y hábitos en los que se deben basar las acciones de los miembros de la organización.

Por todo lo anterior, parte de la tarea del diagnóstico organizacional es considerar los factores internos y externos, clasificarlos conforme a su severidad e impacto, además, de predecir en la medida de lo posible, su probabilidad de ocurrencia.

Finalmente, un factor interno determinante en el diagnóstico organizacional y que destaca por su complejidad es la cultura organizacional, esta incluye tanto las formas de actuación reguladas y normadas para cumplir con el trabajo dentro de la organización, así como la interacción y creencias de los trabajadores sobre la forma de realizar sus actividades cotidianas, por lo que se explicará con mayor detalle a continuación.

### **2.3.1 Cultura organizacional.**

Actualmente, las organizaciones tienen mayor interés en lo que hacen los trabajadores, así como sus opiniones y valoraciones respecto al trabajo, esto se debe a que son una pieza clave para potencializar el desempeño laboral en la organización, por ello, el diagnóstico organizacional considera a la cultura un factor determinante para detectar aspectos que requieren cambios y mejoras en el ambiente en el que se desempeñan los empleados, así como en la forma de interacción que estos mantienen, en consecuencia el diagnóstico tiende a promover la satisfacción laboral, incrementar la productividad y optimizar la calidad de los servicios (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo, 2018).

Así mismo, para comprender mejor este componente organizacional, es necesario definir el término “cultura”, la cual se define como los conocimientos, creencias, interacciones, relaciones sociales, necesidades, moral, derechos,

costumbres y cualquier otro tipo de habilidades y hábitos alcanzados dentro de un grupo o sociedad (Barrera, 2013).

Por ende, la cultura organizacional se define como todo conjunto de elementos personales que representa la realidad en común de los miembros que conforman a la institución, la cual a su vez, repercute en su conducta; dichos elementos son los siguientes (Alcócer y Vera, 2018):

**Valores.** Son planteados por la directiva, además, son parte central de la cultura y se relacionan con los objetivos de la organización; los valores se centran en situaciones consideradas prioritarias y en las características principales individuales de los miembros del grupo. Por consiguiente, al establecer los valores, el público externo a la organización tiene posibilidad de identificar las cualidades que la representan.

**Normas y consecuencias del comportamiento.** Son las reglas que establecen comportamientos permitidos y no permitidos, a la vez, se especifican las consecuencias de presentar una u otra forma de conducta dentro de la organización; un ejemplo de esto son los reconocimientos a las personas que obtuvieron un buen desempeño.

**Historia.** Son el conjunto de narrativas dentro de la organización, las cuales tienen datos importantes de la cultura existente dentro de la misma y que tienen la función de generar identidad grupal.

**Personajes sobresalientes.** Son aquellas personas que hicieron un cambio dentro de la organización, superaron algún obstáculo con éxito, y a causa de sus actos, obtuvieron un reconocimiento por su esfuerzo.

**Comunicación.** Es la distribución de información de tipo informal, formal y no verbal dentro de la organización.

Así mismo, cada organización se diferencia de otras por la cultura que posee, por lo que tiende a producir un sentimiento de pertenencia a los miembros de la

asociación; a su vez, orienta la conducta para cumplir los objetivos y ayuda a la adaptación de la organización ante el entorno externo que enfrenta (Alcócer, et al., 2018).

Un ejemplo de diagnóstico organizacional cuyo objetivo fue identificar la cultura organizacional, es el trabajo realizado por Vaca (2017), este llevó a cabo con servidores públicos en Ecuador; los resultados indicaron que la cultura de competencia prevalecía entre los miembros de la organización, es decir, estaba enfocada en alcanzar las metas que se planteaban; sin embargo, los trabajadores planteaban preferir en sus formas de trabajo una cultura de “clan”, es decir, donde se presentará con mayor regularidad episodios de colaboración y trabajo en equipo; por lo cual, los servidores públicos tenían la necesidad de tener más y mejores relaciones personales dentro de la organización. Así mismo, el autor concluye que si las necesidades encontradas se satisfacen, los trabajadores presentarán comportamientos asociados con una mayor eficacia, eficiencia y calidad al desempeñar su trabajo, redundando en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Simultáneamente, los miembros de cada organización tienen jerarquizadas sus necesidades, a pesar de que cada una posee diferentes condiciones, esto se debe a que la cultura de cada país o región influye en estas, y por lo tanto, las prioridades y formas de actuación varían (Cantillo y Daza, 2011).

Por otro lado, autores como Hofstede, Hofstede y Minkov, (2010) realizaron un trabajo en el que identificaron dimensiones que representan la cultura organizacional en cincuenta países, para el caso de México las categorías más representativas fueron las siguientes:

**Individualismo - colectivismo.** Refiere a temas personales, en especial un particular vigor en la carrera, recompensas y el respeto personal; así mismo, el colectivismo, hace énfasis en los valores y en la convivencia entre los miembros de un grupo, de esto dependen los intereses personales, mientras que el individualismo es obrar de acuerdo a la propia voluntad sin tomar en consideración a los demás

miembros; tomando esto último, México tiende a ser más colectivista que individualista.

**Poder - distancia.** Es el grado de cercanía o lejanía entre los administradores y los empleados en la toma de decisiones; en México, los gerentes o mandos superiores ejercen su poder sobre los empleados en comparación con otros países donde estos no ejercen poder ante nadie.

**Incertidumbre - evitamiento.** Se refiere al grado de claridad o ambigüedad que tienen las instrucciones que reciben los empleados, lo cual provoca actitudes de rechazo y preferencias de los trabajadores. Si hay un alto grado de incertidumbre, los empleados tienden a evadir las tareas, ya que se interpreta como un riesgo a la seguridad laboral. Los trabajadores mexicanos prefieren tener instrucciones claras y específicas; no obstante, en ciertos casos las empresas mexicanas suelen dar órdenes con alto índice de ambigüedad.

**Masculinidad - femineidad.** En México hay un machismo marcado, este consiste en enaltecer las tareas que realiza un hombre sobre la mujer en cualquier actividad de la vida, ya sean del hogar o en el ámbito laboral.

Un ejemplo de esta última dimensión, es la investigación de Moctezuma, Narro y Orozco (2014), la cual exhibe que en México entre los años 1995 y 2012 la participación femenina ha incrementado a un 43%; no obstante, hay diferencias en cuanto a los ingresos salariales entre géneros, ya que las mujeres perciben menos salario en contraste con los hombres por empleos similares; además, entre los años 2000 y 2011 se redujeron los apoyos gubernamentales para el empleo de las mujeres en los programas de apoyo al empleo de la secretaria de trabajo y previsión social en un 38%, en comparación con la reducción hacia los hombres de un 16.6%, lo que indica una mayor afectación hacia las mujeres.

