

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA

**“DETECCIÓN DE CLIMA LABORAL DESDE UNA
EMPRESA DE OUTSOURCING”**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL PARA OPTAR
POR EL GRADO DE**

LIC. EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

ALEJANDRINA EDITH VILLALPANDO VEGA

**ASESOR: DRA. PATRICIA COVARRUBIAS PAPAHIU
DRA. HORTENSIA HICKMAN RODRÍGUEZ
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES**

TLANEPANTLA ESTADO DE MÉXICO, 2004.



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.

Con todo mi amor para

Mi familia

“Nunca dejen de soñar... porque cuando deseas algo que crees que te dignificará y te hará sentir orgulloso de lo que eres, haces lo que sea necesario para lograrlo”.

A todas las personas que estuvieron involucradas en este proceso quiero darles las gracias y ofrecerles mi corazón:

A la Dra. Patricia Covarrubias por dirigir este proyecto pero sobre todo por depositar en este trabajo su entrega, su tiempo, su paciencia y sus aportaciones tan valiosas.

“Gracias, Paty por entregar el corazón en todo lo que haces”

Muchas gracias a la Dra. Hortensia Hickman por confiar en mí, en este proyecto y estar siempre tan abierta y dispuesta.

Agradezco al Lic. Esteban Vaquero por apoyarme en este proceso y por ser un hombre que ha dejado huella en muchos de sus alumnos.

Un agradecimiento especial para :

Javier, Alejandra, Samantha y Lupita por su amor, paciencia y su impulso para que yo pudiera cerrar este círculo.

A mis padres donde quiera que estén: *¡ mamá , lo prometido es deuda.... misión cumplida!*

Para mis adorados hermanos Humberto , Miriam y especialmente para un ángel maravilloso que siempre ha estado en todo momento conmigo mi hermana Erendira.

Para mi cuñado Armando y Adolfo por ser personas tan importantes y a quienes adoro.

A PROMSA y a la Lic. Rocío Bernal por todo su amor, apoyo y el crecimiento personal y profesional que me brindaron.

A la empresa Reader's Digest México y especialmente a la Lic. Leticia Fernández por su confianza, amistad y por permitirme desarrollar este proyecto en el área de Servicio al Cliente.

Al Ing. Jorge Patiño y Lic. Blanca Patiño por estar en mi vida, por su confianza, su apoyo y comprensión siempre incondicional.

A mi amiga Emma quien fue un catalizador importante para que yo reiniciara este proceso.

A todos mis amigos por su entusiasmo, empuje y seguimiento a mi proyecto: Rosa Martha Mayra, Karla, Manuel, July, Marina, Jesús, Cony, Mario y las personas que colaboraron conmigo en PROMSA .

Para Aliner un líder que me inspiró a seguir adelante y me recordó lo maravilloso que es soñar.

¡Muchas gracias a todos!

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 La organización como sistema	1
1.2 Antecedentes de la psicología organizacional	6
1.3 El objeto de estudio de la psicología organizacional	12

CAPITULO 2. CULTURA CORPORATIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Eficacia y salud organizacional	15
2.2 La cultura corporativa	20
2.3 Clima organizacional	27
2.4 Factores que intervienen en el clima organizacional	33
Procedimientos de selección	34
Contrato psicológico	34
Autoridad y liderazgo	36
Motivación	37
Formación de grupos	39
Comunicación	41
Resistencia al cambio	43
2.5 Desarrollo organizacional	46
2.6 Por qué Desarrollo Organizacional?	50
2.7 La función del psicólogo en las organizaciones como agente de cambio	52

CAPITULO 3. OUTSOURCING

3.1 El proceso de cambio en las organizaciones	56
3.2 Outsourcing	58
3.3 La función del psicólogo en una empresa de outsourcing	66
3.4 Alcances del psicólogo en la empresa de Outsourcing	68

CAPITULO 4. DETECCIÓN DE CLIMA LABORAL EN READERS DIGEST MÉXICO

4.1 Promociones y Servicios Análogos (PROMSA)	70
4.1.1 Antecedentes	70
4.1.2 PROMSA y su relación con Reader's Digest México	75
4.2 Reader's Digest México	76
4.2.1 Antecedentes	76
4.2.2 Problemática del área de Servicio al Cliente	
4.2.3 Diagnóstico de clima laboral del área de servicio al cliente	80
4.2.3.1 Población	81
4.2.3.2 Diseño y aplicación de instrumentos	81
a) Entrevista de salida	82
b) Guía de entrevista abierta para empleados que permanecieron en PROMSA	83
c) Guía de entrevista abierta para el supervisor y gerente de área de servicio al cliente	84
d) Inventario de Recursos Humanos y Auto evaluación para los empleados del área de servicio al cliente	85

e) Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Mejora	86
4.2.4 Resultados del diagnóstico del clima laboral del área de	
Servicio al cliente	88
a) Entrevista de salida a empleados que dejaron PROMSA	88
b) Entrevista abierta para empleados que permanecieron en PROMSA	90
c) Entrevista abierta para el supervisor y gerente de área de servicio al cliente	92
d) Inventario de Recursos Humanos y Auto Evaluación para los empleados del área de servicio al cliente	96
Habilidades	97
Conocimientos	98
Tono de voz	99
Aptitudes / Actitudes	100
Cursos	101
e) Cuestionario de Necesidades de Mejora	102
Problemas y causas que limitan el desempeño	102
Auto evaluación de su desempeño	103
Factores para mejorar el desempeño de los empleados	104
Redacción	105
Ortografía	106
Inglés	107
Trabajo en equipo	107
Apreciación sobre el desempeño de sus compañeros	108
Interés del supervisor en la capacitación hacia su trabajo	109
Evaluación del desempeño del jefe inmediato	110
Causas por las cuales se atrasaban los trabajos	112

4.2.3.4 Propuesta para el mejoramiento del clima laboral en el área

de servicio al cliente	116
Capacitación	116
Comunicación	117
Evaluación del desempeño	118
Motivación	118
Seguimiento	119
CONCLUSIONES	120
REFERENCIAS	124
ANEXOS	

RESUMEN

El presente reporte de trabajo se detalla la experiencia de la autora desde una empresa de Outsourcing (PROMSA) y como desde esta empresa se intervino en la detección del clima laboral en Reader's Digest México, exponiendo sus antecedentes, problemáticas y etapas de la detección del clima organizacional, así como la exposición de una propuesta para eliminar las causas que originaron el clima organizacional desfavorable.

Presentamos en éste reporte de trabajo un informe general de cómo las organizaciones en la búsqueda de adaptarse a los cambios de este mundo globalizado, han sufrido grandes transformaciones sobre todo en los últimos años y cómo se ha apoyado en la psicología organizacional convirtiéndose en un elemento de relevada importancia estratégica; ya que ha permitido conocer el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Abordamos el concepto general de las organizaciones desde la perspectiva sistémica y la interrelación que se da entre el individuo y la organización.

Mencionamos cómo el desarrollo de una cultura organizacional sana, abierta y humana alienta a la participación, al compromiso de sus miembros y se vuelve una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito. Así mismo, retomamos la estrategia de intervención Desarrollo Organizacional (DO) que permite visualizar a las organizaciones desde una perspectiva puramente humana que resalta cómo los individuos reaccionan ante las motivaciones, liderazgo, estilos de comunicación, conflictos y las relaciones interpersonales entre otros factores.

Finalmente abordamos el impacto comercial en el mundo, llevando a las organizaciones a buscar alternativas como la tendencia del Outsourcing para especializarse en su razón de ser, buscando especialistas que permitan unirse estratégicamente a ellos para cumplir su misión y objetivos empresariales. Así mismo, reportamos la experiencia del psicólogo en una empresa de Outsourcing y el impacto de su trabajo profesional para enfocarse al crecimiento del ser humano al mismo tiempo de apoyar a la estrategia de negocio de cada organización.

Introducción

El ser humano en la búsqueda de satisfacer una o varias necesidades crea las organizaciones o comunidades de personas reunidas conciente y libremente bajo acuerdos que tienen un objetivo común.

La función de una organización se ha transformado en los últimos años, pues antes sólo se visualizaba como generadora de riqueza económica; adicionalmente ahora se concibe como generadora de una riqueza en la calidad de vida, la calidad humana y la calidad de productos y servicios.

Sabemos que las empresas siempre se han preocupado por incrementar su productividad y eficiencia, hoy en día este deseo se hace cada vez más fuerte, ya que de ello depende su supervivencia. La necesidad de entender, explicar, predecir y prevenir la conducta de los individuos nunca como hoy, había sido tan importante para los directivos de una organización

Gracias al proceso evolutivo de varias disciplinas en el mundo, se conceptualiza actualmente a la organización como un sistema abierto, dinámico y complejo donde se interrelacionan cada una de sus partes afectándose entre sí y por consecuencia impactando a todo su entorno.

En este sentido, la psicología organizacional ha contribuido de manera significativa al estudio e investigación sistemática del proceso de integración e interacción de los individuos a través de los actos y actitudes que las personas manifiestan en las organizaciones.

La psicología organizacional es la ciencia aplicada de la conducta que apoyándose en diferentes disciplinas afines ha generado conocimientos para confirmar y comprender que no se puede tratar a las personas de igual forma, que

existen diferencias individuales y sobre todo estímulos que impulsan la motivación y generan diferentes procesos de adaptación.

Toda organización debe cuidar su “salud organizacional” que implica considerar la eficiencia y eficacia a fin de lograr sus objetivos. Mientras que la eficiencia consiste en el cómo se hacen las actividades dentro de la organización o el modo de ejecutarlas, la eficacia se refiere al para qué se hacen las actividades, cuáles son los resultados que se persiguen y si los objetivos se han alcanzado.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal motivado e identificado con la organización, por ello el empleado debe ser considerado como un activo vital, lo que implica que los directivos siempre deberán tener presente la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Para alcanzar estos índices, la importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Cada organización posee su propia cultura y se manifiesta a través de su sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan los miembros que la conforma. La cultura corporativa crea y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima organizacional que se genera con base a las percepciones de los miembros; este clima induce determinados comportamientos de los individuos.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y

humana alienta a la participación y conductas maduras en todos sus miembros, sí las personas se comprometen y son responsables se debe a que la cultura laboral se los permite, por consiguiente se generará una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Por su parte, el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima de modo que sus patrones se perpetúen.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Como mencionamos, cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con su sistema de valores. Todo este conjunto de variables y los factores deben observarse continuamente, analizarse e interpretarse.

Los factores que están íntimamente relacionados con el clima organizacional y la cultura corporativa son los sistemas formales, la estructura social y organizacional, el liderazgo, las prácticas de la administración, los procesos de toma de decisiones y las necesidades de los miembros. Si una organización posee un clima laboral desfavorable, la única manera posible de cambiar las organizaciones, es modificando su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los

hombres trabajan y viven. Una de las estrategias de intervención que ha apoyado a estos procesos de cambio en las organizaciones es el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (D.O) nace en estados Unidos con la finalidad de incrementar la eficiencia de las organizaciones generando niveles altos de productividad y mejorando la calidad de vida del empleado.

El Desarrollo Organizacional surge dando excelentes resultados hasta nuestros días como una alternativa para las empresas que luchan por sobrevivir en este mundo cada vez más competido, donde los cambios son tan rápidos, donde se requiere de adoptar nuevas culturas que lleven al equilibrio y beneficio mutuo para las organizaciones y los empleados, buscando a la par la transformación y el crecimiento.

Robles (1989) menciona “ante el entorno actual, los directores de empresas mexicanas, han vuelto sus ojos al Desarrollo Organizacional, con el anhelo de encontrar una metodología que los haga más competitivos” (p. 7).

La apertura comercial en México, como consecuencia del tratado del Libre Comercio, obliga a las organizaciones a ser más atractivas en calidad y precio, al encontrarse compitiendo en el mercado nacional con productos de todo el mundo.

Esta gran apertura comercial y la devastadora competencia, ha llevado a las empresas a buscar alternativas efectivas que satisfagan sus demandas y al mismo tiempo les permita concentrarse en la razón de ser de las organizaciones; lo que las ha llevado a buscar especialistas que resuelvan sus demandas y es aquí donde ha surgido una tendencia relativamente nueva en México llamada Outsourcing, alternativa que consiste en contratar servicios externos en el ámbito de los recursos humanos con profesionistas especializados en el comportamiento organizacional que lleven a los empresarios y los individuos a un nivel de

identificación tal con sus labores, que permita reducir costos, aumentar la calidad y productividad, generando un ambiente de satisfacción y crecimiento para los empleados.

Promociones y Servicios Análogos, S.A de C.V (PROMSA) empresa de Outsourcing, como especialista en Recursos Humanos recluta, contrata, desarrolla y retiene el capital humano generando un ambiente de trabajo agradable para el trabajador que impacte en el nivel de servicio para la empresa a la cual fue asignado.

Al convivir día a día con las empresas que nos contratan y los empleados que nos representan, hemos confirmado que el éxito de una organización depende del liderazgo competente, de la adecuada selección, de claridad de los objetivos del puesto, del reconocimiento, del clima laboral que se viva, de las actitudes, de las aptitudes, de la capacitación, del plan de vida y carrera en una empresa, del manejo del conflicto, entre otros.

Hemos observado que una de las causas más comunes y sin embargo menos atendidas por las empresas que contratan un servicio de Outsourcing, es el llegar al fondo de las causas que generan la baja productividad, el ausentismo, la rotación o el nulo sentido de pertenencia a las empresas.

Un ejemplo que confirmó lo antes mencionado fue la problemática que detectamos en el Corporativo de Readers Digest México, empresa para la que Promsa presta sus servicios de Outsourcing desde hace ocho años. Readers Digest México, es una compañía americana que tiene sucursales en varias partes del mundo, se fundó en Estados Unidos de Norte América con sede en la ciudad de New York, tiene 77 años de haberse creado y en México comenzó a operar hace más de 50 años. Esta compañía es líder en correo directo, edita la Revista Selecciones y su giro es comercializar productos diversos (videos, libros, CD, cursos, etc); son

productos de colección que fomentan la cultura y el entretenimiento para todos gustos, edades y posibilidades económicas.

En el área de servicio al cliente de Readers Digest México, se presentaron una serie de problemas como baja productividad, deficiencias en el servicio telefónico, grandes índices de ausentismo, retardos, rumores, pesimismo, irritabilidad, rebeldía, rotación, entre otros; que generó un clima organizacional desfavorable reflejándose principalmente en la calidad del servicio al cliente servicio que se prestaba con muchas deficiencias .

Para atender estos problemas, PROMSA emprendió un estudio de clima laboral con la finalidad de conocer cuáles eran las causas reales que originaban estos comportamientos en la organización y así proponer una estrategia de intervención que ayudara a corregirlas.

Es precisamente esta experiencia profesional la que se reporta en este trabajo con la intención de dar a conocer la intervención del psicólogo en problemas relacionados con la cultura y clima laboral de las organizaciones, a partir de recuperar sus conocimientos teóricos y la utilización de algunas de sus herramientas metodológicas y técnicas. Esta experiencia se reporta en los siguientes cuatro capítulos.

En el primer capítulo hacemos una revisión general sobre el concepto de las organizaciones y los antecedentes de la psicología organizacional; en el segundo capítulo abordamos la importancia de la cultura corporativa, el clima organizacional como elementos claves y de marcado interés que impactan en el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y valores organizacionales, así mismo describimos la importancia del Desarrollo Organizacional como una estrategia de intervención fundamental y dinámica que ha contribuido a dar revitalización a las organizaciones para enfrentar esta era de cambios y retos; también se resaltamos el papel del psicólogo como gente de cambio. En el tercer capítulo señalamos el proceso de cambio en las

organizaciones, el impacto y significado de la mega tendencia llamada Outsourcing y los alcances de la intervención del psicólogo en empresas de este tipo. En el cuarto capítulo detallamos la experiencia de la autora desde una empresa de Outsourcing (PROMSA) y como desde esta empresa se intervino en la detección del clima laboral en Reader's Digest México. Exponemos primero sus antecedentes y la problemática posteriormente las etapas seguidas para la detección del clima organizacional (diagnóstico, elaboración y aplicación de instrumentos, población, resultados y análisis de los mismos). Por último, presentamos una propuesta para eliminar las causas que originaron el clima organizacional desfavorable.

Capítulo 1. Psicología Organizacional

El objetivo del presente capítulo es presentar una revisión general sobre la conceptualización de las organizaciones desde la perspectiva sistémica, señalando la interrelación que se da entre el individuo y la organización. Así mismo, abordar los antecedentes de la psicología organizacional y su objeto de estudio, así como su interrelación con otras disciplinas.

1.1. La organización como sistema

Nacemos, crecemos, nos desarrollamos y morimos dentro de las organizaciones, y somos educados y trabajamos en ellas. El ser humano no es capaz de cubrir todas sus necesidades por sí sólo, por ello, se apoya en otros seres humanos coordinando sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y crea organizaciones.

Una organización es una institución legal y sólo funciona si las personas le dan forma. No existen organizaciones iguales, son diferentes entre sí y esto genera variabilidad entre ellas.

A lo largo del tiempo se han utilizado conceptos que engloban la forma de concebir a las organizaciones, por ejemplo:

- La teoría de la administración científica concibió a la organización y al hombre dentro de un sistema hombre-máquina preocupándose sólo por la productividad.
- La teoría de las relaciones humanas amplió el concepto hombre-máquina hacia las relaciones sociales dentro de la organización.

- La teoría estructuralista concibió a la empresa como un sistema social, y reconoció organizaciones formales e informales integradas en un sistema total, donde las presiones externas generadas por el ambiente influyen en ella.
- La teoría del comportamiento o conductista tomó como base al hombre y estudió su conducta en forma concreta evitando conceptos subjetivos (sensación, atención, percepción, entre otras). Influyó posteriormente para un estudio más avanzado orientado hacia el comportamiento de grupos y sus relaciones dentro de un contexto complejo de intercambios que caracterizan al comportamiento de las organizaciones.
- La teoría sistémica que integra las matemáticas, la cibernética, la teoría de la información y el avance tecnológico, y concibe a la organización y los individuos como un todo complejo interrelacionado donde los sistemas vivos (individuos) y el medio ambiente se analizan como “sistemas abiertos” (Chiavenato,1989).