### ***2.3.1.1 Desigualdad laboral y salarial entre hombres y mujeres.***

Por otro lado, a causa de los cambios derivados del modelo económico que han provocado una mayor inestabilidad a nivel global como la recesión económica

del 2008, existe la necesidad de que las mujeres ingresen al campo laboral; sin embargo, esto ha sido tema de discusión debido a las modificaciones que deben realizar los hombres y mujeres en las labores del hogar, en las formas de interacción y formación de las hijas e hijos, y en las relaciones laborales, como consecuencia, algunas personas manifiestan actitudes de desvalorización hacia la mujer, algunas de ellas han sido producto de la tradición judeo-cristiana, en la cual, la mujer debe adoptar un rol o papel de servidumbre y sumisión ante su marido; de manera similar, este tipo de actitudes se manifiesta en los cuentos para niños, donde la mujer necesita de la presencia de un hombre para que la proteja, por ejemplo, en el cuento de caperucita roja, caperucita tuvo una consecuencia negativa al decidir de manera independiente el camino hacia donde ir, mientras que un leñador tuvo que rescatarla, de esta manera, estas ideas se han ido transmitiendo y perpetuando de generación en generación (Baron y Byrne, 2005). Por esta razón, al cambiar el modelo tradicional de la familia, y los roles que en ella se presentan, donde las mujeres también trabajan, muchos hombres desean tomar un lugar superior tanto en el ámbito laboral como en el del hogar.

Como resultado, en varias organizaciones se llega a presentar una condición de división del trabajo de acuerdo al sexo, es decir, se han asignado tareas específicas para mujeres y hombres, estas a su vez, son un reflejo de los estereotipos que se tienen de cada sexo; simultáneamente, las mujeres se han planteado cuestionamientos acerca de la desigualdad y discriminación dentro y fuera del ambiente laboral. Entendiendo la discriminación como las actitudes de prejuicio usualmente negativas hacia un determinado grupo étnico, racial, religioso o de género (Baron y Byrne, 2005), en relación a esto último, la UNESCO (2018) plantea la necesidad de garantizar la equidad entre hombres y mujeres en la vida cotidiana, es decir, que ambas partes adquieran un trato que se considere igualitario cuando se hable de derechos, beneficios y obligaciones; por ejemplo, en el ámbito laboral la falta de equidad se ve reflejada en las diferencias de responsabilidades, salarios, puestos de trabajo, etc., que se les asignan a los trabajadores y trabajadoras; como consecuencia, esta problemática, ha tenido efectos negativos en las mujeres, como truncar el avance profesional o incluso



propiciar a que dejen de trabajar, por esta razón, estas formas de interacción desiguales se han convertido en un inconveniente en general para la sociedad, debido a las demandas de producción que son propias de un mundo globalizado, en las que solamente por medio de la participación de las mujeres será posible mantener una economía sostenida.

Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2018) señala que el promedio mundial de la inserción de mujeres al ámbito laboral se ha mantenido en un aproximado del 40%. Por otro lado, en el caso de México, en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo realizada por el INEGI (2018), expone que entre el 2005 y 2018 la tasa económica se ha percibido un leve incremento en la participación laboral de las mujeres; no obstante, esto no significa que haya mejorado la oferta laboral para las mujeres, ya que no existe información que muestre las condiciones en las que se encuentran laborando.

Como contrapartida, si existen artículos que muestran las problemáticas que conllevan las desigualdades de sexo en el trabajo; tal es el ejemplo del diagnóstico organizacional realizado por Hernández y Morales (2017) en el cual demostraron que, la percepción de inequidad afecta a la motivación laboral en una pequeña empresa de Culiacán; en primera instancia, la motivación laboral se refiere a la disposición de la persona a desempeñar determinadas actividades de acuerdo al ambiente y la satisfacción laboral, a la vez, esta tiene relación con las actitudes que puede presentar un trabajador o trabajadora frente a su actividad, estas pueden ser positivas o negativas. Como resultado del diagnóstico, dichos autores encontraron una correlación entre la motivación laboral con cuatro dimensiones, las cuales son: la comunicación, el trabajo en equipo, el modelo de administración y la equidad; esta última parece tener cierto efecto sobre el comportamiento de los empleados, ya que al percibir relaciones igualitarias y justas en la organización, las personas experimentarán una mayor motivación para cumplir con sus labores. Así mismo, las dimensiones relacionadas con la satisfacción laboral son los ingresos, el nivel académico, la relación de trabajo con la profesión, el tipo de trabajo, los incentivos salariales o el reconocimiento; finalmente, los autores concluyeron que los

trabajadores tienden a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y tienden a presentar comportamientos cooperativos si se encuentran satisfechos y motivados.

Es por esto que, el diagnóstico organizacional permite identificar las necesidades de las empleadas y empleados, de manera que puede ser un instrumento de cambio social en las organizaciones, tal es el caso de esta empresa mexicana que identifica la equidad de género como un elemento estratégico de cambio y de productividad dentro de su cultura organizacional.

Con respecto a la desigualdad salarial entre hombres y mujeres en México, el INEGI (2015) expone que las mujeres adultas con estudios universitarios ganan 79% del ingreso total, mientras que los hombres tiene el sueldo del 100%; por ejemplo, en la investigación de Reyes, Canal y Del Callejo (2018) realizada en la Secretaría de Relaciones Exteriores del Gobierno Federal, encontraron la existencia de una brecha salarial entre hombres y mujeres, en donde el sueldo del 50% de los hombres oscilaba entre los \$10,988 y \$39,433, mientras que el 50% de las mujeres se encontraba entre los \$10,598 y \$24,504, dando evidencia de las diferencias salariales por el sexo de la persona; igualmente, es de notar que la mayoría de los puestos jerárquicos más altos son ocupados por hombres; además, los autores identificaron que la satisfacción laboral de los varones es más alta en comparación al de las mujeres.

Por otro lado, Borra y Gómez (2012) en su investigación identifican la correlación entre el salario y la satisfacción laboral, por lo que concluye que los trabajadores más satisfechos tendrán una productividad más alta y ambas variables serían determinantes una de otra, es decir, a mayor satisfacción laboral el salario del trabajador incrementará y viceversa, a mayor salario, más alta sería la satisfacción laboral, por esta razón, si por el mismo puesto de trabajo un hombre y una mujer reciben una remuneración diferente, es motivo de insatisfacción laboral, debido a la desvalorización del trabajo que desempeña el empleado y por la diferencia salarial. Como resultado, la actitud de desvalorización del hombre ante la mujer, ha tenido un impacto desfavorable en el género femenino, debido a que es más propenso a sufrir de depresión en comparación al hombre, ya que las mujeres

están socialmente presionadas a ser modestas con los logros que obtienen, es decir, que tienen la obligación de ser cooperativas y generosas sin ninguna presunción; no obstante, en el caso del hombre tiene la necesidad de ser todo lo contrario, con el fin de aumentar su autoestima (Baron y Byrne, 2005).

### **2.3.1.2 Segregación laboral**

Cabe señalar que, las ideas de considerar un trabajo masculino o femenino se debe a los estereotipos culturales de género, los cuales marcan el rol y la valoración de comportamientos de hombres y mujeres, por ejemplo, las mujeres serán consideradas de entrada como aptas para desempeñarse en ocupaciones que son consideradas femeninas, como peluquería, secretariado, ventas, profesorado a nivel preescolar y primaria, ama de casa, trabajo social, enfermería etc., igualmente ocurre con los hombres, ya que por lo común se les asignan trabajos en los que se ve involucrada la fuerza física, como en los distintos oficios de la construcción; también, se les ha considerado con una mayor habilidad para ejecutar puestos que involucran conocimientos en matemáticas y ciencias, así como una mayor disposición de enfrentar peligro físico, como en los puestos de seguridad pública, bomberos y el ejército (Bahamondes, Miranda, Avendaño y Estrada, 2017); al mismo tiempo, parece ser que los hombres son más valorados en actividades laborales que ponen en riesgo su vida debido a que esto es una característica de la masculinidad, la cual socialmente, ha llegado a ser símbolo de admiración y apreciación, pero a la vez, de segregación hacia las mujeres (Baron y Byrne, 2005).

A su vez, dichos estereotipos culturales se afirman con la percepción de las acciones de las personas que conviven en un mismo entorno; en otras palabras, si un padre de familia menosprecia las actividades que desempeña su esposa, el hijo probablemente presentará conductas similares (Baron y Byrne, 2005).

Por lo tanto, hay oficios y profesiones que se definen como femeninos o masculinos, lo cual significa un obstáculo para ambos sexos, ya que, si una mujer

labora en un trabajo catalogado como masculino o viceversa, podrían presentarse acciones de discriminación, afectando de esta manera el funcionamiento de la organización; a ese fenómeno se le llama segregación laboral por género, la cual se divide en dos partes (Reyes, Canal y Del Callejo, 2018):

**Segregación horizontal.** Hace referencia a la cantidad de hombres y mujeres concentrados en los diversos sectores o actividades propias de cada género.

Para ilustrar mejor, una investigación realizada por la OIT (2016), indica que en los países desarrollados se encuentra mayor cantidad de mujeres en sectores menos remunerados como en el ámbito de la salud y/o el trabajo social, mientras que, en otros países principalmente de bajos ingresos, las mujeres están concentradas en los trabajos agrícolas que demandan muchas horas laborales y la remuneración es baja; además, en México hay una gran feminización en profesiones como medicina, odontología, farmacéutica, fisioterapia, enfermería, etc.; de igual modo, haciendo la comparación entre hombres y mujeres en los odontólogos y médicos, el 93.91% son mujeres y el 6.09% lo ocupan hombres (Martínez, 2015).

A pesar del poco porcentaje que ocupan los varones en las profesiones del sector de la salud, hay una distinción en la manera de desempeñar su trabajo; ejemplo de ello, es la investigación llevada a cabo por Corral, Cid y Núñez (2012), en ella participaron profesionales de enfermería en la que analizaron los roles que llevan a cabo hombres y mujeres; los resultados muestran que, cuando una mujer tiene un puesto de liderazgo, se le exigen más competencias y conocimientos que a los hombres; por otro lado, aunado a cumplir con sus obligaciones establecidas, a las enfermeras se les da la responsabilidad de cuidar al paciente, o de auxiliar del hombre para realizar alguna actividad. En el caso de los enfermeros, su labor se limita en dar instrucciones o aplicar los métodos que requiere el paciente sin tener otro tipo de atención hacia este. Finalmente, Corral, Cid y Núñez (2012) concluyen que existe una mayor exigencia hacia las mujeres al desempeñar la misma ocupación, simultáneamente, los hombres tienden a ser menos empáticos a comparación de las mujeres con los pacientes. Por ende, se puede inferir que la

cultura influye en las formas de interacción en el trabajo, ya que en el hogar, es común que las mujeres se encarguen de los enfermos en casa y sean empáticas con ellos; como consecuencia, al percibir estas condiciones desiguales, existe la posibilidad de que la motivación de las enfermeras resulte afectada al tener más responsabilidades a comparación del hombre, y recibir la misma remuneración.

En contraste, existen trabajos que se consideran masculinos, carreras como las ingenierías relacionadas con la informática, fabricación mecánica, electricidad-electrónica, ocupaciones ligadas a la política etc., son realizadas en una mayor proporción por hombres. En la población mexicana existen ciertas actividades laborales en las que predomina la presencia de los varones, por ejemplo, del total de la población económicamente activa, el 31.5% son trabajadores industriales, artesanos y ayudantes; de manera similar, el 12.9% de hombres labora en actividades de construcción, mientras que solo el 0.9% de las mujeres trabaja en esta industria (INEGI, 2018). Un ejemplo de segregación horizontal que existe en los trabajos dedicados a la construcción, en el caso de las mujeres que estudian carreras como arquitectura o topografía, son elegidas para realizar actividades administrativas, contables, de dibujo o restauración; lejos del lugar de trabajo de los hombres (Ortiz 2014).

Por otro lado, las mujeres en comparación con los hombres se encuentran con menor seguridad social, debido a que los tipos de contratación son de tipo temporal, como consecuencia, tienen menor acceso a la capacitación, lo cual es un problema debido a que los procesos de entrenamiento permiten incrementar la eficiencia en el trabajo y disminuir accidentes en el mismo, lo que pone en desventaja competitiva y en riesgo a la salud a las mujeres.

**Segregación vertical.** Consiste en la concentración de hombres o mujeres en los niveles jerárquicos en una misma organización, institución, etc.

Para ilustrar mejor, en el trabajo de Zabludovsky (2015) señala que en el 2012, los hombres que laboraban en compañías grandes de México, en un 98% ocupaban puestos de director general con profesiones de informática y sistemas, un 95% en

administración y finanzas y un 92% en investigación y operaciones, mientras que las mujeres ocupaban un 2%, 5% y 8% en cada profesión señalada. Definitivamente, se puede observar que existe una segregación vertical marcada hacia las mujeres, por esta razón, al momento de recopilar los datos para la realización del diagnóstico de cultura organizacional, es recomendable analizar la concentración de hombres y mujeres en las organizaciones, para después identificar si las personas que ocupan los puestos tienen las características y competencias necesarias para desempeñarlos independientemente de su sexo, si no fuera el caso, sería necesario realizar ajustes de puestos sin que ello suponga el despido del personal, mientras se transita a una selección de personal que asegure la equidad en el trabajo.

Con respecto a la industria manufacturera, hay una cantidad equilibrada de hombres y mujeres, dicho de otra forma, el 16.7% de personas que trabajan en esta industria lo constituyen hombres, mientras que el 16.3% son mujeres, de donde se infiere que, la diferencia es mínima (Ortiz, 2014); no obstante, el problema no solo es la cantidad de hombres y mujeres situados en los diferentes sectores laborales, si no también, la desigualdad de asignación de puestos jerárquicos, los salarios y las interacciones sociales.

En conclusión, se debería considerar principalmente el trabajo y las aportaciones que realiza la persona a la organización, sin desvalorizar sus habilidades y conocimientos por su sexo; además, en una organización cuya política y acciones sean equitativas, existiría más satisfacción laboral al reconocer sin distinción los logros de las trabajadoras y trabajadores. Con base en esto, los procesos de selección que son un elemento básico que permitirá configurar el tipo de personas que integrarán a la organización, debe asegurar la elección de personas que ayuden a seguir cumpliendo con los objetivos organizacionales, además de asignar el salario y el puesto jerárquico propio de la actividad laboral. De igual modo, debería ocurrir lo mismo con los procesos y acciones de capacitación, es decir, para reducir riesgos en el trabajo, sería necesario que mujeres y hombres reciban entrenamiento para que ejecuten sus competencias sin

ninguna distinción, de esta manera, el aprendizaje organizacional permitirá que se ejecuten las acciones necesarias con la aportación de las personas más indicadas en cada puesto, independientemente de su sexo, por esto, a continuación se explica a detalle este último concepto.