Mediante la aplicación de la Teoría General de Sistemas a las organizaciones humanas se empieza a entenderlas surgió como sistemas sociales abiertos y a comprender sus problemas socioestructurales y las diferentes variables que influyen en su funcionamiento.

La Teoría General de Sistemas está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura e interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos. Su enfoque general ha retomado el modelo de sistema energético insumo-producto de la teoría de sistema abierto propuesta por Von Bertalanffy en 1956(en Chiavenato, 1989).

Para este modelo, sistema significa un conjunto de elementos o partes interdependientes en constante interacción, por ejemplo una persona, un grupo,

un departamento dentro de una empresa, una comunidad o país son sistemas que funcionan cada una de forma interdependiente, es decir ordenada e integradamente.

La teoría de sistemas concibe a los sistemas en forma integrada, se basa en estudios globales y en la interdependencia de sus subsistemas. Parte de tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas, ejemplo: las empresas existen dentro de una ciudad, la ciudad dentro de un país, etcétera.
2. Los sistemas son abiertos todos, generan un proceso de intercambio con el ambiente y a su vez con otros sistemas.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura (Chiavenato, 1989)

Faria de Mello (2003) comenta:

Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. Las características de ésta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo y grado de complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo (p.12).

Chiavenato (1997,p) esquematiza las diferencias entre sistemas mecánicos y sistemas orgánicos:

SISTEMAS MECÁNICOS	SISTEMAS ORGANICOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El énfasis es exclusivamente individual. ▪ Relación del tipo de autoridad-obediencia. ▪ Una rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida. ▪ División e trabajo y supervisión jerárquica rígida. ▪ La toma de decisiones es centralizada. ▪ Solución de conflictos por medio de la represión, arbitramiento y/o hostilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El énfasis se hace en la relación intergrupal. ▪ Confianza y creencias recíprocas. ▪ Interdependencia y responsabilidad. ▪ Participación y responsabilidad multigrupal. ▪ Se comparte la responsabilidad y el control. ▪ Solución de conflictos a través d negociación o solución de problemas (p. 463).

Algunas teorías como la neoclásica, burocrática percibían a las organizaciones como sistemas cerrados en donde no se consideraban los factores ambientales y su interrelación; la teoría de los sistemas se convierte en un parte aguas ya que conceptualiza a la organización como un sistema vivo interdependiente, global en continuo cambio concibiendo al hombre en forma funcional, integrado dentro de un proceso sinérgico. Este proceso de conocimiento contribuyó a que las empresas, se interesaran cada vez más en el bienestar de sus trabajadores y sobre todo en comprender cuáles son los factores que influyen en la satisfacción de sus necesidades.

1.2 Antecedentes de la psicología organizacional

A pesar de encontrarnos en los inicios del siglo XXI, la Psicología en comparación con otras disciplinas como la administración, sigue siendo para muchos un campo nuevo dentro de la investigación del comportamiento en las organizaciones.

Las raíces de la psicología industrial y la que actualmente se conoce como psicología organizacional se dan a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, los primeros psicólogos que trabajaron en este campo fueron los experimentales, quienes estaban interesados en implementar nuevos principios ante los problemas que surgían en las organizaciones sobre todo los que se relacionaban con el desempeño laboral y la eficiencia.

Aportaciones de figuras importantes como el alemán Max Weber, quien a través de sus conocimientos sobre economía, derecho, sociología y otras disciplinas relacionadas con el entorno de las organizaciones le permitieron desarrollar estudios sobre ética en el trabajo y la burocracia, generó gran influencia en este campo para entender la estructura y el proceso de cualquier organización.

Otra figura de peso dentro del proceso histórico de la psicología organizacional fue Frederick Winslow Taylor quien desarrolló lo que se llama la administración científica y cuyas aportaciones fundamentales se orientaron al control de la producción de los empleados en las fábricas.

Spector (2002) comenta que Taylor sugería que:

1. Cada puesto debe analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar la tarea.
2. Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas con el desempeño del puesto. Los gerentes

necesitan estudiar a los empleados existentes para encontrar qué características personales son importantes.

3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad para alentar niveles de desempeño más altos (p.7).

Indudablemente un hombre adelantado a su época fue Henry Fayol quien en 1919 postuló las bases de la administración clásica. Su trabajo se orientó a explicar las funciones de las empresas (técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas, de seguridad), además formuló la teoría de la organización teniendo como base la administración.

Chiavenato (1989) resume:

Henry Fayol, es considerado conjuntamente con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna. Se preocupó por definir las funciones básicas de las empresas, el concepto de la administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar), como también los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales aplicados a cualquier tipo de organización o empresa (p.98).

A partir de las dos guerras mundiales, la psicología industrial desarrolló avances importantes en la mayoría de las áreas que conocemos ahora, sobre todo en estudios relacionados con la productividad y la creación de pruebas de capacidad mental. Los estudios llevados a cabo por el psicólogo Elton Mayo y sus colaboradores en Hawthorne durante más de diez años para la Western Electric Company sobre productividad, eficiencia, evaluación de habilidades del empleado y el diseño de puestos, llevaron a descubrimientos importantes que permitieron consolidar esta rama, ya que dieron a conocer el papel que juega en la vida de la organización los roles sociales y su impacto en el comportamiento y desempeño del empleado (Spector, 2002).

Gracias a los estudios de Elton Mayo , a partir de la década de los años treinta en Estados Unidos comienza a desarrollarse el enfoque humanístico donde la preocupación por la maquinaria, el método de trabajo y la organización formal pasan a un segundo término dando prioridad al hombre y su grupo social y su constante interacción.

Con la teoría de las relaciones humanas nace una nueva forma de concebir al ser humano. Ahora se toma en cuenta sus sentimientos, emociones, deseos, temores pero sobre todo la satisfacción de sus necesidades; estudios sobre la motivación ocupan un lugar fundamental para explicar el por qué del comportamiento de las personas.

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surgen aportaciones importantes como la teoría de satisfacción de necesidades de Abraham Maslow, la teoría de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg y el modelo de McClelland sobre el poder, afiliación y realización al logro, que dan paso al estudio del comportamiento organizacional contemporáneo.

En 1960 McGregor consolida la teoría de las relaciones humanas también conocida como la Teoría X/ Teoría Y, en la cual se menciona que los conceptos y actitudes de los supervisores que generan un impacto y determinan el proceso administrativo en la organización al mismo tiempo que definen la conducta de los subordinados (Spector, 2002).

Kurt Lewin también fue una figura importante por la contribución de sus teorías sobre estilos de liderazgo y sus experimentos realizados sobre el “cambio planificado”; sus investigaciones lo llevaron a sentar las bases de lo que hoy llamamos dinámica de grupos. Sus contribuciones han hecho que varios autores lo consideren el padre intelectual de las teorías contemporáneas del comportamiento.

Una influencia importante del campo de la ingeniería fueron los trabajos realizados por los esposos Frank y Lillian Gilberth con sus estudios de tiempos y movimientos para hacer eficientes las actividades de las personas; además contribuyeron al diseño de productos de tecnología dirigidos a los consumidores.

En resumen, a raíz del proceso de industrialización y del impacto de la Segunda Guerra Mundial, el mundo occidental experimentó cambios importantes en las organizaciones, lo que llevó a diferentes especialistas a generar conceptos y teorías que describieran la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

La psicología de la organización surge de las teorías dinámicas de sistemas donde se conceptualiza al individuo interactuando, cambiando y evolucionando en respuesta a fuerzas internas y externas en un medio dinámico y abierto.

La psicología organizacional se consolida en 1970 cuando la Asociación de Psicología Aplicada (APA) adopta el nombre de Division of Industrial and Organizational Psychology considerándose como una de las áreas aplicadas de la psicología.

Es en la década de 1980 cuando la psicología organizacional se enriquece gracias al avance en las teorías sobre la calidad total, la reingeniería de procesos, aportaciones de la mercadotecnia, la sociología, la antropología, áreas administrativas, de la comunicación, del desarrollo organizacional y de investigaciones relacionadas con los sentimientos y la autoestima.

La psicología organizacional seguirá creciendo a lo largo del siglo XXI, pues ha demostrado que juega un papel determinante para comprender la integración entre el individuo y las organizaciones.

1.3 El objeto de estudio de la psicología organizacional

Algunos autores definen a la psicología organizacional como sinónimo de la psicología industrial, otros como una integrante o ampliación de ésta y algunos otros la dividen en dos ramas: industrial y organizacional. No obstante, gracias a las aportaciones de la teoría de sistemas y otras disciplinas, la psicología de la organización se concibe como un campo de conocimiento que está íntimamente ligada a reconocer que las organizaciones son sistemas sociales complejos que se interrelacionan, no son estáticos, cambian y evolucionan en respuesta a las fuerzas internas y externas. En conclusión el individuo no esta sólo con la organización más bien aparece integrado e interrelacionado.

El campo de la psicología organizacional se ha desarrollado en los últimos 20 años ya que ha permitido crear un modelo conceptual donde se han integrado teorías y métodos de investigación de otras disciplinas dándole un carácter interdisciplinario.

Varios autores como Chiavenato, (1989) Schein, (1982) Arias,(1990) coinciden en que la psicología de la organización fue ganando terreno cuando las organizaciones comenzaron a interesarse cada vez más en comprender y analizar de forma científica y sistemática el comportamiento de los individuos, lo que permitió a la psicología organizacional y por ende al psicólogo interactuar con profesionistas de otras disciplinas generando aportaciones importantes que dieron respuestas a las interrogantes que surgían derivadas del comportamiento de los individuos en las organizaciones. La ingeniería aportó los estudios de tiempos y movimientos, la ergonomía analizando el ambiente (ruido, iluminación, fatiga, etcétera), la antropología con la formación de grupos, roles, estatus, cultura, sistemas sociales; la administración a través de la fijación de objetivos estableciendo acciones a través de la planeación, ejecución y control; la teoría de la comunicación apoyo a comprender el cómo se llevan a cabo los flujos de la

información (estímulos, reacciones, respuestas) y su impacto en los resultados; la cibernética contribuyó a analizar los procesos y sistemas de transformación de la información en la organización; los modelos matemáticos aportaron alternativas de métodos cuantitativos para conceptualizar los procesos futuros a través de la simulación de modelos en la toma de decisiones y la solución de problemas; así mismo las ciencias físicas y biológicas ayudaron a ver los problemas de orden psicológico desde sus perspectivas ya que era importante estudiar la capacidad de adaptación y desarrollo de los individuos a los sistemas organizacionales y su interrelación.

Es un hecho que la psicología organizacional es una ciencia joven y como comenta Furnham (2001) “es una disciplina híbrida que se complace derribando fronteras disciplinarias”(p.3).

Schein (2000) comenta como se conceptualiza el campo de la psicología de la organización:

.... Se caracteriza ahora por su interdisciplinaridad refleja el reciente interés de los psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional (p.3)

En conclusión, la psicología organizacional como cualquier otra rama de la psicología aplicada, ha demostrado que desempeña un papel fundamental ya que apoya la investigación, permite comprender el por qué de los fenómenos, orienta y apoya la dirección de proyectos, sirve como parámetro de diagnóstico monitoreando los roles que se viven en una organización, incrementa la motivación, contribuye al logro de los objetivos de una empresa, mejora la eficiencia y favorece el crecimiento de las personas del grupo y la organización; fortalece el liderazgo, integra equipos de trabajo, genera sentido de pertenencia, enriquece la toma de decisiones, incrementa la productividad, facilita la auto-comprensión y desarrollo como individuos

Zepeda (1999) define la psicología organizacional como:

La rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en los que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas... se entiende por fenómenos psicológicos aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo (la institución como tal o una parte de ella), con otro individuo o consigo mismo, pero en el contexto de una organización (p.3).

1.4 Comportamiento Organizacional

Cuando se busca conocer las causas que originan las actitudes negativas, la baja productividad, ausentismo, rotación, el ambiente negativo en las organizaciones, la insatisfacción en el trabajo y se desea conocer de manera objetiva, sistemática y controlada los porqués de estas conductas, se recurre al comportamiento organizacional; ya que es el estudio del comportamiento de los individuos en la organización.

Stephen (1998) define el comportamiento organizacional como:

El estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones ... el comportamiento organizacional (CO) pretende reemplazar las explicaciones intuitivas con el estudio sistemático usando evidencias científicas (p.4).

Furnham (2001) lo define como aquel que:

Busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento de los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de los procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo de este estudio es aumentar la efectividad y bienestar del individuo (p.2).

Como se observa ambos autores coinciden en explicar, comprender y prevenir a través de métodos sistemáticos el comportamiento de los individuos. En conclusión, la meta que persigue el estudio del comportamiento organizacional es predecir la conducta de los empleados ante los cambios que se originan en las organizaciones; surgiendo como una respuesta ante las inquietudes de los directivos en búsqueda de encontrar la solución para integrarse y adaptarse a este mundo cambiante donde la competencia por sobrevivir se hace cada vez más apremiante.

Con ello se aprovecha eficientemente las potencialidades de las personas en la organización para poder lograr sus objetivos que van desde organizar el trabajo, crear condiciones propicias, llevar al máximo la productividad, mantener niveles de motivación altos que lleven a una constante en la eficiencia y que sobre todo que las reacciones ante los cambios de la innovación tecnológica, la competencia y el mercado sean positivos.

Capítulo 2. Cultura Corporativa y Clima Organizacional.

El objetivo del capítulo es analizar a la organización como un sistema complejo y humano, con características únicas, con cultura y sistemas de valores propios. Enfatizamos cómo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización. Retomamos además la estrategia de intervención denominada Desarrollo Organizacional (DO) que permite visualizar a la organización como un organismo social que tiene vida y cultura propia, donde se desarrollan estilos de liderazgo, administración y sistemas para tratar a las personas bajo un concepto de desarrollo humano tomando en cuenta las variables que originan los conflictos, y la forma en que su aplicación ayuda a definir los procesos de cambio en las organizaciones.

2.1 Eficacia y salud organizacional

La mayoría de los individuos aspiran a lograr crecimiento y desarrollo personal. Sin embargo en muchas de las organizaciones el tipo de cultura organizacional que se vive puede suprimir los sentimientos de las personas, lo cual trae un impacto desfavorable en la solución de problemas, en el desarrollo personal y en la satisfacción del trabajo. No se puede perder de vista que son los seres humanos los que construyen o destruyen a las organizaciones.

La interdependencia de necesidades de un individuo y la organización son enormes, ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están entrelazados de manera inseparable, en tanto que el individuo proporciona habilidades, emociones, conocimientos, capacidades, destrezas y aptitudes para generar un óptimo desempeño, la organización debe promover al individuo responsabilidades para lograr sus objetivos y razón de ser de ésta.

Lo anterior ha llevado a que las empresas se interesen más en el bienestar del trabajador y así comprender cuáles son los factores que influyen en la satisfacción o no de sus necesidades. Las expectativas que un empleado genera al incorporarse a una organización se basan en función de sus necesidades, ellos están dispuestos a hacer esfuerzos para satisfacerlas; sin embargo, existen factores que afectan el comportamiento del individuo en una organización.

Socorro (2003) menciona que “el individuo no es productivo si el medio ambiente donde se desempeña es hostil” (p.19). Es por ello que el empleado con presión de tipo económica, psicológica y situacional, sometido a labores bajo condiciones desagradables y donde el medio es heterogéneo, difícilmente ofrecerá a la empresa el mejor resultado.

La transformación organizacional significa adoptar una nueva cultura en la que el personal pueda transformar sus pensamientos, sentimientos, deseos y llevarlos a un nuevo rol; esto genera incertidumbre y resistencia, ya que se toman los cambios como una afrenta personal, por lo que la transformación organizacional se debe orientar generalmente a establecer una relación distinta entre el rol individual y el del trabajo.

La satisfacción de los empleados es un elemento básico para apoyar las transformaciones, por ello es conveniente hacer diagnósticos y difundirlos, elaborar estrategias y llevar a cabo programas que repercutirán en el clima laboral.

Los seres humanos cambian a cada momento y los directivos son los que marcan el cambio a través de la toma de decisiones, su implementación y la forma de llevarlas a cabo. Para que se pueda impulsar el cambio es importante generar un clima de confianza y respeto mutuo.

Todos los cambios que se generan por la transformación organizacional van entrelazados para satisfacer las exigencias o demandas de la organización y éstas

pueden generarse por crecimiento, identidad, innovación, problemas de satisfacción y desarrollo humano o de eficiencia organizacional.

La eficacia y salud son dos criterios básicos y decisivos para evaluar el éxito de una organización. La eficacia nos dice el grado en que la organización lleva a cabo sus objetivos y la salud organizacional se refiere a la capacidad para adaptarse, percibir la realidad, ser flexible, poseer sentido de identidad y sobre todo ser creativa e innovadora.

Varios autores Chiavenato,(1989) Mello, (2003) Guizar, (2002) Zepeda (1999) González, (2000) que tratan el tema de salud o malestar organizacional (enfermedad) coinciden en los síntomas que indican cuando una empresa se encuentra “enferma”:

- ❖ Poca iniciativa para lograr objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.
- ❖ Las personas observan que hay cosas mal y no hacen nada para evitarlas.
- ❖ Los problemas o errores son ocultados o encubiertos, las personas hablan de éstos en los pasillos, pero nunca involucrando a los implicados.
- ❖ Para el líder, el estatus es más importante que la solución de problemas, la inconformidad no es bien vista y aceptada.
- ❖ La alta gerencia controla y centraliza todo tipo de decisiones, se crean cuellos de botella y la gente se queja de decisiones irracionales.
- ❖ Los gerentes se sienten solos en su intento por generar resultados; ya que las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como estaban planeadas.
- ❖ Las personas compiten, no colaboran, no aceptan ayuda pues consideran que es un signo de debilidad, son celosos de su responsabilidad y desconfían; hablan mal de otros.
- ❖ Cuando hay problemas o crisis se inculpan entre ellos, algunos se retraen o bien se retiran.