### **2.3.2 Aprendizaje organizacional.**

Las organizaciones se encuentran en continuos cambios, por lo tanto, están en un frecuente aprendizaje y adaptación debido a los errores y aciertos en el proceso para alcanzar sus objetivos, o enfrentarse a las condiciones sociales, políticas y económicas de su contexto, de esta manera, los miembros de la organización, tienen la posibilidad de identificar, poner en práctica y mejorar las habilidades y conocimientos de aquellos que componen a la asociación, con el propósito de completar alguna tarea compleja (Ley, 2011).

Para identificar la función del aprendizaje organizacional, es necesario definir el término “aprendizaje”, para Angulo (2017), este puede ser entendido como un proceso en el que se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a una situación, de esta manera, adquirir nuevos hábitos y comportamientos mediante la experiencia es una forma de respuesta adaptativa a las demandas del ambiente. De manera específica, Angulo (2017) considera que el proceso que conlleva el aprendizaje consiste en:

1. Elección de un determinado modelo de conducta.
2. Entender el funcionamiento teórico de una determinada conducta o comportamiento.
3. Ejecutar la información teórica.
4. Comparar la información adquirida con anterioridad con la nueva para combinarlas y establecer relaciones significativas.
5. Toda la información adquirida se utiliza para poder interpretar, predecir y responder a las exigencias del entorno.

Dicho lo anterior, el aprendizaje organizacional es el conjunto de valores organizacionales que dirigen a la asociación para utilizar el conocimiento que ya se poseía por parte de los integrantes de la misma, y de esta manera, generar nuevo aprendizaje que permita producir una ventaja competitiva, es decir, los miembros de la asociación deben identificar y utilizar la información sobre los clientes, la competencia y el comportamiento del mercado, para obtener beneficios económicos y reducir costos, obtener o crear nuevas tecnologías, e incrementar el desempeño financiero; de igual manera, el aprendizaje organizacional busca convertir a la organización en un sistema que consista en que cada parte que la conforma dependa una de otra (Vega, Martínez y Párga, 2019; Angulo , 2017).

Por otro lado, el aprendizaje organizacional tiene ciertas características que le permiten encajar a las particularidades de cada asociación, las cuales son (Del Rio y Santiesteban, 2011):

- Está orientado por los Recursos Humanos. El departamento evalúa las necesidades que se presentan a causa de los cambios organizacionales.
- Es de carácter práctico. Las necesidades se presentan de acuerdo a las exigencias actuales del entorno laboral, como resultado, esto posibilita adquirir habilidades y modificar actitudes que ayuden a cumplir con los objetivos organizacionales.
- Trabajo en equipo. El conjunto de conocimientos de los miembros de la organización, facilitan el incremento de ideas para identificar, evaluar y crear alternativas para la solución de problemas.
- Retroalimentación. Promueve una continua autoevaluación para los cambios de comportamiento.
- Requiere evaluación sistemática. Los cambios ambientales en los que se encuentra la organización, demandan un diagnóstico continuo de necesidades, con el propósito de pronosticar las demandas del entorno, y en consecuencia, ajustar las estrategias de aprendizaje.

Así mismo, al ejecutar el aprendizaje organizacional, los empleados aprenderán con mayor rapidez y realizarán acciones en función de sus capacidades,



con el fin de cumplir con las tareas que les son encomendadas, además de plantear e implementar nuevas formas de realizar estas, en consecuencia, la organización podrá mantenerse compitiendo en el mercado en el que se encuentra inserta. Por esta razón, al momento de realizar el diagnóstico organizacional, si se identifica que existen problemas constantes ante un entorno de cambios impredecibles, es posible proponer modificaciones a la cultura organizacional, de forma que guíen a los empleados a un aprendizaje continuo y veloz, con el fin de modificar las interacciones externas e internas que afectan a la organización (Ley, 2015).

Un ejemplo de diagnóstico del aprendizaje organizacional es la investigación de Vega, Martínez y Párga (2019) que tenía como objetivo analizar la influencia de la competitividad y el desempeño laboral, con el aprendizaje organizacional en 250 empresas pequeñas dedicadas a la industria textil, muebles, agroindustria, metalmecánica, construcción, del sector comercio y servicios; en este estudio se aplicó un instrumento para indagar los datos sociodemográficos e información de la empresa, después se aplicó otro instrumento dividido en dos escalas; la primera medía la competitividad, de la cual, sus dimensiones consistían en el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y su disposición para poner en práctica lo aprendido, este también consideraba tres factores: resultados financieros, reducción de costos y tecnología; por otra parte, el segundo instrumento medía el desempeño organizacional, el cual consideraba cinco factores: los beneficios, rendimiento global, satisfacción del cliente y de los empleados. Como resultado, se encontró que el aprendizaje organizacional tiene influencia en el desempeño laboral, al igual que es una ventaja competitiva en las organizaciones que fueron parte del estudio.

A su vez, las organizaciones tienen como objetivo ser competitivas en todo momento contra otras asociaciones; por consiguiente, Ahumada (2002), menciona algunos objetivos que sirven de referencia para que puedan lograr los propósitos planteados:

1. El producto o servicio debe de tener dificultad para ser copiado por otros competidores.

2. Acceso a diversos mercados.
3. Adjuntar valor al producto, es decir, agregarle beneficios a lo que la organización ofrece, de esta manera, realizar un artículo o servicio más deseable al público.

Además, para lograr dichos objetivos, Ahumada (2002) propone que, el aprendizaje organizacional debe combatir las dificultades que presente la asociación para adaptar su funcionamiento a causa de factores como, las normas internas, la historia de la organización, los procesos fiscales y legales, los obstáculos para ingresar o salir de los mercados, la celeridad de los cambios en el entorno etc.; como resultado, dichos factores producen cierta resistencia que interfiere con la adaptación de la organización, por lo tanto, actualmente es necesario que las organizaciones adopten modelos para optimizar su aprendizaje organizacional; igualmente, es necesario que en dichos modelos exista la posibilidad de desarrollar mecanismos de captación, almacenamiento, interpretación, transferencia, producción, y evaluación del conocimiento, también, el que la organización aproveche a nivel individual y grupal toda la información asimilada, de esta manera, evaluar el desempeño de cada miembro dentro de la asociación por medio de las tareas realizadas que requieran habilidades variadas, experiencia, y una respuesta pronta y acertada (Stable, 2016).

Un ejemplo, es el modelo de aprendizaje organizacional para asociaciones de ciencia tecnología e innovación propuesto por Stable (2016) el cual posee cuatro dimensiones, la primera corresponde a los condicionantes para el proceso de aprendizaje, que a su vez se componen por liderazgo, organización del trabajo y las relaciones que se efectúan dentro de la organización; la segunda, son los elementos de gestión organizacional que radican en la memoria organizacional, innovación, tecnologías de información, comunicación, cultura organizacional y estrategia; la tercera, comprende la asociación de los stocks de conocimiento, la cual se basa en el conjunto de conocimientos a nivel individual, grupal y organizacional; por último, los actores externos, representados por variables que permiten cambios a los diferentes contextos con el fin de aportar información y nuevos saberes a la

organización; así mismo, por medio de estas dimensiones, el modelo explica e integra la manera de incrementar la capacidad de aprendizaje a través de la interacción entre sus distintos niveles, esto último es posible definirlo a partir de un indicador cuantitativo que expresa el índice de aprendizaje organizacional (IA) que se consigue a través del número de prácticas internas (IPAI), prácticas externas (IPAE) y los instrumentos que facilitan el aprendizaje organizacional (I), esta se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$IA= IPAI + IPAE + I$$

Para implementar este modelo se utiliza una serie de técnicas, procedimientos y herramientas a lo largo de las siguientes fases:

1. Intervención. Permite obtener la visión del estado actual de la organización en la capacidad de aprendizaje y el desempeño.
2. Generación de relaciones. Identifica las competencias de la organización.
3. Formalización organizacional. Establecer acciones concretas para las deficiencias de conocimientos en la organización.
4. Incidencia. Evalúa la manera en que el aprendizaje ayuda a mejorar el desempeño organizacional.

Por lo tanto, este modelo ayuda a generar información, interpretarla, usarla y almacenarla en la organización, así mismo, permite tener conocimiento útil para producir ventajas competitivas.

En resumen, fomentar el aprendizaje organizacional tiene la finalidad de evitar que la organización sea dañada por factores externos e internos; igualmente, los empleados puedan desarrollar su capacidad de tomar decisiones ante circunstancias nuevas sin importar el puesto que desempeñen; como resultado, se encontrarán en mejores condiciones para realizar su trabajo, y es posible que genere un sentido de pertenencia hacia la organización; por otra parte, existen otros factores relacionados con la cultura y el aprendizaje organizacional que pueden

afectar de manera positiva o negativa a la asociación, es el caso de la satisfacción laboral y la motivación (Montes, 2017).

### **2.3.3 Satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral constituye uno de los temas más estudiados en investigaciones de diagnóstico organizacional, ya que con frecuencia existen problemas asociados al bienestar del empleado, estos tienen relación con la salud física y/o psicológica de las personas en las organizaciones. Por otro lado, la falta de satisfacción laboral puede producir ausentismo, rotación del personal, disminución del desempeño laboral, entre otras consecuencias, las cuales afectan la productividad de la organización. Por consiguiente, Pujol y Dabos (2018) definen la satisfacción laboral como una variable que influye en el comportamiento humano dependiendo del grado de acuerdo o desacuerdo que perciba el individuo ante la realización de su trabajo; partiendo de esta idea, se han propuesto distintos enfoques para el estudio de la satisfacción laboral, las cuales son:

**Enfoque situacional.** Consiste en la interpretación de los individuos de ciertas situaciones, dependiendo de la valoración que hagan de la condición que experimentan, presentarán o no, comportamientos de respuesta apropiadas a la condición que se presenta, dicho en otras palabras, en la presencia de eventos organizacionales significativos, los empleados tendrán posibilidad de interpretar y responder de manera consistente; un ejemplo de ello es proveer adecuadamente incentivos para premiar los comportamientos que se consideran correctos, de modo que, esto puede incrementar el uso de las habilidades necesarias para obtener resultados satisfactorios (Dierdorff y Morgenson, 2013).

**Enfoque disposicional.** Se refiere a las conclusiones que las personas formulan acerca de ellos mismos, de las personas de su entorno y de su ambiente, por otra parte, existen cuatro rasgos principales disposicionales que describen la manera de evaluarse de cada individuo, los cuales son (Pujol y Dabos, 2018):

- 1) La autoestima. Hace referencia al valor que cada individuo expresa de sí mismo.
- 2) La autoeficacia. Es la creencia que posee cada persona de las habilidades que necesita para llevar a cabo una tarea exitosamente.
- 3) El *locus* interno. Es el nivel de control que cree tener el individuo ante ciertas conductas y eventos.
- 4) La estabilidad emocional. Es la tendencia de la persona a poseer una visión positiva de su entorno

**Enfoque interaccionista.** Explica que las variables disposicionales y situacionales son determinantes de la satisfacción laboral, por consiguiente, este enfoque a diferencia de las anteriores propuestas pretende integrar los elementos tanto individuales como situacionales, mismos que se influyen mutuamente como un sistema complejo de relación entre sus elementos, dicho en otras palabras, la variabilidad de la ocurrencia de ciertas actitudes y comportamientos de los miembros de una organización, serán expresadas de acuerdo a las diferentes situaciones (Judge y Zapata, 2015).

Por consiguiente, la satisfacción laboral influye directamente en la actitud de la persona; un ejemplo de esto es el diagnóstico organizacional realizado por Juárez (2012), que tuvo como objetivo correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud en el Hospital General Regional 72 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); los resultados arrojaron que hay una alta correlación entre estas variables, es decir, entre mejor sea el clima laboral, mayor será la satisfacción, es decir, si las actitudes y comportamientos de los miembros del hospital estudiado cambian, posiblemente el ambiente laboral mejore. Finalmente, dicho autor concluyó que si el personal de salud tiene mayor satisfacción laboral, ofrecerá mejor atención al brindar los servicios de salud al paciente.

Así que, es necesario que las organizaciones inviertan y destinen parte de sus esfuerzos a que las condiciones de trabajo provoquen en el empleado un estado de satisfacción laboral, de lo contrario se corre el riesgo de que las personas

disminuyan el empeño que destinan a realizar sus tareas laborales, haya descuidos, se evite el trabajo, y se comience a buscar otras opciones de empleo. Por otra parte, un fenómeno asociado a la satisfacción laboral, y al cual se le ha dado atención debido a que se considera fundamental al realizar las actividades laborales es la motivación, la cual se explicará a continuación.

### **2.3.4 Motivación.**

Por otra parte, el estudio de la conducta de los empleados en las organizaciones es más frecuente conforme pasa el tiempo, ello debido a que estas buscan modificar el comportamiento de los miembros que la conforman, con el propósito de potencializar la misma, y disminuir los posibles problemas que afecten a la asociación; por consiguiente, un factor que puede ayudar a que esto suceda, es la motivación, la cual, hace referencia a todo impulso que anime al humano a realizar o dejar de hacer algo (Naranjo, 2009; Araya y Pedrero, 2013).

Por su parte, se han planteado varias teorías para explicar la manera de incrementar aquello que se ha denominado como “motivación” de una persona para realizar sus actividades, una de estas teorías es la propuesta por Maslow (1943) la cual explica que el ser humano debe satisfacer ciertas necesidades para llegar a la autorrealización; dichas necesidades son:

**Necesidades fisiológicas.** Consisten en comer, dormir, beber agua y reproducirse, a pesar de que estas necesidades son relativamente fáciles de satisfacer, sin embargo, si una de estas no es cubierta, automáticamente se convierte en un impulso motivante de mayor relevancia.

**Necesidad de seguridad.** Hace referencia a todo acto que asegure la supervivencia.

**Necesidades sociales.** Está representada por el afecto, la aceptación a un determinado grupo, la intimidad sexual, etc., de esta manera, la persona posiblemente se sienta con más valor, ya que tiene las posibilidades para tener un tiempo de entretenimiento con otras personas o en diversos contextos.

**Necesidades de reconocimiento.** Es aquella gratificación hacia la persona por la confianza, el respeto y el éxito que ha adquirido. Por otra parte, Díaz (1999) añade que en esta necesidad, la persona también requiere de ser estimado por sus ocupaciones; por ejemplo, la profesión o deporte que realiza, de igual manera, la persona necesita sentirse respetado y admirado por su inteligencia, belleza, simpatía, etc.