- ❖ Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios.
- ❖ Los individuos no se acercan a aprender de sus compañeros, aprenden de sus errores, no existe retroalimentación sobre su desempeño.
- ❖ Las relaciones interpersonales están contaminadas, las personas utilizan máscaras, no son auténticas; se percibe una corriente de miedo, la gente se siente sola y no se preocupa por los demás.
- ❖ Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones, denotan aburrimiento, indiferencia, dualidad para evitar conflictos y asegurar así su trabajo.
- ❖ El estilo del liderazgo del gerente es el de un padre que da órdenes a los demás.
- ❖ El gerente controla los gastos de manera excesiva, no permite errores.
- ❖ Es importante no correr riesgos.
- ❖ ¡"Una falla más y serás despedido!".
- ❖ El desempeño es deficiente y el bajo rendimiento se oculta.
- ❖ Las estructuras, políticas y procedimientos son rígidos y atropelladoras.
- ❖ "La deslealtad "es un lema.
- ❖ Las personas se sienten frustradas y comentan "no es mi responsabilidad", "No puedo hacer nada" (De Faria de Mello, 2003).

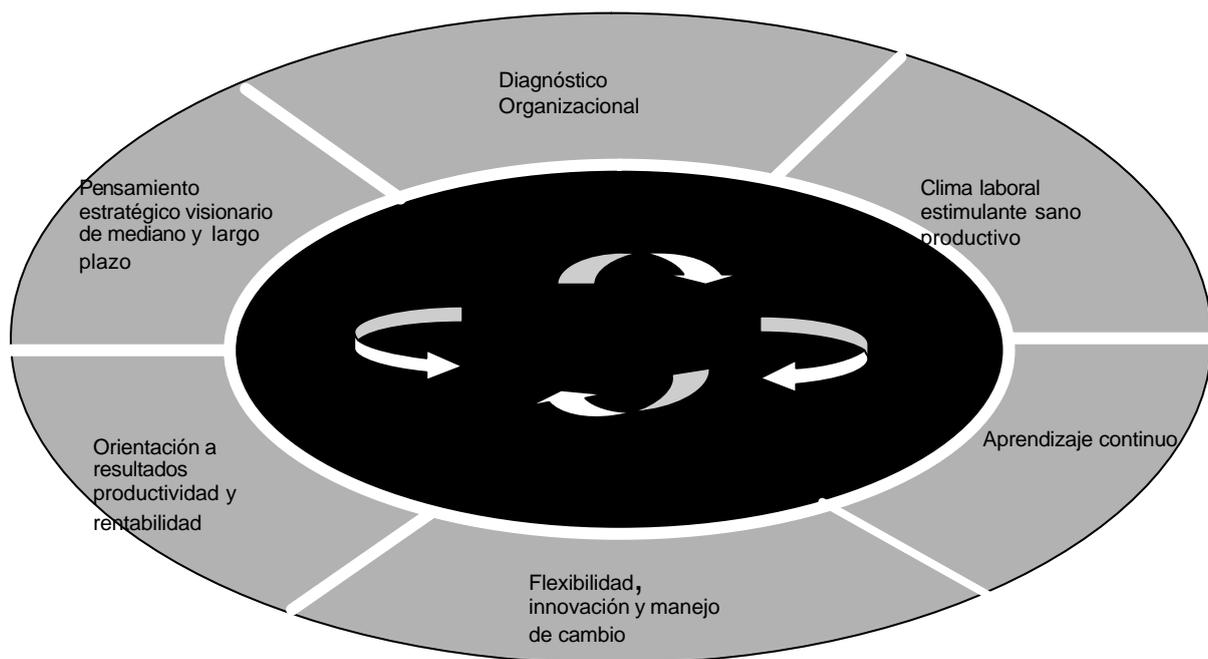
Los autores como Mello, (2003) Zepeda, (1999) González, (2000) que tratan el tema de salud organizacional coinciden con Ferrer (1976) en que la salud organizacional consiste en tener un fuerte sentido de identidad, una visión y misión, pero sobre todo la propia capacidad de adaptarse oportunamente al cambio; de ahí que la eficiencia de una organización se conceptualize como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse dentro de los procesos continuos de cambio buscando siempre desarrollarse independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio obteniendo una adecuada información de manera precisa, en forma valiosa para lograr con el

mínimo costo el máximo grado de beneficios que le permitan cumplir con su misión o su razón de ser.

Para Siliceo, Cásares y González (1999) la salud organizacional es un sinónimo de vitalidad y se genera a través de un proceso que:

... supone un pensamiento estratégico y visionario, así como una administración y planeación estratégica. Se requiere de un proceso formativo que genere un cambio y aprendizaje hacia, normas, metas y actitudes de vida personal y quehacer laboral. vitalidad, futuro, educación, planeación, cambio y productividad (p.184).

Y la esquematizan de la siguiente manera:



Esquema obtenido de Siliceo, A., et.al (1999), *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, p.184

Existen diferentes formas de identificar las condiciones en las que se encuentra el clima o ambiente organizacional como la aplicación de encuestas a grupos representativos, encuestas a la organización en general, utilizar buzones de sugerencias, implementación de estrategias como cartas dirigidas al presidente o director de la organización, sondeos a líderes, recorridos por las instalaciones, inspección de los puntos clave, el análisis de indicadores como rotación, ausentismo y siniestralidad.

Estos son elementos que ayudan a tener un conocimiento amplio del ambiente laboral. Llevar a cabo una sola estrategia no es lo más recomendable, pero se pueden llevar a cabo combinaciones, lo que nos llevará a obtener un panorama objetivo.

2.2. La cultura corporativa

Iniciamos el siglo XXI siendo testigos de numerosas transformaciones y cambios en todos los ámbitos de la cultura mundial. Se vive un mundo lleno de retos y riesgos donde la esperanza es vivir en un mundo mejor, en donde los seres humanos sean capaces de responder a las oportunidades que se presentan de forma vertiginosa y aprovecharlas.

Furnham (2001) comenta:

Los cambios acelerados en la tecnología, los mercados y la economía mundial han significado que las organizaciones se hayan visto obligadas a modificar radicalmente no sólo lo que hacen, sino cómo lo llevan a cabo (p. 645).

Como hemos comentado en párrafos anteriores, las empresas desean sobrevivir y prosperar en un mundo donde la competitividad las ha llevado a mejorar sus servicios y productos, lo que ha generado que las organizaciones cambien su cultura rompiendo con su pasado.

En una entrevista realizada por Bertha Sotres en noviembre del 2003 a Carlos Llano, quien es director y fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y uno de los pensadores más prominentes de nuestro país y de América Latina, comentaba:

El ámbito de los negocios parte de una premisa debajo de todo lo que se hace en una empresa, se encuentra como motor a la persona, con su individualidad peculiar, su mentalidad propia, conductas, capacidad de operación y habilidades activas...la empresa de nuestro tiempo le exige a su director dos cualidades: "la ingenieril" y la humanista. No cabe entender ya la cultura y la economía como realidades antagónicas, sino como dimensiones de procesos unitarios (Mundo Ejecutivo, p. 118).

Cada individuo forma su propio concepto acerca de la organización de su actividad laboral, y la cultura organizacional que perciba tendrá un impacto positivo o negativo en su forma de interactuar y de desempeñar sus funciones.

Una de las definiciones más aceptables sobre la cultura desde el punto de vista de la antropología es la que ofrece Clifford Geertz en Siliceo, Casares y González (1999):

La cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólicas por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida (p. 43).

Lo que siempre ha distinguido a los seres humanos del resto de los seres vivos es que son seres sociales ya que para vivir han desarrollado sistemas políticos, sociales, religiosos que marcan y rigen sus vidas a lo largo del tiempo; por ello el ser humano y la cultura son inseparables.

Para poder cumplir y salvaguardar sus ideales sobre el comportamiento, los individuos crean valores que les ayudan a entender quiénes son, por qué lo hacen y a qué aspiran; en una palabra definen la identidad.

Wayne y Noe (1997) comentan:

La cultura corporativa es el sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de conducta (p. 293).

Al comenzar un nuevo trabajo, muchas veces se escucha “te voy a explicar... ésta es la forma en como se hacen las cosas aquí”. La cultura corporativa es un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que se relacionan de manera interactiva para producir las normas de comportamiento.

La cultura corporativa indica cómo la compañía asigna sus recursos, organiza su estructura, su comunicación, su estilo de liderazgo; cómo reconoce, premia, contrata, y desarrolla a su personal, cómo percibe los problemas, las oportunidades y la forma en como reacciona ante ellos. Esto origina que cada individuo, al ingresar o formar parte de la compañía, perciba la cultura que rige en la organización de la que hoy forma parte. Sus percepciones sobre la organización generarán un impacto sobre la satisfacción que tenga en su puesto y su calidad en su desempeño laboral y esto podrá generar en él un impacto positivo ó negativo; de ahí se desprenderá la forma en como el empleado actuará dentro de la organización, o bien, lo llevará a decidir retirarse o buscar en otra empresa una cultura que sea más compatible con su forma de actuar.

La cultura corporativa es un elemento básico para lograr la misión y objetivos de una organización, existen factores que influyen en la cultura corporativa:

- Grupo de trabajo: nivel de compromiso con la misión, valores, relaciones interpersonales y estado de ánimo de los miembros.
- Estilo de liderazgo del gerente o supervisor: su actitud, empuje, dirección, trato, etc. tendrá un efecto considerable sobre la cultura del grupo y viceversa.
- Características organizacionales: Tamaño, estructura, complejidad, especialización, despersonalización, cohesión, relaciones formales e informales entre los miembros, toma de decisiones, normas, procedimientos, reglamentos que afectan el grado de autonomía y libertad del empleado.
- Procesos gerenciales: sistemas de comunicación, vínculos entre el desempeño y la premiación, manejo de conflictos, riesgos, trabajo en equipo.

A partir de estos factores los individuos desarrollarán una impresión subjetiva del tipo de lugar de trabajo que es la organización y esta impresión tendrá un impacto significativo en el desempeño, satisfacción, la creatividad, y el compromiso del empleado con la empresa (Wayne y Noe, 1997).

La cultura es una forma de entender, interpretar y ordenar nuestra realidad, ya que permite a los seres humanos conducirse, sobrevivir y vivir con los demás seres humanos al compartir con ellos los significados sobre la experiencia de su realidad (historia, religión, actitudes, motivaciones convicciones, valores, rasgos sociales, creencias, etc.) que distinguirán a los miembros y a la organización de otras, en una palabra representa la percepción común de los empleados.

“La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar un significado al entorno”(Stephen, 1998, p.44).

Los estudios realizados a lo largo del tiempo por el campo de la psicología, han demostrado que los individuos vemos lo mismo y sin embargo lo percibimos de diferente manera; ningún individuo ve la realidad, lo que hacemos es primero, interpretarla y después la llamamos realidad; los factores que influyen en esta interpretación tienen que ver con la situación, los objetos, nuestras características personales (actitudes, personalidad, motivaciones, intereses, expectativas) y sobre todo nuestras experiencias.

Cuando un empleado ingresa a una compañía, lleva con él un conjunto de actitudes y una personalidad ya establecida y aunque modifique su conducta la esencia de él está dada. Por ello, la forma en como el empleado interprete su ambiente laboral (percepción) influirá en su grado de motivación, en lo que aprenda del puesto y en su comportamiento personal con su área de trabajo.

Wayne y Noe (1997) comentan:

La cultura corporativa es un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúa en la estructura formal para producir normas de comportamiento. La cultura corporativa admite los valores y normas que dirigen el comportamiento de las personas y determinan la dirección global de una organización. El éxito de largo plazo significa tener una cultura corporativa que apoye las metas de la organización y trate con efectividad el ambiente del negocio. A medida que una compañía se vuelve cada vez más global, se dificulta tener una cultura corporativa apoyadora. Las alianzas son útiles para todos los socios, porque la colaboración facilita compartir los costos y riesgos de llevar a cabo el negocio, y permite que las compañías compartan recursos financieros, tecnología, instalaciones de producción, conocimiento del mercado y sobre todo recursos humanos (p. 274).

La cultura corporativa permite y fomenta los significados compartidos en toda organización, proporciona a los miembros identidad, compromiso colectivo,

promueve estabilidad del sistema social y permite que los empleados se adapten a su entorno. Para muchos empresarios el tener una cultura organizacional adaptable y sana se traduce en una ventaja competitiva.

En casi todas las organizaciones grandes, lo que les permite tener una personalidad propia son los valores centrales que comparten la mayoría de sus miembros. Sin embargo, entre más grande sea la estructura, la probabilidad que se generen subculturas se incrementa y aunque en éstas se manifiestan problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros y ellos pueden verse reflejados diferencialmente en departamentos ó áreas geográficas.

Existen culturas fuertes y débiles; las fuertes se caracterizan porque los miembros defienden y sostienen con intensidad los valores, los empleados se sienten comprometidos y las aceptan con intensidad; se ha comprobado que una cultura fuerte favorece la cohesión, la lealtad, el compromiso, reduce la rotación y aminora la posibilidad de que los empleados renuncien.

Uno de los posibles inconvenientes de tener una cultura fuerte es que es probable que exista resistencia al cambio.

La cultura débil es más susceptible a cambios y será presa fácil para modificar los valores, lo que genera poco sentido de pertenencia, falta de identidad y poco compromiso entre sus miembros.

Stephen (1998) de acuerdo a sus investigaciones, enumeró siete características principales que poseen las empresas con una cultura corporativa sana:

1. *Innovación y riesgos*: El grado en el que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle*: El grado en el que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y corran riesgos.

3. *Orientación a resultados*: El grado en el que la gerencia se encuentra en la producción o resultados, más que en las técnicas o procesos seguidos para alcanzarlos.

4. *Orientación a la gente*: El grado en el que las decisiones de la gerencia toma en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.

5. *Orientación a los equipos*: El grado en el que las tareas se organizan alrededor de los equipos y no de los individuos.

6. *Agresividad*: El grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.

7. *Estabilidad*: El grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el statu quo y crecimiento (p.254).

Como hemos comentado, las empresas tienen que estar a la vanguardia y prepararse para esta época de cambio si quieren sobrevivir y tener éxito en este mundo globalizado. Esto implica que las organizaciones tengan que modificar su cultura corporativa, sobre todo si establecen alianzas estratégicas con empresas de otros países; lo anterior obliga a que las compañías fusionen o acoplen lo más rápidamente, los estilos gerenciales y las culturas corporativas de los socios.

2.2.1 Clima organizacional

El concepto de clima organizacional viene manejándose hace más de treinta años, los psicólogos organizacionales han puesto sus ojos cada vez más en el clima organizacional debido a las importantes relaciones mostradas entre este concepto con la satisfacción y desempeño del trabajo.

Muchos autores han considerado que el clima corporativo forma parte de la cultura corporativa, aunque no es muy clara la diferencia entre los dos. El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960.

Chiavenato (1989) define el clima organizacional como:

Un complejo de componentes relacionados con los aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en una organización (p.264).

El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que se deriva de las percepciones que experimentan sus miembros lo cual influye en su comportamiento y se traduce en términos de los valores de la organización.

Furnham (2001, pp.607-608) menciona la clasificación que Rousseau en 1988 realizó sobre los diferentes tipos de clima que se pueden dar en las organizaciones:

1. Clima Psicológico es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones...diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.
2. Clima Agregado implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico...los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.
3. Climas Colectivos surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento.
4. Clima Organizacional se puede evaluar a través de percepciones individuales y puede considerarse un descriptor de los tributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

El clima organizacional también afecta a las organizaciones y puede poner en peligro su supervivencia ya que tiene un impacto en los recursos humanos.

Los problemas de las personas han sido y quizá sigan siendo, los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben; para hacer frente a los problemas personales que deben resolver casi a diario, es aconsejable que los administradores o gerentes entiendan las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización. Será de suma importancia conocer y saber todo lo que puedan acerca de aquellos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización.

Si una empresa desea cambiar su clima organizacional, la organización debe tener la capacidad para innovar y para ello requiere:

- Adaptabilidad: es decir resolver problemas, capacidad de respuesta inmediata, flexibilidad al integrarse a nuevas actividades y situaciones internas y externas.
- Sentido de identidad: entiéndase como el conocer, comprender y aceptar el comportamiento de la organización y llevarlo a los mismos objetivos con un compromiso total.
- Perspectiva exacta del medio ambiente: una percepción real y objetiva de la realidad comprendiendo, investigando, diagnosticando el medio ambiente.
- Integración entre los participantes: trabajo en equipo de manera orgánica (Chiavenato, 1987).

La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores.

El clima es el punto local de un complejo conjunto de fuerzas de una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de metas organizacionales.

Mullins (en Furnham, 2001, p.601-602) sostiene que un clima organizacional sano debe tener los siguientes rasgos:

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

Además de los arreglos para llevar a cabo procesos organizacionales y realizar el trabajo, la administración tiene que crear un clima en el que las personas se

sientan motivadas a trabajar con entusiasmo y de manera efectiva. Si se desea mejorar el clima organizacional será necesario prestar atención a las características anteriores.

Existen diferentes formas de evaluar el clima organizacional en una empresa; puede ser a través de categorías donde se clasifican las organizaciones de acuerdo a las teorías preexistentes como la de dimensiones que elaboraron y aplicaron Litwin y Stringer en 1968 donde se pone un énfasis especial en la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, la cordialidad, el apoyo, los estándares, el conflicto y la identidad. Otra forma de evaluar el clima organizacional es a través de la recopilación de información documental o pruebas objetivas (Escuela de Comunicación y Relaciones Públicas, 2000).

La importancia de evaluar o auditar el clima en una organización radica en que apoya y compromete a todos los miembros a mantener una vitalidad organizacional, y hacerlo de manera objetiva y a través de métodos científicos nos permite:

- Distinguir los hechos de las opiniones.
- Recopilar información administrativa objetiva basada en hechos y no en juicios de valor.
- Conocer con hechos si la empresa está en peligro, nos proporciona retroalimentación sobre nuestras políticas y obligaciones legales y contractuales.
- Identificar áreas de oportunidad (uso de maquinaria, tecnología, desperdicio, etcétera).
- Mejorar la comunicación y la motivación: los empleados en todos los niveles sugieren mejoras en sus métodos de operación.
- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, permite seleccionar personas con preferencias, valores y potencialidades que se adapten a la organización.