**Necesidad de autorrealización.** Los individuos que satisfacen las demás necesidades, utilizan los recursos que han obtenido con la finalidad de tener una idea mucho más definida de sí mismos y demostrar independencia ante cualquier situación demandante, un ejemplo de esto podría ser ayudar a otras personas económicamente, ser director de la empresa donde se trabaja, formar una familia, etc.

Un ejemplo del empleo de estos conceptos, es la investigación realizada por Díaz (1999), quien aplicó a trabajadores mexicanos un cuestionario que se basaba en la teoría de la motivación de Maslow, con el objetivo de identificar las necesidades a las que le adjudicaban más prioridad a satisfacer. Los resultados arrojaron tres necesidades primordiales que los trabajadores reportaban como necesarias; la primera es el dinero, ya que el trabajador “cree encontrar en él la solución a todos sus problemas” (Díaz, 1999, p. 61); por consiguiente, en las organizaciones mexicanas se podrían implementar estrategias como recompensas económicas por la realización exitosa del trabajo, de esta manera, se pretende impulsar al empleado a obtener mejores resultados en las actividades que se le encomienden. A la par, Díaz (1999) identificó que la segunda necesidad es la de reconocimiento, debido a que a los trabajadores les gustaría ser valorados por el trabajo que realizan.

Por otro lado, Díaz (1999) considera que la necesidad social es fundamental para los trabajadores encuestados, ejemplo de ello es, el disponer de tiempo para la diversión, como ir al cine, al teatro, disfrutar de algún deporte recreativo con los amigos, etc. Por último, la necesidad de ir al doctor por chequeos de rutina para prevenir enfermedades es la de menor prioridad para la muestra encuestada.

Cabe señalar que, a pesar de que se identificaron las necesidades de los empleados en distintas organizaciones mexicanas, es recomendable realizar un diagnóstico organizacional, ya que, a pesar de estar inmersas en la misma cultura de un país, las necesidades pueden variar en cada asociación, considerando que, cada organización puede tener ciertas áreas de oportunidad que otras no tengan.

A su vez, un ejemplo del efecto que puede tener la motivación en los miembros de las organizaciones, es la investigación realizada por Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla y Roza (2018) que tenía como objetivo analizar la relación de la motivación con el clima organizacional y la satisfacción, en las relaciones interpersonales en funcionarios que laboraron en la empresa denominada Integrados en Salud IPS LTDA, a quienes se les aplicó un instrumento diseñado para identificar factores de motivación, la estructura del mismo estaba dividido en tres dimensiones: a) condiciones motivacionales internas; b) retribuciones deseadas en el trabajo; y c) condiciones motivacionales externas. De la misma forma se aplicaron otros dos instrumentos, el primero medía el clima organizacional, mediante la escala elaborada por Moss (2008); mientras que, el segundo medía la satisfacción en las relaciones interpersonales en el trabajo y los datos obtenidos se sometieron a un análisis de correlación de Spearman. Los resultados arrojaron una correlación positiva en las relaciones interpersonales y el clima organizacional, por lo que se infiere que entre más agradable sean percibidas las relaciones interpersonales, mejor será percibido el clima organizacional; por otro lado, se evidencia estadísticamente que existe una correlación significativa entre más favorables sean percibidas las relaciones interpersonales y el clima organizacional, mayor es la motivación del empleado.

Así mismo, la motivación depende de la percepción del individuo, de esta manera, si el empleado percibe un clima agradable dentro de la organización, posiblemente podría modificarse la motivación del empleado, de esta manera impulsarlo a realizar mejor su trabajo.



## Conclusiones

La finalidad de la presente revisión documental fue identificar las ventajas del diagnóstico organizacional, de las cuales, se encontró que este sirve para identificar elementos problemáticos o que requieren mejora, para a su vez, realizar las modificaciones que permitan el crecimiento y funcionamiento óptimo de la organización. De esta forma, el proceso para llegar a este fin, implica detectar y analizar el comportamiento de los miembros de la organización, para con ello, identificar las acciones que pueden potencializar su conducta en el trabajo; por ejemplo, si en una asociación existe una baja productividad, posiblemente se podría deber a una disminución de la motivación o satisfacción laboral, discriminación en el trabajo por cuestiones de sexo o género, la falta de reconocimiento a los empleados, etc., después de identificar la causa es posible poner en marcha acciones correctivas y preventivas. Por otro lado, los motivos por los que una organización puede verse afectada varían dependiendo de los problemas que enfrenta cada una de las mismas, de ahí surge la necesidad de que cada asociación solicite la realización del diagnóstico organizacional, y de esta manera mantenerse en una situación de competitividad u operatividad adecuada.

Con respecto a los objetivos específicos, el primero consistió en identificar la función y características del diagnóstico organizacional, al respecto, se expuso que la función principal de este, es detectar la situación actual en la que se encuentra la asociación, el cual puede ser solicitado para anticipar condiciones que afecten negativamente, estas pueden ser cambios veloces en el mercado o la tecnología, la falta de actualización en los procesos productivos, conflictos sociales y económicos con los trabajadores, etc. Por otra parte, para realizar un diagnóstico organizacional se requiere de una determinada metodología, seguir un modelo teórico para lograr su propósito y considerar factores externos, internos y la cultura de la organización, tanto la explícita como la implícita, de lo contrario, el resultado será deficiente.

En cuanto al segundo objetivo, se identificaron las competencias del psicólogo para desempeñar su trabajo en la organización, de estas destaca la facilidad de interactuar con otras personas, además de facilitar el proceso de comunicación, tener habilidad de análisis y liderazgo, también, requiere actualización de conocimientos y el aprendizaje de nuevas habilidades para el diseño de propuestas de adaptación a las demandas y cambios de la organización.

Aunado a lo anterior, es pertinente diferenciar las funciones del psicólogo organizacional con las que realiza el administrador dentro de una organización, como resultado se identifica que la labor principal del psicólogo es analizar los factores conductuales que afectan a los miembros de una organización, mientras que en el caso del administrador, su función primordial es dirigir los recursos económicos y tecnológicos con los que cuenta la asociación para potencializar a la misma.

El siguiente objetivo consistió en examinar la labor del psicólogo con los factores externos e internos que afectan en la organización, de los cuales se requiere prevenir o intervenir sobre aquellos que pueden afectar negativamente a la organización; en consonancia con ello, la labor del psicólogo está directamente relacionada con los factores internos, debido a que cuenta con las competencias necesarias para solucionar los problemas que afectan al comportamiento laboral de los empleados.

Por último, se analizó el impacto que tiene la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros que conforman una asociación, como resultado, se halló que las problemáticas que actualmente surgen respecto a la cultura organizacional pueden ser la desigualdad de género, el decremento de la satisfacción laboral y en la motivación. En el caso de la desigualdad laboral, hay una diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a quien recibe mejores beneficios, demostrando que los varones reciben más; sin embargo, en el proceso de reclutamiento y selección de personal hay una distinción en el género, por ejemplo, Reyes, Moreno y Camacho (2018) mencionan que en los partidos políticos se les exige que reúnan en sus equipos un determinado número de mujeres, como

consecuencia, resulta injusto para ambos sexos, ya que se debería elegir a una persona para cubrir una vacante de acuerdo a sus habilidades y no por su sexo.