- Apoyar a la capacitación ya que indica el tipo de necesidades requeridas.
- Tener una visión de arriba hacia abajo de la organización: cómo fluye la información y retroalimenta a la alta dirección.
- Conocer los posibles problemas de compatibilidad que se generan si la empresa se fusiona o adquiere otra.
- Eficientar en la toma de decisiones.
- Evaluar y medir los problemas organizacionales.
- Contribuir a asegurar la supervivencia, ayudando a diagnosticar problemas mucho antes de que sean imposibles de manejar (Furnham, 2001).

Los valores emocionales son muy importantes para caracterizar el clima: el optimismo, la alegría en el trabajo, el gozo de la comunicación, la confianza, el sentimiento de ayuda mutua, el de protección, la seguridad, el ánimo, son los rasgos positivos que determinan un buen clima; mientras la baja productividad o la mala calidad, el ausentismo, los retardos, los rumores, el hastío, son rasgos indirectos que subyacen en una organización y generan un clima negativo.

El clima organizacional es percibido y a la vez producido por los trabajadores en general, y se refleja en términos de productividad y de satisfacción laboral del individuo. El clima está conformado por todos los factores organizacionales; sin embargo, pueden generar climas particulares en cada uno de los subsistemas u órganos de la empresa, pero no hay que olvidar que el todo es superior a la suma de las partes.

2.3 Factores que intervienen en el clima organizacional

Se ha comprobado que existen varios factores que influyen en el clima organizacional. Los objetivos, la estructura, la coordinación, las tareas, los recursos, etc. determinan el clima o estado de salud en la organización. Por ello es

necesario que los objetivos sean claros, precisos, concretos y alcanzables, además deben ser transmitidos y adoptados por todo el personal.

Se ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si la tarea se reparte entre todos. Lo ideal es que la división del trabajo se haga sobre la base del talento o la habilidad de las personas, pero no siempre puede ser así, ya que existen diversos factores que influyen.

Por otra parte, los factores de comportamiento, psicológicos y sociológicos, que durante mucho tiempo no fueron tomados en cuenta o bien fueron considerados en un nivel secundario, ahora resultan ser los más importantes en la determinación del clima organizacional, ya que es el individuo con su comportamiento, su personalidad, sus valores, el realizador de las tareas organizacionales, el que forma los equipos y el ejecutor de las innovaciones tecnológicas. En una palabra, es el elemento más importante dentro de la organización, por lo tanto el desempeño de cada individuo dependerá de un proceso de mediación o regulación entre él y la organización; para éste la organización es el medio donde satisface sus necesidades y dependiendo de esto, se generará en él motivación, dedicación al trabajo, productividad, eficiencia y eficacia.

Goncalves (2003) comenta:

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma en como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima; este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (p.4).

A continuación vamos a mencionar y explicar, cada uno de los factores que consideramos influyen en una organización para que se viva o no un clima sano y propicio.

Procedimientos de selección

El primero y posiblemente mayor problema en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos y asignarlos a un puesto que asegure la mayor eficiencia, genere productividad a la empresa y satisfacción en el empleado.

Colocar al hombre indicado en el puesto adecuado, ha sido uno de los principales retos en los procedimientos de selección; por lo que los especialistas han coincidido que la conducta predice la conducta y por lo mismo coinciden en que se deben seleccionar candidatos que presenten patrones de conductas similares y compatibles con la cultura y valores corporativos.

Contrato psicológico

Cuando una persona se integra a una organización después de un proceso de reclutamiento y selección de persona, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que le permitan al empleado desenvolverse con el máximo de su potencial para así generar mayor productividad y llevar a la construcción o consolidación de los objetivos organizacionales. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento en forma importante, en él se encuentran todas las expectativas que se generan alrededor de cada individuo (aprendizaje, reconocimiento, desarrollo, expectativas, valores, intereses, etc.), por lo que es importante desde el reclutamiento conocer cuáles son esas expectativas que giran al rededor del individuo; es necesario, entonces generar que exista un conocimiento mutuo de expectativas y necesidades a fin de poder darles cumplimiento.

En un artículo de capacitación producido por Asimet Capacitación en el 2003 comentaron:

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en alguna parte. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde oportunidad de crecer y aprender más. Gran parte de los problemas que producen el descontento laboral, las huelgas y la deserción, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico (p.58).

También es importante tener presente que el contrato psicológico cambia con el tiempo, a medida que cambian las necesidades de la organización y del individuo, por lo cual es un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente mediante una comunicación adecuada entre el individuo y la organización.

Liderazgo

Depende considerablemente del líder el que en la organización se cree un clima propicio o desfavorable, ya que su comportamiento influye en quienes lo rodean y su autoridad descansa en la aceptación de todos los miembros.

El liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo. Los dirigentes de las organizaciones actuales deben ejercer una influencia benéfica a favor de la consecución de sus objetivos de trabajo. Las características de un líder son: visión, confianza, apoyo, respeto, eficiencia y retroalimentación.

El líder deberá dar a la gente una descripción vívida de los resultados que redituará en su trabajo, estará obligado a dar una gran motivación, propiciando que todos den su mejor esfuerzo. Al dar confianza, convencerá a las personas de que pueden realizar un buen trabajo y solucionar los problemas satisfactoriamente.

El líder deberá ser amigable, cortés y demostrar a la gente que le preocupa su bienestar; muchas de sus acciones de trabajo deberán estar vinculadas con la honestidad y la confidencialidad.

El líder eficiente deberá ser una persona que se preocupa por entregar resultados totalmente satisfactorios en el tiempo adecuado y superando las expectativas siempre que le sea posible.

El líder deberá ser un gran observador y receptor de las conductas de sus subordinados toda vez que esta actividad le brindará la oportunidad de retroalimentar el desempeño de los mismos (CCA DE, 2004).

Motivación

La gente es diferente y sus motivaciones también. A las personas les motivan distintas cosas, de distintas formas y en distintos momentos; por ello las empresas deben preocuparse por que los individuos tengan valores en común.

Los individuos actúan por ciertas fuerzas impulsoras dentro de ellos, representadas por la palabra *necesidades*. En la búsqueda de satisfacción de necesidades la persona invierte sus energías. La situación del trabajo con respecto a las necesidades es muy importante, toda vez que el trabajo servirá para satisfacer dichas necesidades

Mc Clelland con su modelo sobre el poder, afiliación y realización al logro defendió su postura de que hay personas que valoran más la necesidad de afiliación, otros refieren el poder y otros buscan el logro por encima de los anteriores, por lo que las empresas deben promover el equilibrio entre las tareas y responsabilidades de los trabajadores (Stephen,1998).

Sánchez (2003) desarrolló una teoría sobre la motivación en la persona y concluyó:

La motivación cada vez más se fundamenta en los valores antes que en el dinero, ahora la lealtad se comprueba. Antes al empleado se le ofrecía un progresivo ascenso jerárquico, un sueldo decente y estabilidad laboral. A cambio, el empleado aportaba lealtad; ahora los valores determinan la lealtad... toda empresa necesita valores, pero una empresa dinámica más que ninguna...los valores no se pueden resumir en una sola misión o anunciar en un cartel publicitario, los valores no se pueden inventar se tienen o no se tienen (p.54).

Los factores motivacionales representan aquellas condiciones básicamente cualitativas, necesarias para que el trabajador se sienta orgulloso de sí mismo, de lo que hace y lo que recibe en su trabajo. Estos factores intrínsecos, es decir, propios del trabajo, se obtienen directamente al realizarlo y una vez concluida la tarea. Su efecto es realmente duradero, pues la gratificación que proporciona al individuo se incorpora como parte de las experiencias agradables de su vida. Recargan al trabajador con la fuerza necesaria para emprender nuevas tareas y aceptar nuevos retos. Por tal motivo si no existen dichos factores, el individuo no encuentra satisfacción en el trabajo, pero cuando se le presentan y los experimentan pueden llenarse de bienestar.

Las motivaciones básicas más estratégicas del comportamiento humano en el trabajo son las necesidades fisiológicas y de seguridad, incluidas aquí las

llamadas “necesidades económicas”, que en ocasiones se puede satisfacer a través del sueldo.

Si el nivel de sueldo de un trabajador es tan bajo que tiene problemas para satisfacer sus propias necesidades, no es fácil que responda mucho a incentivos diseñados para llenar insuficiencias sociales, psicológicas y de autorrealización.

Una vez que la necesidad se satisface regularmente, empieza a decrecer en importancia como fuente motivadora respecto de otras necesidades. Sin embargo una vez que el individuo siente que su salario es acorde con el tipo de tarea que realiza, que dicha remuneración tiene un nivel razonable y cuenta con la seguridad de seguir recibéndolo, los intentos continuos para motivarlo únicamente sobre la base del salario a fin de que se desarrolle grados mas elevados de actuación, no encuentran el éxito completo. El individuo responderá mejor a incentivos que le ofrezcan la oportunidad de satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización.

No hay dos personas iguales, y por lo tanto las necesidades varían en tipo e intensidad de una a otra persona. Para algunos, las necesidades económicas y sociales suelen ser satisfechas con bastante rapidez, pero pueden tener un deseo casi insaciable de reconocimiento, prestigio o status.

La tarea más difícil que un jefe o supervisor debe afrontar respecto a cada individuo es la de descubrir qué es lo que específicamente está buscando. En esencia, todos debemos preguntarnos dónde estamos y dónde se encuentran cada uno de los demás en la jerarquía de necesidades. Esto puede orientarnos al momento de solicitar o proporcionar satisfactores e incentivos.

También debe reconocerse que generalmente, las necesidades sociales, psicológicas y en algunos casos la de auto desarrollo, no se manifiestan exteriormente, al menos en un sentido estricto. Descubrir si el trabajo tiene para

nosotros un propósito, un significado y una dirección, si representa un reto, debemos ser conscientes de cuándo deseamos nuevas experiencias, cuándo buscamos los logros y el reconocimiento y cuándo el avance y el crecimiento son importantes (Chiavenato, 1997).

Formación de grupos

Otro de los factores en el clima organizacional es la creación de grupos formales e informales dentro de la empresa; los primeros son aquellos que oficialmente y deliberadamente se conforman para realizar una tarea específica, claramente relacionada con la misión organizacional; mientras los grupos informales surgen de la combinación particular de factores formales del área de trabajo, horario y necesidades humanas de afiliación, de relacionarse con otras personas, entre otros.

Las funciones formales de los grupos son:

- ✓ Realizar una tarea, compleja e interdependiente, que a una sola persona le sería muy difícil desempeñar y que no se podría subdividir independientemente.
- ✓ Generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa o cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.
- ✓ Desempeñar actividades de coordinación o servir de vehículo entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo interdependiente.
- ✓ Facilitar la implantación de decisiones complejas.
- ✓ El grupo se puede utilizar como un medio de socialización o entrenamiento.

Las funciones psicológicas individuales de los grupos:

- ✓ Como un medio para satisfacer requerimientos de afiliación, es decir, necesidades de amistad, apoyo moral y afecto.
- ✓ Como un medio de desarrollo, pues incrementan y confirman el sentido de identidad y mantienen la autoestima.
- ✓ Para establecer y comprobar la realidad social.

Por consiguiente, los grupos bien pueden ser la unidad clave para facilitar la integración. Un problema central de investigación y de práctica organizacional es determinar las condiciones que aseguren la satisfacción de las necesidades psicológicas de los grupos formales de trabajo.

La existencia de los grupos es indispensable por la posibilidad que éstos tienen de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia.

El parámetro para medir la eficacia de un equipo de trabajo es la forma en que cumple con las metas establecidas.

Mientras más eficaces sean los grupos de una compañía, más a fondo se aprovechará la capacidad de las personas. Si la organización logra diseñar que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos establecidos, existen más posibilidades de aumentar, a largo plazo la efectividad de la empresa y la satisfacción de las necesidades individuales (CCADE, 2004).

Comunicación

La comunicación en una empresa tiene una importancia crucial en la integración efectiva del grupo o de los grupos de los cuales está compuesta, por ende, influye en el clima organizacional.

La buena comunicación entre los individuos depende de algo más que el lenguaje y de un conjunto de palabras comunes. Diferencias en el modo de pensar y en la forma de considerar las cosas pueden hacer que la comunicación sea casi imposible.

Por ello, para que exista una óptima comunicación entre el personal, que redunde en un clima favorable, deben reconocerse con claridad las diferencias en las formas de pensar, ya que los mismos símbolos no necesariamente significan lo mismo para los diferentes grupos. La mayoría de los símbolos no solo indican algo, sino también implican la comunicación de ciertas emociones.

La palabra comunicar proviene del latín comunicarse que significa poner en común. Comunicarse es “compartir experiencias”, estar en relación, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios y modificar conductas en los demás y en uno mismo.

Stephen (1998) comenta:

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras ...favorece la motivación al aclarar a los empleados qué es lo que hay que hacer y qué puede hacer para mejorar el desempeño inadecuado...para muchos empleados en su grupo de trabajo es la principal fuente de trato social...brinda una guía para la expresión de emociones y el cumplimiento de sus necesidades sociales...la última función de la comunicación se relaciona con el hecho de que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que grupos e individuos necesitan para decidir, pues transmite los datos para identificar y evaluar las opiniones (p. 136).

La comunicación es un proceso de interacción social mediante el cual se conocen e intercambian experiencias, emociones, ideas, creencias, sentimientos, y es tan importante, que la claridad con que se logre depende en gran medida del éxito de

cualquier actividad humana y en particular la relación entre los individuos. La comunicación para el hombre es el soporte de desarrollo emocional, social, económico, político y cultural.

Además, de ésta depende en gran medida la funcionalidad de la empresa y la satisfacción personal de quienes en ella laboran. Por otra parte, es un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroinformación, para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos ante una situación dada; no solo es un ingrediente esencial en el funcionamiento organizacional interno sino también resulta vital en el intercambio de información con su medio.

Así, en la medida en que prevalezca una buena comunicación, y se haga partícipe al trabajador de la información que debe y desea saber se desarrollará la eficacia y se coadyuvará al fortalecimiento de un clima organizacional favorable (Stephen, 1998).

Conflicto en las organizaciones

El conflicto en las organizaciones “es el choque, combate, lucha, antagonismo, apuro, angustia que se deriva de un proceso en donde una persona siente que están dañando sus intereses en relación con otras.

El conflicto puede ocasionar efectos negativos muy serios, ya que tiende a propiciar que los esfuerzos se distraigan del logro de las metas, pues cuando surge, se utiliza tiempo y recursos para tratar de resolverlo y por ende se generan distracciones. Asimismo, influye en el bienestar psicológico de los empleados y puede ocasionar serios problemas interpersonales que repercutirán en el clima organizacional.

Ante un caso de conflicto organizacional, el método idóneo para resolverlo es el de confrontación a través de la negociación; se presume que todas las partes

involucradas pueden ganar algo si lo resuelven y así la negociación se utiliza como estrategia para llegar a un acuerdo incluyéndose la consulta con un tercero que actúe imparcialmente.

Resistencia al cambio

Todas las organizaciones, aún las más estables, se hallan en un proceso continuo de cambio, ya que deben adaptarse a formas legales y a modificaciones en los recursos naturales, en la tecnología, en las demandas del personal, etcétera. Cada cambio interno que se hace como la respuesta a las exigencias ambientales o requisiciones administrativas, tiende a afectar a la totalidad del sistema.

Un tema que preocupa a las empresas en cualquier proceso de cambio es la resistencia a éste, ya que impide el progreso y sobre todo la adaptación. La resistencia al cambio puede presentarse en diferentes formas, abierta, implícita, inmediata o diferida (Stephen, 1998).

Las más difíciles de manejar son las abiertas o inmediatas ya que los empleados ante un evento pueden manifestarse con quejas, bajo desempeño, amenazas de huelga. Las más difíciles de identificar son las implícitas ya que se pueden reflejar en la falta de lealtad de los empleados, la desmotivación, la rotación, el ausentismo, cometiendo más errores, o desperdiciando recursos.

La mayoría de los especialistas en esta materia coinciden en que las resistencias al cambio pueden dividirse en organizacionales o estructurales e individuales.

Las razones por los que los individuos se resisten a los cambios son:

- Hábitos: los individuos se acostumbran a comportarse de una forma repetitiva, rutinaria y automática.

- Inseguridad: Las personas pueden sentir miedo en el proceso porque se pone en peligro su puesto.
- Factores económicos: miedo a que sus ingresos se reduzcan, sobre todo cuando el cambio va dirigido a la productividad.
- Temor a lo desconocido: se genera incertidumbre ante la posibilidad de no ser capaces de aplicar nuevas técnicas.
- Procesamiento de la información: los empleados interpretan la información como ellos la perciben, se resisten a escuchar, ven lo que quieren ver, se resisten a recibir nuevos métodos y técnicas (Stephen, 1998).

Los factores organizacionales que generan resistencia al cambio pueden ser:

- La estructura: las empresas buscan estabilidad, mantener su línea de liderazgo, contratación, capacitación, etc. que le ha dado resultado.
- Visión limitada del cambio: las empresas están formadas por sistemas y el cambio afecta a todos los procesos.
- Toma de decisiones lineales: el poder, la autoridad y la toma de decisiones es unilateral.
- El costo: compra de nueva tecnología, implementación de sistemas, capacitación a toda la fuerza laboral es muy costosa (Fumham, 2001).

Durante el proceso de cambio se ha observado que las personas no se resisten al cambio tecnológico, el mayor porcentaje de resistencia es de naturaleza social. Por ello el cambio tiene que ser impersonal y sin prejuicios, ya que si éste beneficia a un grupo en perjuicio de otro no se alcanzará jamás la plena cooperación. Además, el cambio tiene que ser evaluado objetivamente, sin pasión a favor o en contra, sopesando las ventajas y los inconvenientes a corto y a largo plazo (Stephen, 1998).

Socorro (2003) comenta al respecto:

“No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de una manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo. Por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía”. (p.19)

Uno de los dilemas más grandes en las organizaciones surge porque los objetivos y las políticas que se suponen aseguran la eficiencia organizacional no siempre permite satisfacer todas las necesidades del empleado. Si la organización no satisface las necesidades mínimas del empleado en cuanto a sentirse seguro y apreciado, tener oportunidad de crecer y desarrollarse éste puede presentar conductas de frustración. Por tal razón las empresas deben preocuparse por crear condiciones que mantengan un alto nivel de eficiencia que permita a cada empleado sentirse seguro, reconocido y valorado.