Así mismo, la segregación horizontal es un problema para las organizaciones, debido a que en la mayoría de las veces el sexo femenino se ve afectado por la discriminación, como consecuencia la persona puede presentar una baja motivación y satisfacción, también depresión, como resultado, no tendría un buen desempeño laboral. Además, la segregación vertical también es un impedimento para que las personas principalmente del sexo femenino sean reconocidas por su trabajo, ya que este factor parece influir de manera preponderante en la satisfacción laboral, al no presentarse, puede tener un efecto negativo sobre el desempeño de la persona y a mediano plazo ser un inconveniente para el crecimiento de la organización.

Con respecto a la pirámide de motivación propuesta por Maslow, esta presenta inconsistencias en lo reportado en las investigaciones (Díaz, 1999), ya que no es necesario cumplir con todas las necesidades de manera escalonada para alcanzar lo que se ha denominado sentido de autorrealización, es decir, cada persona tiene diferentes necesidades que desea cumplir y las pondera en función de su experiencia, por lo tanto, puede procurar satisfacer cualquier necesidad, sin cumplir con todas las etapas que plantea la teoría. Por lo que se refiere a las recomendaciones de mejoras para el diagnóstico organizacional, se debe tomar en consideración a la cultura organizacional, los problemas de discriminación de sexo, ya que estos no solamente afectan a las trabajadoras, sino a la sociedad en su conjunto, tanto económica como socialmente, por el hecho de perpetuar formas de desigualdad.

Acercas de la aportación a la disciplina Psicológica, la presente tesina presenta un análisis documental del procedimiento del diagnóstico organizacional, además de considerar factores como la desigualdad de sexo en el trabajo, ya que no hay suficientes estudios que lo identifiquen como un problema y determinen propuestas para resolver la problemática. Por otra parte, la limitación de esta investigación documental fue encontrar textos recientes que mostrarán evidencia de aplicaciones bajo un estricto método científico, por lo que, se hace necesario el desarrollo de

trabajos que eviten caer en explicaciones pseudocientíficas que solamente dificultan el entendimiento del comportamiento en las organizaciones, y a la larga acarrearán pérdidas económicas y de confianza hacia las mismas.

Finalmente, la propuesta para futuras investigaciones que busquen evidencia del efecto y los resultados del diagnóstico organizacional es el considerar cada uno de los factores mencionados en el trabajo, y en nuestro país, es prioritario el desarrollar estudios y acciones acerca de la discriminación y desigualdad hacia las mujeres en el trabajo.

## REFERENCIAS

- Aguilar, J. y Vargas, J. (2010) La investigación en psicología organizacional en México: Una revisión histórica. Boletín Electrónico de investigación de la asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. 6 (1), 89-126.
- Alles, M. (2019) Elija al mejor (nueva edición) La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias. Ediciones Granica.
- Álvarez, L., Estrella, B., y Rosas, S. (2018) Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento humano. Revista PODIUM, 33, 79-90.
- Ahumada, L. (2002) El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. Revista de psicología, 21, (1), 139-148.
- Alcócer, S. y Vera, J. (2018) Acerca de la cultura organizacional. Revista Cultura, 18, (1), 227-239.
- Álvarez, L. (2018) Rol del Psicólogo en la gestión del talento humano. Revista PODIUM, 33 (1), 79-90.
- Angulo, R. (2017) Gestión del conocimiento, capacidad de aprendizaje organizacional una visión integral. Informes Psicológicos, 17 (1), 53-70.
- Aragón, L. (2015) Evaluación Psicológica Historia, fundamentos, teórico-conceptuales y psicometría. México. Editorial el manual moderno.
- Araya, L y Pedrero, M. (2013) Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. Revista ciencias sociales, 1 (142), 45-61.
- Ávila, A. (2013) Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. Psicología para América Latina, 24, 1-6.

- Bahamondes, M., Miranda, S., Avendaño, S. y Estrada, C. (2017) Bienestar psicológico en mujeres que desempeñan profesiones tradicionales masculinas. *Revista de Psicología*, 26 (1), 1-13.
- Barrera, R. (2013) El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, 1, (343), 1-24.
- Baron, R. y Byrne, D. (2005) *Psicología social*. Madrid, España. Pearson Educación.
- Borra, M. y Gómez, F. (2012) Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo?. *Revista de Economía Aplicada*, 20 (60), 25-51.
- Cantillo, E. y Daza, J. (2011) Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 1, (9), 18-23.
- Castro, A. (2004) Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Revista de Psicología y Ciencias Afines INTERDISCIPLINARIA*, 21, (2), 117-152.
- Cárdenas, F. (2013) El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado (Tesis de pregrado) Universidad ICESI, Colombia.
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C. y Arenas, F. (2011) Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. *Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe*, 28, 133-165.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, McGrawHill.
- Corral, I., Cid, G. y Núñez, A. (2012) Vinculación del género en la profesión de enfermería. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/33158/Pages%20from%20LI>

BRO%20ACTAS%20I%20CONGRESO%20COMUNICACI%C3%93N%20Y%20G%C3%89NERO-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Del Carpio, P. (2017) Estudio de caso organizacional: Programa de intervención del clima laboral en el área de recursos humanos de una empresa privada (Tesis de pregrado) escuela profesional de psicología, Perú.

Del cerro, S. (2013) Psicología de las organizaciones retos actuales. Revista de Psicología, ciencias y educación. 31, (2), 9-10

Del Rio, J. y Santiesteban, D. (2011) Perspectivas del Aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. Revista ciencias estratégicas, 19, (26), 247-266.

Díaz, R. (1999) Psicología del mexicano descubrimientos de la etnopsicología. Trillas, México.

Dierdorff, E. y Morgeson, F. (2013). Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values. Journal of organizational Behavior, 22, (5), 483-504.

Fernández, M. (2014) *Rol del psicólogo en el cambio organizacional* (Tesis de pregrado). Universidad de la República, Uruguay.

García, T., Díaz, R. y Santiago, S. (2011) Historicidad Crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. Psicología desde el Caribe, 30 (1), 147-176.

García, J. (2014). El empirismo y la filosofía hoy. Revista UMA. 159-177.

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Revista Educación XXI. 10, 83-106.

Gómez, A. (2016) Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Revista Colombiana de Ciencias Sociales 7 (1), 131-153.