Para concluir, las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio de clima laboral para lograr el equilibrio entre lo tangible y lo intangible de una organización, es importante encontrar una filosofía que vincule el recurso humano con su entorno facilitando su identificación con él, buscando un equilibrio que impacte en sus expectativas.

2.4 Desarrollo Organizacional: como estrategia para el cambio de la cultura corporativa

Ante la problemática de integrar las necesidades individuales con las metas de la organización, las ciencias del comportamiento han permitido comprender más profundamente la complejidad del hombre, para lo cual ha utilizado las diferentes estrategias de intervención que integran conocimientos derivados de la psicología, de la teoría de los sistemas y de las ciencias de la comunicación. Una de éstas estrategias es el Desarrollo Organizacional, surgiendo como una alternativa para

las empresas que luchan por sobrevivir en este mundo cada vez más competitivo, donde los cambios son tan rápidos, donde se requiere de adoptar nuevas culturas que lleven al equilibrio y beneficio mutuo para las organizaciones y los empleados, buscando a la par la transformación y el crecimiento.

El desarrollo organizacional fue creado en Estados Unidos con la finalidad de incrementar la eficiencia de las organizaciones teniendo como objetivo el incremento de la productividad de las empresas y la realización del empleado en el trabajo, mejorando su calidad de vida. Surge de la necesidad del crecimiento y desarrollo del hombre, de la organización y del ambiente.

La evolución histórica del desarrollo organizacional es difícil de definir pero podemos decir que la mayoría de los autores que hablan sobre el tema coinciden en que se hizo popular en la década de 1960, sus inicios en 1946 en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, evolucionando en cuatro raíces principales: la primera en laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas, la segunda en la investigación de encuestas y metodología de retroinformación, la tercera constituida por la investigación y la acción y la cuarta que surge paralelamente a las anteriores fue el enfoque sistémico y socianálítico (González, 2002).

Para Stephen (1998):

Desarrollo Organizacional atañe cambios sistemáticos y planeados es un término usado para abarcar un conjunto de técnicas o intervenciones de cambio desde modificaciones la estructura y los sistemas de toda la empresa ... con grupos o individuos que inician como una respuesta a los cambios del medio externo y que pretenden mejorar la eficacia de la compañía o el bienestar de los empleados (p.279).

Schein (1982, pp.220-221) resume las aportaciones de diversos campos sobre lo que hoy se conoce como “cambio planificado” y desarrollo organizacional:

1. El campo de la *dinámica de grupo*, especialmente el trabajo realizado por Lewin y sus seguidores (Cartwright y Zander, 1968).
2. El campo de *la sociometría*, donde se desarrolló el concepto de juego de roles y otros tipos de intervención de orden social (Moreno, 1934; Jennings, 1950).
3. El campo de la *antropología aplicada*, donde surgió la práctica rigurosa de observar cuidadosamente los sistemas sociales y tratar de entender lo sutil de su dinámica interna (Whyte, 1943; Horsfall y Arensberg, 1949).
4. *Entrenamiento en liderazgo y sensibilidad* tal y como lo desarrolló el National Training Laboratory en las décadas de 1950 y 1960 (Bradford, 1974; Schein y Bennis, 1965).
5. *Psicología clínica y consejería*, desarrollada por Rogers (1961), Perls y sus colaboradores (1965), Berne (1964) y otros, quienes contribuyeron grandemente en los modelos de entrenamiento y consultoría utilizados por el consultor.
6. *Estudios organizacionales* llevados a cabo por la organización misma, como los adelantos entre 1930 y 1950 por compañías tales como la Western Electric, la American Telephone and Telegraph, Exxon, Union Carbide, General Electric y Procter and Gamble. Estas investigaciones reunieron a psicólogos organizacionales tales como Roethlisberger, McGregor, Likert, Blake, Shepard con ejecutivos de empresa dispuestos a explorar nuevas estrategias para manejar el cambio en sus organizaciones. De estos contactos surgieron algunos experimentos de investigación – acciones que contribuyeron a refinar la teoría del cambio y las estrategias de intervención.
7. *Teorías sobre la estructura y diseño de la organización*, tales como la de sistemas, sociológicas y antropológicas. (Simon, 1960; Perrow, 1970; Thompson y McEwen, 1958).

8. *Teorías intergrupales e interorganizacionales*, derivadas de los primeros estudios realizados por Sherif y sus colegas (1961, 1969) en el campo de la competencia y el conflicto entre grupos y de la tradición, en el campo de las ciencias políticas, al examinar las negociaciones y las relaciones de poder intergrupales (Alison 1971; Lindblom, 1959; Dahl, 1957).

El ser humano se enfrenta a gran cantidad de retos en las organizaciones, la supervivencia, la interacción con otros individuos, la satisfacción de sus necesidades, por lo que el desarrollo organizacional es una de las soluciones que apoyan a los individuos y a la organización a crecer y responder a estos retos adecuadamente.

El término Desarrollo Organizacional (DO) es utilizado para definir los procesos de cambio de las organizaciones , el cual puede ser llevado a cabo por miembros de la organización o por personas ajenas a ella (agente de cambio externos), o por ambos. Existen diferentes técnicas para llevarlo a cabo como por ejemplo círculos de calidad, la formación de equipos, retroinformación de encuestas, administración por objetivos (APO), enriquecimiento del puesto, análisis transaccional, calidad de vida en el trabajo, entrenamiento en sensibilización y reuniones de confrontación que lleven a sustentar la base de la planeación y de la toma de decisiones.

Hablar de desarrollo organizacional es hablar de desarrollo humano. Sin embargo, a menudo lo pasamos por alto y nos enfocamos a los nuevos métodos de producción o a los sistemas y métodos de producción que prometen incrementar la productividad y mejorar el nivel de eficiencia de una manera mágica sin involucrar al empleado (Franco, 2003).

Aunque existen diferentes estrategias de cambio, el DO casi siempre se centra en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional como punto de partida en vez de orientarse exclusivamente a la estructura y metas de la organización. Un aspecto muy importante dentro del proceso de DO es que éste se basa en utilizar

métodos de experiencias vivenciales sin dejar de lado la objetividad. Es un sistema muy versátil y flexible pues nunca pierde de vista a los seres humanos y va en busca de su constante crecimiento.

El DO emplea los más amplios métodos posibles a fin de lograr las más y mejores alternativas organizacionales.

El DO puede comenzar como diagnóstico del clima organizacional, abarcando a toda la organización o a una parte de ella, todo depende del tamaño de la empresa o de las circunstancias y de la estrategia que se debe implementar, puede abarcar niveles jerárquicos o bien por áreas.

Las intervenciones del DO buscan cambiar actitudes y conductas de los miembros de la organización mediante la implementación de mejora en los sistemas de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas; todo ello a través del diseño de programas de capacitación corporativa, sensibilizando al individuo y grupo sobre sus percepciones, su cohesión como grupo, sus conflictos y cómo pueden lograr la integración entre ellos. Utiliza herramientas como la encuesta que permite evaluar actitudes; a través de esta técnica se obtiene información sobre cuales pueden ser las discrepancias y permiten resolverlas mediante la retroalimentación, donde se obtienen datos tales como: eficacia en la comunicación, toma de decisiones, tipos de liderazgo, satisfacción en la empresas y en el puesto, relaciones entre jefes y compañeros, sentido de pertenencia.

En conclusión, el desarrollo organizacional es una de las alternativas viables y más eficaces para evaluar el clima organizacional, ya que se basa en escuchar lo que las personas sienten, sus actitudes y lo que piensan del cambio; amplía información pues indaga a través de diferentes fuentes, diagnóstica con base a un análisis profundo y visualiza todas las opciones disponibles, lleva a cabo una retroalimentación continua y planea a futuro, actúa a través de la implementación del cambio, y finalmente controla y evalúa el proceso de cambio tanto en el plano

afectivo (emociones, aprendizaje alcanzado, desempeño) como en el plano organizacional.

La mayoría de los autores especializados en desarrollo organizacional como Mello, (2003) Zepeda, (1999) Chiavenato, (1989) Ferrer, (1976) Furnham, (2001) Guizar, (2002) Franco, (2003) González, (2000) a pesar de tener enfoques e ideas diferentes coinciden en que el DO tiene por objetivo:

- Desarrollar un sistema viable capaz de auto renovación.
- Desarrollar sistemas de mejora continua.
- Generar condiciones para que el conflicto aflore y se pueda manejar adecuadamente.
- Crear una toma de decisiones efectiva donde se busque la mejor alternativa
- Aumentar el nivel de apoyo y confianza entre los individuos de la organización.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción de los miembros.
- Generar compromiso y responsabilidad en la planeación y ejecución.
- Propiciar que la comunicación se vuelva efectiva (comunicaciones verticales, horizontales y diagonales).
- Que los líderes reconozcan y valoren las habilidades del empleado.
- Desarrollar el sentido humano hacia el individuo, donde desarrollen su potencial, que satisfaga sus necesidades.
- Crear un ambiente atractivo, de competencia sana y reto.

El Desarrollo Organizacional ayuda a las empresas a ser más competitivas, democráticas y saludables y la filosofía que sustenta se basa como menciona Guizar (2002) en:

La confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida en la que la organización las apoye y las fomente (p. 16).

El Desarrollo Organizacional de ser aplicado científicamente y tomando en cuenta las aportaciones de la psicología del comportamiento y los valores organizacionales puede generar un impacto positivo en la efectividad y crecimiento de cualquier empresa formalmente estructurada.

Como se puede observar el Desarrollo Organizacional se ha vuelto un elemento fundamental y dinámico que ha contribuido a dar vitalidad a la organización que surge como una respuesta a la preocupación de los líderes por desarrollar, preparar y adaptar a las organizaciones a esta era de constante cambio y de retos. Sus áreas de aplicación son muy amplias (plantas industriales, universidades, pequeñas y grandes empresas instituciones no lucrativas, unidades gubernamentales, organizaciones que brindan servicios, etc.) en especial si se busca una mejora a nivel integral.

2.5 El psicólogo como agente de cambio

El Desarrollo Organizacional es una de las estrategias de intervención que más ha contribuido a despertar el interés por preparar profesionistas especializados en procesos de cambio y donde el psicólogo ha contribuido a través de su intervención y conocimiento sobre la conducta, debido a que esta estrategia está íntimamente ligada con el lado humano de las organizaciones. De hecho fueron los psicólogos los propulsores de esta estrategia que hoy en día tiene tanto impacto dentro de la organización.

El programa de desarrollo organizacional se basa en consultores calificados que trabajan con un grupo de gerentes y trabajadores de la organización. El consultor puede ayudar a dirigir la implementación del cambio, es un facilitador que ayuda a los grupos a identificar las metas y a detectar los problemas que impiden el logro de los objetivos .

Ferrer (1976) describe las características del consultor efectivo:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.
- Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Preferentemente, influir en las decisiones, en vez de hacerlas o tomarlas.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional (p.21).

Faria de Mello (2003) define al agente de DO como:

El agente de DO impulsa el esfuerzo del DO actuando, actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Idealmente no es el autor de los cambios que desarrolle la organización: podrá ser co-autor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema objetivo. Estos son los autores y actores del proceso de cambio (p.101).

Para González (2000) el agente de DO:

Actúa como facilitador o inspirador en las acciones de cambio que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, no es el autor directo de las mismas, sino colaborador con el sistema cliente para lograr activarlas de la forma más efectiva posible (p. 238).

Aunque una agente de DO no siempre es un psicólogo, es el profesionalista que mejor reúne los conocimientos y habilidades que su ciencia genera, como lo detalla Mello(1993):

Aunque casi siempre sea un psicólogo (pues esta técnica nació en la Psicología) el consultor no necesita obligatoriamente ser un psicólogo. En los Estados Unidos, sistemáticamente se define profesionalmente como científico del comportamiento conductista...lo que es fundamental, en el campo teórico es un sólido conocimiento de la psicología (social, de la personalidad, organizacional), de Dinámica de Grupos y de Comportamiento Organizacional, al lado de sólidas nociones sobre la Teoría de la Administración. Como técnico deberá estar muy bien entrenado en el trabajo con grupos, y necesitará conocer a fondo los principios, aplicaciones y limitaciones del método de laboratorio (p.108).

El agente de DO debe caracterizarse por su objetividad, por sus habilidades para ver diversos problemas, por sus conocimientos teóricos sobre todo en áreas de la psicología en general, sociología, antropología, dinámica de grupos, manejo de conflictos, administración de empresas desarrollo organizacional y preferentemente consultoría en empresas. Además debe poseer una personalidad dinámica, con un estilo personal de congruencia.

El psicólogo puede actuar como agente de cambio y su misión es ser el guía o el entrenador en los procesos de desarrollo organizacional. Puede impartir cursos en los que puede enseñar a los empleados a utilizar nuevas formas de comunicación, también puede dirigir sesiones de grupo en los cuales los miembros del grupo pueden planear los cambios, por lo que actúa como agente mediador o moderador con el fin de apoyar a la concentración sobre lo que se está analizando y sobre todo que no se desvíen del objetivo que persiguen.

El psicólogo juega un papel fundamental dentro del proceso de desarrollo organizacional, debido a que es un especialista en el comportamiento; durante su preparación académica desarrolla habilidades en observación, manejo de

entrevista, diagnósticos, valoraciones, etc. que le permiten tener una sensibilización especial para entender las necesidades humanas. Sin embargo, debe apoyarse de otras disciplinas para complementar su trabajo en el campo organizacional.

Capítulo 3. Outsourcing

En este capítulo abordamos el significado de la tendencia empresarial llamada Outsourcing derivada de la economía globalizada, y detallamos cómo ésta ha permitido a las empresas dedicarse a su razón de ser a través de la subcontratación de servicios especializados que les permitan reducir costos. Así mismo describimos la función y alcances del psicólogo en una empresa de Outsourcing.

3.1 El proceso del cambio en las organizaciones

Como hemos mencionado, la innovación en la ciencia y la tecnología pero sobre todo la forma de concebir al ser humano, ha llevado a las organizaciones a tomar conciencia sobre la importancia de la renovación y adaptación de todas sus partes ver al recurso humano como un elemento invaluable e indispensable. En tal sentido, las empresas han tenido que alinear sus necesidades con las del trabajador, implementando estrategias que permitan la integración entre ambos.

González (2002) menciona los cambios significativos que se han generado en la estructura de las organizaciones:

Las actuales y comunes estructuras mecanicistas están dejando su lugar a sistemas más novedosos y orgánicos. La autoridad tradicionalmente basada en la delegación ha dado paso a la autoridad del saber y las actitudes. El poder organizacional con base en la coacción y la amenaza es sustituido por el poder constituido con fundamentos en la colaboración y la razón ... la conceptualización del ser humano de un elemento inerte y controlado por la organización ha sido sustituido gradualmente por principios organizacionales basados en el concepto humanístico y democrático (p. XI).

Como se observa, el cambio implica abrirnos a la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades, es provocar resultados diferentes. La generalidad de los autores que hablan sobre los procesos de cambio en las organizaciones coinciden en que las empresas están expuestas a procesos acelerados de cambio por lo que requieren una rápida adaptación, así mismo comentan que se debe despertar conciencia social entre los miembros de la empresa pero sobre todo enfatizan en el cambio de cultura que se basa en el sistema de creencias y valores, su relación e interacción.

Para Stephen (1998) "Las empresas exitosas deben responder a la innovación y dominar el arte del cambio o se volverán candidatas a la extinción" (p.12). Es importante mencionar que el cambio puede darse de manera planeada o bien como una respuesta reactiva ante los acontecimientos; existen fuerzas internas (funciones del trabajador, sus actitudes, la tecnología y políticas de la organización) y externas (el medio ambiente, variables económicas, políticas, culturales, educacionales, sociales) que influyen en cualquier proceso de cambio.

Todos los autores recomiendan que el cambio se dé sobre la base de la planeación y no hacerlo por responder a incidentes que se presentan con continuidad. Además coinciden en que las organizaciones deben responder a los cambios del ambiente, pues se ha demostrado que el éxito o fracaso de éstas tiene mucho que ver con la actitud o comportamiento de los empleados.

Siliceo, Cásares y González (1999) enmarcan cómo son las organizaciones de hoy:

El nuevo entorno globalizado y competitivo nos obliga a enfrentarlo con una dosis de creatividad e innovación con capacidad de adaptación y defensa de la propia identidad, así como la utilización de la capacidad de pensar y discernir y de colaborar con posturas heterogéneas y ajenas a la propia cultura....las organizaciones de hoy crean ambientes globalizados, con criterios y normas que puedan funcionar en cualquier

país del mundo en la creación de productos y servicios de calidad, competitivos en continuo desarrollo y perfeccionamiento (p.22).

En resumen ante la diversidad del entorno se requiere una mente abierta, positiva, capaz de enfrentarse una y otra vez a los cambios pero con visión estratégica.

En conclusión, el cambio es vertiginoso y no optativo; por lo que es importante que los individuos y las organizaciones a través de la capacidad de adaptación, de la flexibilidad, de la actualización, pero sobre todo de la renovación basada en la confianza, enfrenten el reto del cambio para encararlo de manera efectiva y con éxito.

3.2 Outsourcing

Hoy en día la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la mejora, para obtener esta ventaja debemos tener la capacidad para aplicar la tecnología que avanza a pasos agigantados.

El primer impacto de la globalización fue generar que las empresas pequeñas no trataran ya de imitar a las grandes, actualmente es más importante y trascendente concentrarse en una posición o nicho de mercado que funcione en forma excelente y que permitan ser eficaces en áreas donde sus competidores no lo sean (Porter,1988).

Los cambios en el entorno y en los mercados han llevado a modificar en forma substancial los planes y estrategias en las organizaciones. Actualmente vivimos en una economía globalizada, con una gran apertura comercial y mucha competencia; por tanto las empresas deben buscar la manera más efectiva de satisfacer lo que el mercado demanda y como un principio estratégico han

buscado reducir aquellos procesos que distraen los esfuerzos para lograr sus objetivos encontrando alternativas con especialistas que resuelvan adecuadamente estas necesidades.

Entre más especializada sea una compañía, es más probable que la ayuda experta necesaria sólo pueda encontrarse fuera, no dentro de la compañía. Muchas empresas consideran que agregar un departamento adicional, aumentar los niveles gerenciales o la información, es la mejor solución. Sin embargo, se ha comprobado que los cambios que se generan día a día en las empresas las han llevado a recurrir a solicitar ayuda del exterior debido a que los diferentes departamentos dentro de cada organización tienen menos en común que los departamentos similares en otras compañías y de hecho en otros países. En consecuencia, es más fácil obtener ayuda de otras empresas con especialidades en tecnología o recursos humanos. Incluso se ha comprobado que las dificultades que se presentan en una misma empresa para compartir información entre departamentos pueden reducirse empleando un recurso externo, o utilizando recursos anexos como tecnológicos, humanos o en informática (Rothery y Robertson, 1996).

Uno de estos recursos externos o alternativas es la mega tendencia que se ha impuesto en la comunidad empresarial de todo el mundo llamada Outsourcing, que consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos con la finalidad de que las empresas ó negocios se dediquen exclusivamente a su razón de ser.

El término outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El outsourcing, como nunca antes, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier gerente que no esté dentro de las llamadas “ventajas competitivas”.

Rothery y Robertson (1996) comentan la definición de outsourcing que les proporcionaron importantes hombres de negocios como Ferry de Kraker, Director General de la International Federation of Purchasing and Materials Management;

Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría. "En su opinión el término "outsourcing" mismo es demasiado limitante para describir lo que realmente está pasando y sugirió títulos como "administración adelgazada", "subcontratación", "empresas de manufactura conjunta" y "cofabricación".

El outsource podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía (p.4).

Paule Neale director de negocios de la compañía ISL de IBM, describe el outsourcing:

Como la práctica de transferir la planeación, la administración y la operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente (p.4).

La conveniencia de subcontratar servicios bajo el esquema de outsourcing es uno de los grandes dilemas del mundo empresarial ¿Cuándo sí y cuándo no utilizarlo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? ¿Qué actividades deben permanecer dentro de la empresa? ¿Se corre el riesgo de perder dominio y control cuando se trae a alguien de afuera?

En el mejor de los escenarios, la decisión de contratar outsourcing deberá responder a una estrategia integral, que apunte en el traslado del control de determinada actividad hacia un tercero que ayuda al cumplimiento de objetivos estratégicos para la organización. Se trata de generar valor y contribuir para transformar el negocio.

Rothery y Robertson (1996) recomiendan:

El outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo en la relación cliente proveedor. Por lo que se refiere a la manufactura, existe una cooperación intensa, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, comparten dichos sistemas, se convierten en una extensión de ellos, o se apoderan de sistemas completos de fabricación.

Esto hace que surjan cuestiones sobre acuerdos, relaciones, evaluaciones de proveedores, prácticas comunes, capacitación, etcétera, pero, sobre todo, demanda o exige formación de sociedades (p. 5).

El aumento de la tendencia hacia el outsourcing en un buen número de áreas, que van desde un servicio básico único dado en forma personalizada tomando en cuenta la compatibilidad cultural, los riesgos, objetivos en común con los proveedores, en áreas como la administración de comedores, administración de inmuebles, computación, hasta servicios más complejos y de mayor amplitud como telecomunicaciones, administración de personal y administración general, ilustra la evolución en el concepto de sociedades en las que se transfiere cada vez más la responsabilidad al proveedor.

El outsourcing es una herramienta de gran utilidad cuando se aplica correctamente. No existe una receta mágica para determinar en qué actividades sí

y en cuales no. Sin embargo, valorar de manera formal el outsourcing puede generar grandes beneficios para las empresas.

La alternativa de utilizar el outsourcing deberá revisarse de manera periódica, ya que las condiciones del mercado y oferta de servicios se modifican constantemente. Se recomienda que cada vez que se evalúe la subcontratación de algún servicio, se integre una propuesta formal de trabajo interna, con la misma rigidez y parámetros que se le exigen a los proveedores externos (incluyendo todos los supuestos, personal, costos y ajustes internos asociados para poner en práctica).

La resistencia al outsourcing proviene de malas experiencias, del hecho de que en principio los proveedores muestran su mejor cara al momento de la venta, y una vez firmado el contrato cambian el personal o la calidad del servicio. De aquí la relevancia de los contratos. Es recomendable especificar los alcances, descripción detallada de productos y servicios que se recibirán, características del personal que atenderá, responsabilidades de ambas partes, y si fuera el caso, de tiempos de entrega o métricas de servicio.

La realidad de las organizaciones en México es muy diferente a la de otros países, principalmente a los altamente desarrollados y es aquí donde surge la necesidad de poner atención en él. ¿Por qué las organizaciones no funcionan? ¿Cuáles son los factores que determinan que en una empresa haya un ambiente optimista, responsable, capaz de adaptarse a los cambios en un mundo cada vez más competido?

En el reciente Congreso de Expomanagement se comentó que en México el fenómeno es relativamente nuevo, pues la visión que las empresas tenían sobre el Outsourcing empezó a evolucionar a partir de la década pasada, pasando de ser una simple táctica para la reducción de costos operativos de funciones secundarias (pago de nómina, servicios de limpieza , etcétera.) hasta convertirse

en una herramienta estratégica de management, que puede comprender actividades centrales como la logística, la manufactura, atención al cliente, administrativo, de recursos humanos, desarrollo de nuevos productos, entre otras.

Algunas de las ventajas de implementar Outsourcing son:

- Reducir o controlar los costos de operación.
- Reducir la necesidad de tener que incluir fondos de capital en funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Generar economías a escala.
- Contratar a un tercero cuando no hay alguien dentro de la empresa que tenga la habilidad, conocimiento o grado de especialización para realizar alguna actividad específica, a un menor costo y con la calidad y/o nivel de servicio del externo.
- Utilizarla como catalizador de cambio en organizaciones que presentan una alta resistencia al cambio(Expomanagement,2003, p. 7)

En México muchas empresas han visto en esta tendencia una alternativa viable dadas las condiciones políticas, fiscales, laborales y económicas que actualmente vive nuestro país. Los servicios que se ofrecen son diversos y tratan de enfocarse a cubrir las necesidades de las organizaciones, por ejemplo, administrativas, fiscales, de recursos humanos, de servicio al cliente (Call Center), de consultoría en software, de imagen corporativa, etcétera.

Rothery y Robertson (1996) comentan:

Históricamente, la alta gerencia se ha concentrado en organizar y administrar una red compleja de recursos internos; pero ahora se está dando un cambio fundamental. Impulsada por la necesidad de concentrarse en el cliente, la administración tiene que pensar en el servicio, y buscar afuera para ver cómo puede mejorarlo.

Ésta es una actitud mental completamente diferente. Requiere que uno realice una alianza en sociedad con organizaciones proveedoras de servicios, que sean expertas en la administración de personal y de recursos y procesos de negocios con un ejemplo fuerte de tecnología (p.14).

En el área de recursos humanos, las empresas han encontrado en el outsourcing un “aliado” ya que muchas de ellas no cuentan con los medios (limitantes en plantillas autorizadas, cargas inesperadas de trabajo) o el tiempo necesario para llevar a cabo los procesos con especialistas en reclutamiento y selección de personal, cálculo de nóminas, impuestos, administración de personal, capacitación, implementación de mejoras (productividad, ambiente laboral, calidad, etcétera.) y sobre todo deslindarse de las responsabilidades que se adquiere como patrón (antigüedad, liquidaciones, pensiones) que implica la relación laboral.

Sin embargo, dentro del proceso de outsourcing de recursos humanos, se ha confirmado que aunque se quiera ver al empleado como externo a la organización no se puede aislar, ya que son las personas las que forman y mantienen los niveles de liderazgo en las empresas y es indudable que “si tenemos empleados satisfechos, tendremos clientes satisfechos” y esto repercutirá en el desempeño de éstos, en su productividad y en el cumplimiento de objetivos de cualquier organización.

En muchas ocasiones las problemáticas de las empresas se ven afectadas por prejuicios o bien por que no son capaces de ver el panorama completo de un problema; por lo que el servicio de outsourcing con equipos de profesionales especialistas en recursos humanos, pueden apoyar a través de diferentes herramientas metodológicas a tomar decisiones objetivas e imparciales.

En resumen podemos decir que el outsourcing:

- Es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios externos que no afectan la actividad principal de la empresa.
- Es una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su empresa o negocio.
- Hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

3.3 La función del psicólogo en una empresa de Outsourcing

El psicólogo posee habilidades que le permiten desarrollarse en diferentes ámbitos: investigación industrial, social, educacional y de salud. Es un profesional que puede involucrarse en cualquier tipo de empresa o institución ya que fue formado con herramientas teóricas y metodológicas que le permiten conocer el por qué del comportamiento de las personas en forma individual y grupal.

Sin importar el área en la que trabaje y apoyado en las herramientas que ofrecen las diferentes aproximaciones psicológicas, el psicólogo desarrolla una sensibilidad especial para poder comprender el comportamiento de las personas, pero esta sensibilidad debe estar sustentada a través del método científico para detectar problemas, verificar experiencias, realizar observaciones preliminares, formular hipótesis, tomar muestras representativas, aplicar diferentes instrumentos de evaluación, obtener resultados y emplear éstos para dar conclusiones que lleven a comprender el comportamiento del ser humano .

En una empresa de Outsourcing el psicólogo es contratado para que integre las necesidades y objetivos de la empresa y las de los recursos humanos; debe enfocarse al crecimiento del elemento humano y al mismo tiempo apoyar a la estrategia de negocio de cada organización.

Durante la trayectoria laboral de la autora ha tenido que enfrentar y vencer barreras, ya que la formación académica que recibió (aunque proporcionó bases sólidas) requirió apoyo de conocimientos en otras áreas o disciplinas, lo que ha generado buscar alternativas diferentes como tomar cursos y diplomados adicionales que pudieran darme herramientas adicionales en las áreas mercadológicas, contables, administrativas y sobre todo de recursos humanos para poder competir con otros profesionistas; ya que se tiene la falsa creencia de que el psicólogo debe enfocarse sólo al proceso terapéutico y no puede incursionar fácilmente en la industria, cuando en realidad se pueden hacer aportaciones importantes como se comentó en capítulos anteriores. Sabemos que los empleados son la parte más importante de cualquier organización y el psicólogo estudia el comportamiento del ser humano.

El reto que como psicólogos que laboramos en este tipo de empresas de Outsourcing o de cualquier otra, es ser generadores de cambio y demostrar que se debe invertir significativamente en el capital humano, reclutar, desarrollar y retener al personal, incrementar el desempeño individual y de equipo que impacte en la productividad de las organizaciones para que compitan en este mundo globalizado.

1.4 Funciones del psicólogo en Promsa

PROMSA (Promociones y Servicios Análogos) como empresa de Outsourcing que contrata psicólogos para el área de recursos humanos, considera que la materia prima es el elemento humano y nuestro objetivo como profesionistas en esta área es atraer candidatos (viables , valiosos, calificados), contratarlos, ubicarlos en puestos adecuados de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y aptitudes

generando un ambiente agradable que lleve a incrementar el desempeño e impacte en la productividad; de su eficiencia en estas responsabilidades dependerá el grado de desarrollo que tendrán en la empresa para la cual prestamos un servicio.

En PROMSA se ha dado una importancia fundamental al papel de psicólogo, ya que de la calidad con la que realice sus funciones dependerá el grado de éxito de la empresa; los directivos de esta compañía están convencidos de que el psicólogo posee habilidades que apoyan a la estrategia del negocio. Estas habilidades son conocimiento de la conducta, la capacidad de observación, análisis, manejo de técnicas como la entrevista, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, su capacidad para discernir, descubrir y desarrollar las habilidades y potencialidades de las personas.

En este reporte se presentamos una experiencia de trabajo en la que la autora prestó sus servicios durante diez años en esta empresa, y como especialista en recursos humanos, su reto fue reclutar, contratar, desarrollar y retener el capital humano, motivando a las personas a incrementar su desempeño individual y generando en ellos un sentido de pertenencia hacia la empresa para la cual fue subcontratado. Este proceso es complicado de llevar a cabo, pues para el personal que ha sido reclutado y contratado para prestar un servicio en otra organización, le resulta difícil comprender que tiene que adaptarse al sistema de trabajo de la empresa donde va a desarrollar sus potencialidades y entender al mismo tiempo que es un empleado con un patrón diferente, el cual va a estar al pendiente de todo lo relacionado con sus necesidades en lo referente a su proceso administrativo (incidencias, pagos, incapacidades, cartas, incrementos salariales, etc.) y de desarrollo.

Por tal razón, Promsa abrió sus posibilidades y no se limitó sólo a prestar un servicio externo sino buscó ser “aliado” de sus clientes, con la finalidad de que éstos logran sus objetivos sin perder de vista el desarrollo y realización de los

empleados. En esta compañía están convencidos de que “si existen empleados satisfechos, tendrán clientes satisfechos”, lo cual impacta en el nivel de servicio de Promsa. Lo anterior llevó a Promsa a proporcionar un servicio integral que permitiera atacar las posibles problemáticas que se generan por la dinámica propia de cada empresa. Se convirtieron en consultores que apoyan a las organizaciones cuando carecen de conocimientos y fortalezas internas para enfrentar problemáticas determinadas.

Cosideramos importante señalar que en el área de la psicología organizacional, el psicólogo de la FES Iztacala es un profesionalista que ha podido insertarse en el ámbito de la industria porque durante su formación académica, basada fundamentalmente en el análisis conductual, le proporcionó herramientas que ha podido extrapolar a la psicología organizacional; un ejemplo de ellos es que detecta problemas (alcances y / o limitaciones del repertorio conductual), desarrolla programas de instrucción (capacitación), realiza análisis y descripción de tareas (descripción de puestos), elabora diagnósticos (detección de necesidades de capacitación, clima laboral), hace evaluaciones (reclutamiento y selección, productividad, desempeño laboral, entre otras), verifica conductas (supervisión, rotación, incidencias) y trabaja en forma interdisciplinaria con otros profesionistas (abogados, mercadólogos, relaciones industriales, médicos, contadores, comunicólogos, administradores, etcétera), para planear, prevenir y/o corregir diferentes problemas conductuales.

Por el desempeño de los psicólogos en esta empresa, su imagen fue adquiriendo un lugar muy sólido; en la actualidad los clientes confían en ellos ya que los consideran consultores- facilitadores de crecimiento en las compañías.

Entre las aportaciones que el psicólogo ha hecho a esta organización están la elaboración manuales de políticas y procedimientos, de bienvenida, de capacitación para promotores y demostradoras curso de inducción, descripciones de puesto, elaboración e implementación de estrictos controles sobre el proceso

administrativo de personal, desde su contratación hasta su baja de la empresa, elaboración de solicitudes y requisiciones de personal, evaluaciones de desempeño, apertura de reclutamiento foráneo, capacitación, reportes de rotación, reportes de incidencias y efectividad, detección de necesidades de capacitación, diagnósticos de clima laboral, aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y evitar en la medida de lo posible demandas laborales.

Capítulo 4 Detección de clima laboral en Reader's Digest México

En este capítulo hablaremos de la empresa de Outsourcing Promociones y Servicios Análogos (PROMSA), sus antecedentes, misión, objetivos, estructura, servicios que ofrece y cómo desde esta empresa se intervino en la detección del clima laboral en Reader's Digest México. Iniciamos con una breve reseña histórica de esta empresa, la problemática que presentaba en el área de servicio al cliente, y explicaremos las etapas seguidas para la detección del clima organizacional.

4.1 Promociones y Servicios Análogos (PROMSA)

4.1.1 Antecedentes

PROMSA es una empresa cien por ciento mexicana, con 20 años en el mercado que la respalda, integrada por mercadólogos, psicólogos, publicistas, administradores y un cuerpo de ejecutivos que reúne más de 50 años de experiencia en el ámbito de mercadotecnia promocional y personal administrativo a través del servicio Outsourcing.

Inicia sus actividades empresariales con el fin de ofrecer servicios encaminados a las promociones de productos ya fuera de consumo o industrial. La actividad promocional en el punto de venta se realiza para acercar el producto al consumidor. Convencidos de que la decisión de compra final se efectúa en el punto de venta, diversas empresas iniciaron la contratación de compañías como PROMSA pensando sobre todo en que les implicaba demasiados esfuerzos el implementar recursos de los que carecían para contratar personal en forma eventual que impulsara el producto, cambiara la imagen, apoyara alguna oferta especial, dieran a conocer las bondades y beneficios del producto o incluso degustarlo.

Al paso del tiempo, algunas empresas se percataron que sus objetivos de ventas sólo eran alcanzados cuando contaban con el apoyo de personal especializado en el punto de venta, y fue así que comenzaron a contratar en forma permanente a este tipo de personal, lo que les permitió crear grupos especializados para este fin. Otras compañías comenzaron a emplear este tipo de personal debido a la exigencia de la dinámica de las tiendas de autoservicio, ya que éstas solo exhibían y vendían productos que estuvieran apoyados por promotores anaqueleros, demostradoras, degustadoras, vendedores, etcétera.

Debido al auge importante derivado del crecimiento inusitado de las tiendas de autoservicio, las empresas comenzaron a contratar el servicio de Outsourcing para la actividad promocional, permitiendo más tiempo para planear sus estrategias, encontrando un aliado “socio” en empresas como PROMSA para implantar otras acciones promocionales, ofreciendo así este servicio como un plus para sus clientes.

Al especializarse en reclutar, seleccionar candidatos viables, valiosos, calificados, y sobre todo prepararlos para cumplir con las expectativas de sus clientes, dio a PROMSA la pauta para crecer ofreciendo servicios adicionales como reclutamiento de todo tipo de personal administrativo, elaborar estudios de clima laboral y de desempeño, ofrecer capacitación especializada en ventas y servicio, realizar investigaciones socioeconómicas y todo lo relacionado con la administración del personal.

De esta forma, PROMSA construyó sus bases sobre los siguientes lineamientos:

Objetivos

Satisfacer las necesidades de sus clientes a través de:

- Reducir los costos de operación.