- Gómez, L. (2012). Actitud de los gerentes frente a las funciones que desempeña el psicólogo organizacional en empresas de provincia. Disponible en <http://hdl.handle.net/10818/4068>
- González, C., Janine A. y Caldera, D. (2017) Diagnóstico organizacional y planeación estratégica en una microempresa de agroalimentos del estado de Guanajuato. *Management Review*, 2 (1), 1-18.
- González, D. y Varela, M. (2016) El proceso de la evaluación formativa desde el modelo de Weisbord en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 5, (19), 1-15.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014) *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, A., Hernández, X. y Maldonado, J. (2016) Estudio correlacional entre las competencias del psicólogo organizacional en relación con otras carreras, de acuerdo con las necesidades del análisis de puestos de recursos humanos en Cancún. Recuperado de: <http://lasallecancun.edu.mx/old/wp-content/uploads/2016/07/PsicologiaArticulo012016.pdf>
- Hernández, J. y Morales, J. (2017) Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Daena International Journal of Good Conscience*, 12 (2), 107-147.
- Herrera, A., Restrepo, M., Uribe, A. y López, C. (2009) Competencias académicas y profesionales del psicólogo, *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5 (2), 241-251.
- Hofstede, H., Hofstede J. y Minkov, D. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind*. Third Edition. Mc Graw Hill.
- INEGI (2015). Encuesta intercensal 2015 Encuesta en hogares. Recuperado de [http:// www.beta.inegi.org.mx/ proyectos/enhogares/especiales/intercensal/](http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enhogares/especiales/intercensal/)



- INEGI (2018) Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- INEGI (2018) Mujeres y hombres en México 2018. Recuperado de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/MHM\\_2018.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2018.pdf)
- Jasso, N., González, A., y Zúñiga, L. (2018) Relación entre productividad y condiciones de bienestar laboral en mecánicos automotrices. *Revista de Educación y Desarrollo*, 45, 57-66.
- Jiménez, N. y Palomeque, F. (2016) Diagnóstico de clima organizacional en una empresa pública, municipal de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental del cantón azogues emapal- EP, en el período septiembre 2015-Febrero 2016 (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca, Ecuador.
- Judge, T. y Zapata, C. (2015) The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five trait in predicting job performance. *Academy of management journal*, 58, (4), 1-31.
- Ley, E. (2011) El aprendizaje organizacional: una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento de la visión nipona del tema. *Observatorio Iberoamericano de la economía y de la sociedad del japon*, 3, (12), 1-11.
- Losada, A., D'Alessandro, A., Pérez, D., De Sousa, S., Szer, A. (2016) Análisis organizacional. *Science of human*, 1, (1), 218-250.
- Mamani, O. (2019) Competencias laborales e inserción laboral de los egresados de la universidad nacional de Maquegua 2012 a 2015 (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Moquegua.
- Martínez, K. (2015) Tienen sexo las profesiones. Hombres y mujeres en profesiones femeninas y masculinas, el caso de los enfermos y las ingenieras mecánicas electricistas (tesis de pregrado). El colegio de San Luis, AC. San Luis Potosí.

- Maslow, A. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50. 370-396.
- Mendoza, E. (2018) Propuesta de reestructuración organizacional para la microempresa exploring en el municipio de Fusagasugá (tesis de doctorado). Bogotá.
- Meza, A. y Carballeda, P. (2013) El diagnóstico organizacional; Elementos, métodos y técnicas. Campus Virtual. México. Recuperado de <https://psicorganizacionalnayelimedina.wordpress.com/2013/09/01/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas-parafrasis/>
- Moctezuma, D., Narro, J. y Orozco, L. (2014) La mujer en México: inequidad, pobreza y violencia. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 59, (220), 1-12.
- Montes, J. (2017) La ética en el campo profesional de la psicología: una encuesta. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22 (1), 135-144.
- Muchinsky, P. (2002), *Psicología Aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Estados Unidos, Thomson Learning .
- Naranjo, M. (2009) Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33, (2), 153-170.
- Noguera, J. y Samudio M. (2014) Diagnóstico del clima organizacional del hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay. *Mem. Inst. Investig. Cienc. Salud*, 12 (1), 14-25.
- OIT Organización internacional del trabajo (2016) Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/wcms\\_48214.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/wcms_48214.pdf)
- Organización Internacional del trabajo (2018) Informe mundial sobre salarios 2018/19. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--es/index.htm>

- Ortiz, R. (2014) La equidad de género en la reforma laboral. México: Biblioteca jurídica Virtual del instituto de investigaciones Jurídicas de la UNAM.  
Recuperado de  
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2505/14.pdf>
- Porras, N. (2013) ¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol. *Revista electrónica de psicología social*, 25 (1), 1-9.
- Porras, N. (2016) Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia. *Interamerican Journal of Psychology*, 50 (3), 317-329.
- Pujol, L. y Dabos, G. (2018) Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Journal of management and economics for iberoamerica*. 34 (146), 3-18.
- Quijano, S., Yepes, M., Berger, R. y Romeo, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 29 (1), 92-106.
- Reyes, C., Canal, M. y Del Callejo, D. (2018) Desigualdad salarial entre hombres y mujeres en el gobierno Federal El caso del Servicio Exterior Mexicano.  
Recuperado de <http://is.uv.mx/index.php/IS/article/view/2590>
- Reyes, R., Moreno, T. y Camacho, M. (2018) Análisis de la equidad de género, en el ámbito laboral, dentro de las empresas privadas e instituciones gubernamentales de Villahermosa. Tabasco, México
- Reyes, S. (2016) *El psicólogo como una propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de México, México.
- Ríos, M. (2012) *Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora*

*metropolitana de la Ciudad de Huamachuco*. (Tesis de pregrado).  
Universidad nacional de Trujillo, Perú.

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I. y Rozo, A. (2018) Cultura organizacional retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39, 27-38.

Rodríguez, I., González, A., Noy, P. y Pérez, S. (2012) *Ingeniería Industrial* 22, (2), 15-36.

Romero, L. (2018) *Análisis de diagnóstico organizacional, para generar una propuesta de mejora continúa basada en el “Modelo de planeación Lippitt Watson y Westley” para una institución educativa privada de nivel básico*. (Tesis de pregrado). Universidad Alher Aragón, Nezahualcóyotl, México.

Stable, Y. (2016) Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia. *Tecnología e innovación. Ingeniería Industrial*, 27, (1), 78-90.

UNESCO (2018) Igualdad de género. Recuperado de <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digitallibrary/cdis/Iguldad%20dd%20genero.pdf>

Ugarte, J., Rojas, R., y Manzanares, V. (2018) Aplicación del estudio del trabajo en la empresa molinera para incrementar la productividad en el proceso de envasado de harina. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/1716>

Uribe A., Aristizabal, A., Barona, H y López, C. (2009) Competencias laborales del psicólogo Javeriano, en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. *Psicología desde el caribe*, 23, 21-45.

Vaca, J. (2017) Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2 (7), 101-108.

- Valenzuela, Ramírez, Gozález y Celaya (2010) Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro. Recuperado de [https://www.academia.edu/29180204/DIAGN%C3%93STICO\\_ORGANIZACIONAL\\_UNA\\_MIRADA\\_HACIA\\_EL\\_FUTURO\\_COMPANY\\_DIAGNOSIS\\_A\\_LOOK\\_AHEAD](https://www.academia.edu/29180204/DIAGN%C3%93STICO_ORGANIZACIONAL_UNA_MIRADA_HACIA_EL_FUTURO_COMPANY_DIAGNOSIS_A_LOOK_AHEAD)
- Vega, J., Martínez, M. y Párga, N. (2019) Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las PYMES. *Investigación*, 48, (124).
- Villafuerte, H., y Benites, R. (2018). Competencias del profesional de la administración y finanzas para una economía basada en el conocimiento. *Revista Educación*, 42, (2).
- Zabludovsky, G. (2015) Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60, 61-94.
- Amador, K., Velázquez, M. y Alarcón, L. (2018) Las competencias profesionales del psicólogo desde una perspectiva integral. *Revista de Educación y Desarrollo*, 45, 5-14