- Cubrir sus necesidades de reclutamiento, contratación, capacitación, proceso y pago de nóminas, impuestos, administración de personal; con oportunidad y calidad.
- Deslindar de responsabilidades laborales (antigüedad, liquidaciones, pensiones, reducción de número de empleados con reparto de utilidades) a los patrones que contratan estos servicios .

Misión hacia el cliente

Dar siempre más de lo que se ofrece, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de personas comprometidas, otorgando un servicio inclinado a la excelencia, que se distinga por la exactitud y profesionalismo esmerado en el tiempo convenido.

Misión para colaboradores

Ofrecer un trabajo digno donde pueda desarrollar sus habilidades y talentos realizándose como persona en forma profesional, en un ambiente de trato cálido y trabajo honesto.

Ventajas competitivas

PROMSA cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

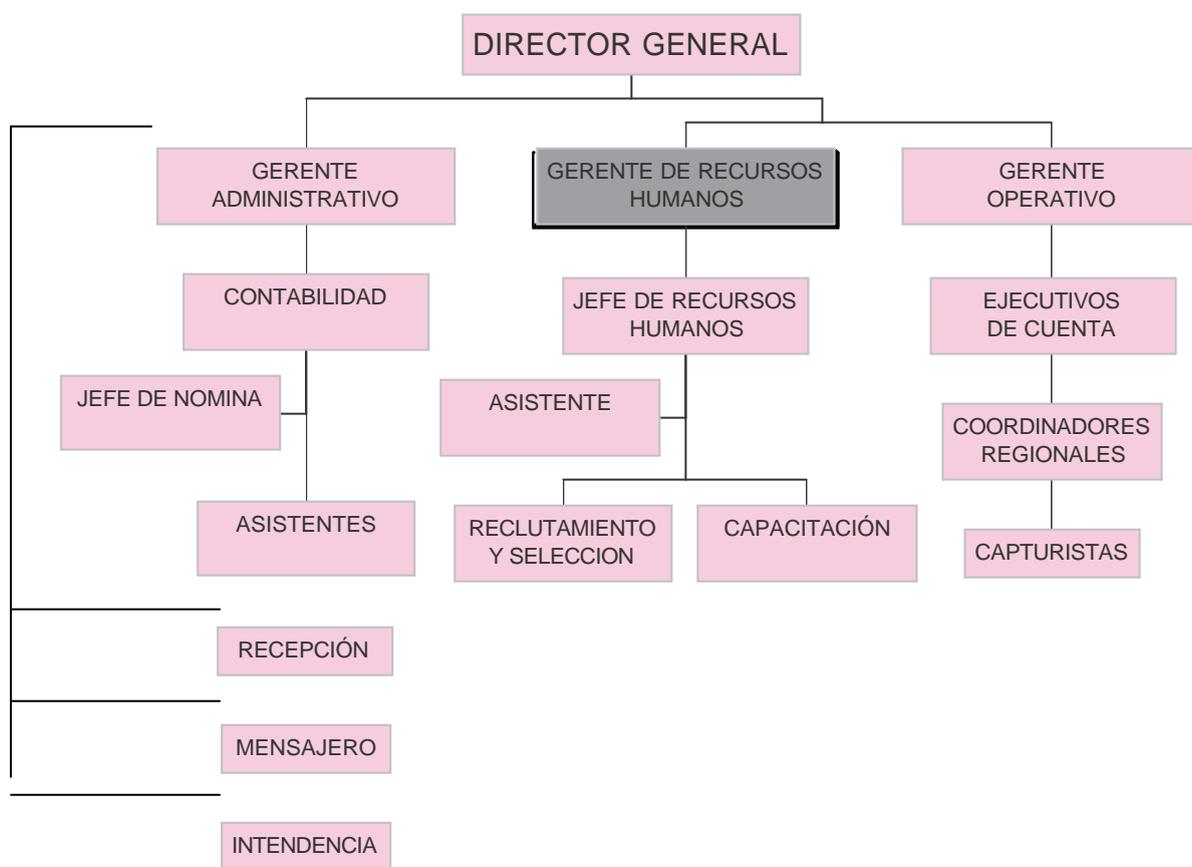
- Profesionistas expertos en las áreas de psicología, administración, contabilidad y promoción.
- Atención personalizada en todo momento.
- Actividades promocionales creativas; que se pueden realizar a nivel local o nacional.
- Selección, contratación y administración de personal con calidad y sin riesgos para las empresas que solicitan este servicio.
- Cobertura a nivel nacional.
- Gran capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades del cliente.

- Cobertura de vacantes en 48 horas, porque siempre mantiene una amplia cartera.
- Pagos puntuales a su personal.
- Reportes especiales para cada uno de sus clientes de acuerdo a sus requerimientos de información.
- Elaboración de facturas claras y con honestidad en sus cálculos.
- Capacitación del personal sobre conocimiento del producto, inducción, técnicas de venta, servicio al cliente, arreglo personal, etcétera.
- Cálculo de comisión para la agencia con base en una negociación, de acuerdo al número de personas, periodos, y según sea la actividad (permanente o eventual).
- Compromiso para lograr un sentido de pertenencia hacia la empresa o producto para la que fue subcontratada.

Perfiles de puestos a contratar:

Los puestos que generalmente se reclutan son demostradoras, promotores, anaqueleros, vendedores, asistentes administrativos, mercadólogos, secretarias, capturistas, administradores, auxiliares contables, telemarketing, servicio al cliente, recepcionistas, ejecutivos, supervisores, encuestadores, chóferes, ayudantes generales, mensajeros, repartidores, edecanes, mercaderistas y todo tipo de personal administrativo que se solicite.

Organigrama de PROMSA



4.1.2 PROMSA y su relación con Readers Digest México

En el año 2000 el corporativo Reader's Digest México contrata los servicios de PROMSA para que administre su personal, contrato que incluía desde la selección, contratación, seguimiento administrativo, planes de vida y carrera, hasta la baja de cualquier persona que llegara a prestar sus servicios. Todo el personal que administraba PROMSA desarrollaba sus actividades en las instalaciones del corporativo ubicado en Lomas de Sótelo en la ciudad de México.

El total de empleados que administraba eran doscientos cincuenta, de los cuales ciento veinte atendían módulos de venta directa, setenta laboraban en áreas administrativas, veintisiete en el área de servicio al cliente, doce en el área "error handing", y veintiuno en el área de apertura.

En este tiempo, el corporativo contaba con puestos estratégicos a nivel de mandos medios y gerenciales que estaban a cargo de la supervisión y control del personal en su centro de trabajo. En este sentido, PROMSA estaba al tanto de las necesidades y requerimientos tanto del cliente (Reader's Digest México) como de los empleados

La responsabilidad de PROMSA era seleccionar y contratar al personal para este corporativo de acuerdo a sus requerimientos, así como atender las necesidades que pudieran tener los empleados en cuanto a la elaboración de cartas patronales, así como lo relacionado a trámites, control y análisis de sus retardos, altas e incapacidades; la coordinación de entrega de movimientos generados por comisiones o incidencias para la captura de nómina, así como la entrega de recibos de pago para cada empleado; los apoyaba en cualquier duda que surgiera y controlaba el registro de contratación (vencimientos de contrato y bajas). También aplicaba entrevistas directas al personal que laboraba para ellos y entrevistas de salida al personal que causaba baja; visitaba las instalaciones del corporativo dos veces por semana (martes y jueves) y siempre que se requería.

Todo este proceso permitió a PROMSA conocer a fondo la estructura y cultura organizacional del corporativo.

A continuación describimos los antecedentes históricos de la empresa Reader's Digest y la problemática específica del área del servicio al cliente que llevo a PROMSA a elaborar un diagnóstico sobre el clima laboral del corporativo utilizando algunas bases metodológicas de la estrategia de Desarrollo Organizacional.

4.2 Reader's Digest México

4.2.1 Antecedentes

En febrero de 1922 aparece en Nueva York el primer ejemplar de la revista Reader's Digest, cuyos fundadores fueron Dewitt y Lila Wallace.

Para 1938 inicia la primera edición extranjera que fue la británica. En diciembre de 1940 comenzó a circular la edición en español para México y América Latina (la primera en un idioma distinto al inglés). En 1950 se fundó en Estados Unidos el club de Libros Condensados y también comenzaron a publicarse libros y colecciones musicales, y en 1955 la revista abrió sus páginas a los anuncios, para no tener que aumentar los precios de suscripción.

En México la revista comenzó a circular distribuida por Sayrols. En 1947 se funda la compañía Selecciones Distribuidora S.A. Finalmente en 1960 nació Reader's Digest México, S.A. de C.V. con quien se fusionó Selecciones Distribuidora en 1966 y comenzaron a venderse libros especiales y colecciones musicales. La línea de videos comenzó a funcionar en 1992 y la de los libros condensados reanudó sus operaciones en 1993.

Revista Selecciones del Reader's Digest vende 28 millones de ejemplares a nivel mundial. Es publicada en 18 idiomas y 47 ediciones. Es el producto más conocido como la única revista en México que publica arte en su portada; sus artículos son de interés general y duradero. Contiene artículos locales (especiales para México) y adaptaciones (información internacional) y están respaldados por un elevado prestigio editorial. Su balance es de un 70% editorial contra un máximo de 30% de anuncios. Contiene 5.3 horas promedio de lectura.

Los artículos llevan un proceso exhaustivo de investigación y verificación de la información que se publica. Además se da un cuidado y control especial de la claridad, sencillez y corrección, con especializadas técnicas de condensación en lenguaje utilizado en los artículos.

Existe un conocimiento detallado de los lectores. Se llevan a cabo investigaciones de mercado que consideran el perfil del lector y su estilo de vida; estudios sobre el mercado de alimentos e influencia de compra. La circulación pagada es de 600,000 ejemplares (auditada por I.V.M).

Otras líneas de productos son:

Libros: Se publican un promedio de 4 títulos anualmente, incluyendo adaptaciones internacionales y títulos locales sobre temas históricos, religiosos, de salud, manualidades, cocina, diccionario, enciclopedias y recientemente artículos infantiles.

Colecciones Musicales: Se lanzan al mercado 4 colecciones musicales al año, con repertorios especiales de música clásica, rock, jazz, instrumental, baladistas, ranchera, tropical, infantil, entre otras. La totalidad de las colecciones musicales se encuentran disponibles en casetes y CD'S.

Videos: Se ofrecen al año a los clientes 3 colecciones de videos producidas por Reader's Digest, sobre temas como religión, historia, naturaleza, cinematografía, turismo, salud, y demás. Además se distribuyen variados títulos de otras compañías.

Libros Condensados: Esta línea de producto consiste en un servicio de lectura, se publican 4 volúmenes al año con 3 o 4 novelas condensadas cada uno.

Series Música: Comenzó sus operaciones en septiembre de 1995 con la colección "Joyas Clásicas" que constan de 10 volúmenes (casetes o 3 CD'S) que se envían cada dos meses y medio. Contiene el mejor repertorio de los 10 autores clásicos más gustados por el público mexicano.

Su visión y misión corporativa

Reader's Digest está cimentada en una tradición de servicio. La visión de la compañía es ser una empresa editorial global y líder mundial de venta directa. Las revistas, los libros y productos de entretenimiento que comercializa proporcionan a los clientes horas de amena lectura, deleite visual y auditivo. El legado de servicio y calidad perdura entre los trabajadores con ideales eternos que guían la misión, que consiste en crear y distribuir rentablemente productos de alta calidad que enriquecen, informan y proporcionan esparcimiento a las personas de todo el mundo.

Sus ideales

Dedicación en el servicio a clientes: Brindar un servicio de primera calidad que satisfaga las necesidades individuales de los clientes, así como crear y distribuir productos que hagan una diferencia de vida de las personas en todo el mundo.

Mantener los valores éticos altos: Comprometerse a participar como una empresa institucional en las actividades comunitarias donde quiera que se trabaje y viva. Tratar a los clientes y proveedores con integridad, justicia y respeto. Evitar incluso conflictos de intereses y respetar y preservar el ambiente laboral sano.

Cualidades de Reader's Digest que brindan ventajas competitivas con respecto al mercado:

- Una base de datos de alta calidad
- Una marca poderosa globalmente
- Investigación y pruebas de mercado extensivas
- Consumidores leales y repetitivos
- Desarrollo fluido de productos
- Estrecho control en los procesos de distribución y entrega de producto (Sánchez, 2001)*.

4.2.2 Problemática del área de servicio al cliente

El área del servicio al cliente es un departamento de crucial importancia, ya que en éste se concentra información importante de toda la compañía en relación con sus clientes. Esta área es responsable de ofrecer un servicio de calidad basado en su misión y valores, y se rige bajo estándares que marca Reader's Digest Internacional.

Esta área, desde 1994 y hasta finales del 2001, llegó a consolidarse con niveles de servicio y calidad de respuesta muy altos dentro de los estándares internacionales de esta compañía. La rotación durante estos años se mantuvo en un promedio menor al 3 % anual; las razones fundamentales por las que una persona se retiraba de esta empresa era por problemas de índole personal o bien por disminución en las actividades de trabajo. Sin embargo, desde enero del 2002 se observó una baja en los indicadores del nivel de servicio de la filial de México

* Información proporcionada en Junio del 2001, por la Lic. Concepción Sánchez; gerente de Módulos y Centros de Servicio

en comparación con otras filiales del mundo, especialmente en América Latina. Paralelamente, la empresa sufría los estragos de los cambios generados en el mercado global y la modificación en los hábitos de compra por parte de sus clientes, todo gracias a la innovación tecnológica; ello generó un impacto significativo en la forma en que la empresa comenzó a dirigir sus estrategias de negocio promoviendo procesos de cambio radicales, ya que se caracterizaba por trabajar con un marco de referencia muy tradicional y sobre procesos probados con éxito durante varios años. Estos cambios repercutieron en la forma de percibir a la organización y sobre todo generó una reorganización.

Simultáneamente a este proceso de cambio en la empresa, en el área de servicio al cliente de Reader's Digest México, comenzaron a manifestarse una serie de síntomas; entre ellos baja productividad, deficiencias en el servicio telefónico, inconformidades, conflictos entre personas, rumores, irritabilidad, rebeldía, ausentismo, retardos; además de un incremento en la rotación del 50 %, se reportaban quejas constantes al gerente de recursos humanos de PROMSA, en relación al trato desigual que recibían los empleados por parte del supervisor de esta área.

Lo anterior dio pie para llevar a cabo una investigación que permitiera detectar de manera objetiva las causas que originaban el clima laboral negativo en este departamento.

4.2.3. Diagnóstico del clima laboral del área de servicio al cliente

El procedimiento seguido por PROMSA para detectar el clima laboral y plantear una propuesta para el mejoramiento de éste, consistió en la utilización de algunas herramientas metodológicas contempladas en el Desarrollo Organizacional (DO), pero sin ser éste aplicado como estrategia de intervención integral para todo el corporativo de Reader's Digest.

4.2.3.1 Población

Se encuestó y entrevistó a 27 personas, todas ellas del área de servicio al cliente del corporativo Reader's Digest México.

Sus datos demográficos se presentan a continuación, los cuales fueron recabados del Inventario de Recursos Humanos.

De las 27 personas evaluadas, 11 ocupaban el puesto de Representante Telefónico Junior A, 11 el puesto de Representante Telefónico Junior B, 4 el puesto de Representante Telefónico Señor A, y un puesto de Representante Telefónico Señor B.

Dieciocho personas eran solteras, 7 casadas, 1 separada y 1 divorciada; 23 fueron de sexo femenino y 4 del sexo masculino.

Su nivel de escolaridad se ubicó como sigue: 8 personas concluyeron su bachillerato, 9 terminaron carrera comercial o técnica, 4 no concluyeron su bachillerato o carrera comercial, 2 habían concluido su licenciatura y 4 la interrumpieron; sólo 2 personas de las 27 continuaban estudiando.

Es importante mencionar que el gerente y supervisor de área eran mujeres, aunque para fines de este reporte los denominaremos como "el supervisor" y "la gerencia".

4.2.3.2 Diseño y aplicación de instrumentos

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para obtener la información sobre las causas que originaban el clima organizacional prevaleciente fueron:

- a) Indicativos de rotación de personal del área de servicio al cliente (obtenidos de la entrevista de salida).
- b) Entrevista de salida a empleados que dejaron PROMSA.
- c) Entrevistas abiertas a empleados, supervisor y gerente de área.
- d) Inventario de Recursos Humanos y Autoevaluación.
- e) Cuestionario de Necesidades de Mejora.

Con la utilización de estas herramientas se obtuvo información sobre los problemas existentes, deficiencias de comunicación, áreas potenciales de capacitación, requerimientos de recursos para elevar el nivel de eficiencia, y estadísticas de hechos.

a) Entrevista de Salida

Este instrumento lo diseñó PROMSA y lo aplicó para obtener información sobre las causas reales que originaban que un empleado decidiera retirarse de cualquiera de las empresas para las que PROMSA prestaba sus servicios.

Consta de ocho preguntas abiertas, además de considerar datos personales del entrevistado: nombre, empresa para la que laboró, puesto desempeñado, fecha de ingreso, salario y fecha de elaboración (ver anexo 1).

Ese instrumento previamente aplicado en la empresa PROMSA durante 8 años a más de 1000 ex empleados arrojó datos que permitieron hacer un análisis sobre las razones que generaron la rotación que se venía presentando en el área de servicio al cliente de Reader's Digest (de menos del 3 % anual al 51 % en el año 2000). Se aplicó a las 14 personas que se habían retirado de esta área en las instalaciones de PROMSA y no en el centro de trabajo donde laboraron los empleados, lo que les permitió expresarse libremente sin presiones.

Las preguntas están orientadas a conocer las causas reales por las cuales el empleado se retira. Previo a la aplicación de la entrevista, la cual fue llenada con puño y letra del empleado, el gerente de recursos humanos de la empresa PROMSA mantuvo una conversación con cada uno de ellos sensibilizándolos sobre la importancia de contestar las preguntas con honestidad y objetividad; argumentó que su retroalimentación serviría para poder mejorar la relación de trabajo de las personas que continuaban laborando.

Dicho instrumento se aplicó posterior a la fecha en que causaron baja. El tiempo aproximado del llenado de éste fue de aproximadamente 15 minutos.

Los datos obtenidos a partir de este instrumento permitieron estructurar las entrevistas que posteriormente se aplicaron al supervisor y al gerente de área, así como el Cuestionario de Necesidades de Mejora.

b) Guía de entrevista abierta para empleados que permanecieron en PROMSA

Para el caso particular de Reader's Digest, se diseñó una guía de entrevista para empleados que laboraban en ese momento en el departamento de servicio al cliente, con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción. Se aplicó de manera oral para que los empleados expresaran libremente su percepción sobre la información solicitada y por el gerente de recursos humanos en los días que visitaba el corporativo Readers Digest (martes y jueves), en la zona de trabajo del empleado o bien en el área de descanso de la empresa; se comenzó estableciendo rapport para sensibilizar a cada uno de ellos por separado, para tener una conversación abierta y honesta, ya que el principal objetivo era conocer cómo se sentían trabajando para Reader's Digest México.

Este instrumento consta de seis preguntas abiertas y se aplicó a una muestra aleatoria de 15 empleados que representaron el 55 % de la población vigente del

departamento, las respuestas de los empleados fueron anotadas en lápiz y papel (ver anexo 2).

c) Guía de entrevista abierta para el supervisor y gerente de área de servicio al cliente

Esta guía de entrevista abierta se diseñó para conocer las expectativas de los ejecutivos del área de servicio al cliente sobre el desempeño de los empleados y las posibles soluciones que darían para mejorar el nivel de eficiencia de ésta. Este instrumento consta de 5 preguntas abiertas donde los jefes expresaron verbalmente sus opiniones, las respuestas del supervisor y gerente de área fueron anotadas con lápiz y papel (ver anexo 3).

Se aplicó en las instalaciones del Corporativo Reader's Digest México previa cita con el supervisor y el gerente de área en este orden. Se les comentó que la intención de conversar con ellos era que PROMSA deseaba conocer la opinión que tenían sobre el servicio ofrecido por los empleados, además de conocer a fondo cuáles eran las causas que desde su punto de vista estaban generando un clima laboral tenso (retardos, rotación, ausentismo, rumores, entre otros). Así mismo se les comentó que debido a que había 14 personas de reciente ingreso era importante conocer como iba su desempeño.

En la aplicación de la entrevista con el gerente del área, se tomó como punto de partida el análisis que se había realizado de las entrevistas de salida y se le mostraron los índices de rotación.

La duración aproximada de estas reuniones fue de 60 minutos con el supervisor y 40 minutos con el gerente.

Posterior a este encuentro, se programó nuevamente una reunión con el gerente de área para mostrarle los instrumentos de evaluación elaborados por PROMSA

(Inventario de Recursos Humanos y Cuestionario de Necesidades de Mejora), para continuar con el diagnóstico sobre el clima laboral.

Una vez autorizados y modificados los formatos de acuerdo a las necesidades del área, se programó la aplicación de los 2 instrumentos y se conformaron grupos, fechas y horarios.

d) Inventario de Recursos Humanos y Auto Evaluación para los empleados del área de servicio al cliente

Este instrumento se elaboró conjuntamente con el gerente de área, con la finalidad de actualizar los datos personales de los empleados y conocer la auto evaluación de cada uno de ellos sobre sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes sobre su desempeño en el puesto.

Este instrumento está estructurado en seis apartados desglosados de la siguiente manera:

1. Presentación: se delimita el objetivo del instrumento.
2. Datos generales: se solicita a cada empleado llenar sus datos (nombre, puesto, fecha de nacimiento, estado civil, dirección y teléfono).
3. Escolaridad: se pide último grado escolar cursado y concluido; terminación de estudios; estudios actuales, semestre y horario.
4. Habilidades: Se solicita información sobre las habilidades que el empleado supone poseer en áreas afines al departamento (ventas, computación, asistencia telefónica, contabilidad, supervisión, ventas telefónicas, administración, atención a clientes, secretariado).
5. Cursos: se solicitan los cursos que han tomado y su duración.
6. Autoevaluación: por actividades orientadas al puesto de trabajo: se divide en tres partes (conocimientos, tono de voz, actitudes y aptitudes),

para ser calificados en una escala de cuatro puntos (excelente, muy bien, bien, regular).

Las áreas que se evalúan son: *Conocimientos* con 21 reactivos que indican actividades básicas relacionadas con el conocimiento de los puestos. *Tono de voz* con 3 reactivos que desglosan habilidades importantes para el desempeño de puesto. *Actitudes y aptitudes* con reactivos orientados a conocer habilidades en el manejo de la información, solución de problemas y actitudes orientadas al servicio (ver anexo 4).

e) Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Mejora

Este instrumento ya había sido elaborado por PROMSA y aplicado a otras empresas con excelentes resultados, tiene como base 18 preguntas cuyo objetivo es obtener información sobre hechos concretos y opiniones del personal hacia la organización (políticas y procedimientos, percepción del ambiente laboral, entre otras). Incluye tres tipos de preguntas (abiertas, semi abiertas y cerradas con opción múltiple).

Las áreas que evaluaron los empleados fueron las siguientes:

1. Problemas para desarrollar su actividad laboral.
2. Auto evaluación en su actividad laboral.
3. Factores para mejorar su desempeño.
4. Relaciones con sus compañeros de trabajo.
5. Relaciones con su jefe inmediato.
6. Causas que impiden desarrollar de manera óptima su actividad laboral.
7. Áreas en que necesitan capacitarse.
8. Aspiraciones profesionales que tienen en ese momento.
9. Sugerencias que proponen (ver anexo 5).

Se aplicaron los 2 instrumentos en la sala de juntas del área, dentro de las instalaciones del Corporativo Reader's Digest México; se conformaron 4 grupos, en los que se distribuyeron los 27 empleados encuestados citados con 2 horas de diferencia para llevar a cabo la aplicación entre cada grupo.

En cada sesión, el gerente de área dio una explicación sobre la finalidad de este estudio tomando como base la problemática que se estaba viviendo en el departamento y puntualizó la importancia de contestarlo con honestidad, transparencia y objetividad.

Es importante mencionar que en el momento que dio inicio la aplicación de los instrumentos de evaluación (Inventario de Recursos Humanos y Cuestionario de Mejora) se observaron y manifestaron conductas de desconfianza y falta de credibilidad por parte de los empleados. El gerente de recursos humanos de PROMSA sensibilizó a los empleados aclarando que **los instrumentos** y los datos obtenidos serían revisados exclusivamente por PROMSA. Una vez concluida la sensibilización, la actitud de los empleados se modificó favorablemente. **Les** solicitó que leyeran con cuidado cada una de las preguntas de los dos instrumentos y aclaró dudas.

Esta sensibilización generó confianza entre los empleados y la aplicación fue rápida.

La duración aproximada en cada instrumento fluctuó entre 30 y 45 minutos. Los entrevistados contestaban verbalmente a las preguntas y el entrevistador tomaba notas.

4.2.4 Resultados del diagnóstico del clima laboral del área de servicio al cliente

A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada uno de los instrumentos aplicados.

a) Entrevista de salida a empleados que dejaron PROMSA

De los 14 empleados entrevistados, 10 de ellos salieron de la compañía por problemas con el supervisor, por lo que PROMSA los finiquitó dando por terminado su contrato por obra determinada; los 4 restantes renunciaron voluntariamente.

Todos coincidieron en que su salida se debió al ambiente negativo que prevalecía en el área de trabajo. Comentaron que la salida del antiguo supervisor había generado descontento y división de grupos. También mencionaron que el nuevo supervisor carecía de liderazgo y conocimiento del puesto ya que le faltaba organizar y coordinar el área de una forma más eficaz y que cambiaba de opinión constantemente, lo que provocó que algunas personas tuvieran más trabajo que otras, además se dejaba llevar por comentarios de los mismos empleados y tenía preferencia sobre los nuevos elementos.

Enfatizaron que el supervisor cambiaba los horarios de trabajo sin previo aviso, sabotaba las listas de asistencia acumulando retardos que no existían, o bien, eliminando a sus “consentidos de las listas negras”.

El supervisor no capacitaba adecuadamente a los nuevos elementos, no solucionaba las dudas que se generaban con los clientes difíciles por ello tardaban más en contestar a los clientes, lo que propiciaba que el número de llamadas abandonadas fuera en aumento.

Mencionaron también que no había reconocimiento, motivación y desarrollo; sólo había reprimendas y regaños. Asimismo detallaron que antes de la llegada de esta persona al área se hacía una evaluación más objetiva sobre su desempeño, ya que monitoreaban las llamadas a través de grabaciones y por lo tanto el nivel de servicio se mantenía dentro de ciertos estándares. Consideraron que las evaluaciones del desempeño se daba por críticas o comentarios de compañeros y no con base a su trabajo y conocimientos.

También comentaron que los equipos de cómputo eran ya obsoletos y que la búsqueda de clientes en el sistema era demasiado lenta, lo que provocaba demoras en las actividades y respuestas tardías a los clientes.

De las cuatro personas que causaron baja por renuncia voluntaria y que llenaron este formato, dos indicaron que tenían una mejor oferta de trabajo con progresos en su nivel de salario; las dos restantes indicaron que tenían una oferta de trabajo con sueldo muy similar al que percibían en la empresa pero les ofrecieron mejores horarios de trabajo.

En conclusión, las entrevistas de salida confirmaron que existía un clima laboral hostil y con incertidumbre. La contratación del nuevo supervisor y su estilo de liderazgo no había sido aceptado en su totalidad ya que desde la percepción de los empleados no empataba con los sistemas de trabajo y cultura organizacional que existía en la organización.

El 100 % de los entrevistados que se retiraron de la empresa coincidieron en que existía falta de coordinación, organización y una deficiente comunicación generada por los continuos cambios en los métodos de trabajo, lo cual se tradujo en deficiencias en la distribución de las actividades de trabajo.

Percibieron un trato desigual del supervisor hacia el personal manifestándose a través de evidentes favoritismos hacia ciertas personas, especialmente al personal de nuevo ingreso (personal seleccionado por el supervisor).

b) Entrevista abierta para empleados que permanecieron en PROMSA

De los 15 empleados entrevistados, todos coincidieron en que:

- Les gustaba trabajar para el corporativo Reader's Digest México.
- Había malos entendidos en el departamento (chismes).
- El supervisor tenía preferencias sobre los empleados de nuevo ingreso, les permitía llegar tarde, no se conectaban al sistema telefónico y no los amonestaba.
- El supervisor no conocía el área y mucho menos el sistema de cómputo de la empresa, no aclaraba dudas ni resolvía las problemáticas que surgían con clientes difíciles. Le faltó capacitación y no daba respuestas inmediatas.
- Cuando cometían algún error los reprendía frente a todos los compañeros con gritos y no lo hacía de manera individual e independiente.
- Cuando tenían dudas recurrían a preguntarle a compañeros de más experiencia y esto irritaba al supervisor por lo que los amenazaba advirtiéndoles que los iba a despedir.
- No daba retroalimentación objetiva sobre su desempeño.
- Cuando el gerente de área preguntaba al supervisor sobre los monitoreos en las llamadas y el análisis de resultados, él inventaba los datos.
- No proporcionaba información sobre las nuevas promociones o lanzamientos de catálogos lo que generaba que el servicio a los clientes fuera deficiente.
- Existía una falta de organización y comunicación de los procedimientos del área; cambiaba constantemente los métodos de trabajo y horarios en el último momento.
- Los sistemas de cómputo ya estaban obsoletos y tardaban mucho tiempo en encontrar los registros de los clientes, lo que generaba que el trabajo se

rezagará y las respuestas a la solución de los clientes llegaban demasiado tarde.

- No conocían las nuevas líneas de producto y mucho menos los nuevos sistemas de trabajo de la compañía.
- No sabían cómo “reversar” (término utilizado para evitar que un cliente cancele) la decisión del cliente cuando deseaban regresar algún producto.
- Solicitaron a PROMSA implementar un sistema objetivo de registro de asistencia y puntualidad para evitar bajas injustas.
- Adicionalmente, pidieron más apoyo por parte de la dirección y de PROMSA sobre incentivos.

En síntesis, las entrevistas abiertas aplicadas al personal que estaba vigente en ese momento confirmaron los datos de la entrevista de salida aplicada a los empleados que dejaron la empresa. Además coincidieron en que el supervisor del área carecía de las habilidades para manejar personal y conflictos, y sobre todo para dar solución a los problemas del área.

Nuevamente el 100 % de los entrevistados coincidieron en que al supervisor le faltaba capacitación en el puesto, ya que no aportó soluciones a los problemas más simples que se generaban en la actividad diaria.

Los empleados percibían un trato diferente entre los compañeros de nuevo ingreso y los que ya estaban laborando en la empresa, no había reconocimiento al desempeño y no había procesos de comunicación adecuados, ya que cambiaba de métodos y procedimientos de trabajo con mucha facilidad.

El supervisor sólo corregía los errores de las personas a través de amenazas y conductas hostiles; se dejaba llevar por comentarios sin hacer una investigación objetiva y real de los acontecimientos. Ambos instrumentos coincidieron en manipulación (a favor o en contra, según lo requiriera) de la información sobre los reportes de trabajo, asistencia y puntualidad de los empleados.

La desmotivación y el descontento se manifestó con conductas como baja productividad, quejas, rumores, retardos, irritación y renuncias; y consideraron que ni el supervisor ni la gerencia reconocían su trabajo.

Calificaron a los sistemas de trabajo y cómputo como deficientes ya que no apoyaban a solucionar los problemas que se presentaban por los clientes, con la rapidez y nivel de servicio que se requería.

No se les había proporcionado la capacitación y actualización que se requería para desempeñar adecuadamente sus funciones, no se daba información relacionada con las promociones, lanzamiento de nuevos productos y la creación de nuevas áreas encargadas de recientes líneas de negocio. Observaban que había cambios drásticos en la forma de administrar, se enteraban por los comentarios o quejas de los clientes pero a ellos no se les mantenía al tanto.

c) Entrevista abierta para el supervisor y gerente de área de servicio al cliente

Con relación al supervisor del área, quien estaba laborando en el Corporativo Reader's Digest México desde hacía 11 meses a la fecha de aplicación de esta entrevista, comentó que estaba desarrollando un sistema llamado CRM (sistema de alta tecnología que permite llevar a un nivel máximo de eficiencia la recepción de llamadas por parte del cliente) que permitiría eficientar el sistema de servicio del área ya que era la tecnología más avanzada que existía en ese momento en los sistemas del Call Center; por tal motivo, la mayor parte del tiempo en su actividad laboral lo dedicaba a este proyecto.

Asimismo comentó que el personal tenía conductas muy arraigadas y actitudes negativas, como por ejemplo, poca colaboración para el trabajo, y que el hecho de

que se implementaran políticas y procedimientos diferentes, se complicaba por este tipo de actitudes.

Respecto al tema del incremento en la rotación, argumentó que los cambios siempre tenían como consecuencia resistencia y las personas se habían ido por no adaptarse a esos procesos de transformación. Para el supervisor, la solución era cambiar a la mayoría de las personas del área pero sabía que el costo de su retiro sería muy alto, debido a la experiencia que tenían en el conocimiento del sistema. Sin embargo, como estrategia tenía planeado prescindir paulatinamente de ellas.

También comentó que ya había tomado medidas para controlar los retardos, las faltas y el ausentismo; que había distribuido las actividades y establecido controles para eficientar el área.

Explicó, que la forma en como PROMSA podría apoyarlo era a través de hacer una selección de personal con un nivel escolar y cultural más alto, además de contratar personal con actitudes positivas y con facilidad de adaptación a los cambios. Adicional a esto, solicitó que ésta mantuviera conversaciones con las personas problemáticas para que cambiaran su actitud y ser más estrictos en los controles de asistencia y puntualidad, comenzando a suspender al personal que incurriera en faltas consecutivas y acumulara más de tres retardos en el mes.

Con respecto al gerente de área, este comentó a PROMSA su preocupación por la baja tan drástica en sus niveles de servicio (menos del 30 %) en comparación con los años anteriores. Reconoció que los cambios en el mercado (como piratería, incremento de precios de los productos, entre otros) afectaron la compra porque los clientes ya no utilizaban las formas de comunicación, además el equipo que se empleaba en ese momento no estaba cubriendo las necesidades requeridas, lo cual generaba deficiencias para atender a los clientes con la prontitud y

oportunidad requeridas; sin embargo, la compañía estaba trabajando en las mejoras.

Reconoció que a raíz de la salida de su anterior supervisor (con 10 años de experiencia en el área) se había notado un cambio en el ambiente laboral del área; con la llegada del nuevo elemento, el ambiente se percibía más hostil. Mencionó que el supervisor nuevo había tenido que llegar a implantar un proyecto (CRM) muy fuerte en el que tenía experiencia, pero esto lo había distraído demasiado de las otras funciones, además de tener la presión de Reader's Digest Internacional y la capacitación que había recibido había sido muy rápida. También enfatizó que siendo honesto, el supervisor tenía muchas cualidades administrativas y conocimiento de sistemas pero que percibía una carencia de liderazgo, y no sabía a ciencia cierta lo que estaba sucediendo.

También apuntó que había rumores de un trato desigual entre los empleados, manipulación de la información, maltrato al personal pero que no le constaba, ya que ninguna persona se había acercado abiertamente a comentar incidentes concretos sobre estos hechos.

Consideró que el aumento en la rotación se debía principalmente por los cambios que se habían generado en el área, pero aún así tenía duda sobre si el personal con el que contaba tenía los conocimientos y las habilidades necesarias para manejar la innovación tecnológica que se pretendía implantar. Mencionó que el supervisor ya le había informado que prácticamente no se contaba con personal eficiente, por lo que prefería prescindir de él, al carecer de habilidades y conocimientos. Adicional a esto, su preocupación mayor era que la inversión que se estaba haciendo en la compra del equipo (miles de dólares) no se justificaría si se continuaba ofreciendo un servicio deficiente.

Pidió a PROMSA que le apoyara investigando, con hechos reales y objetivos, las causas que originaban esta problemática y accedió a aplicar los demás instrumentos de evaluación.

Concluimos que tanto el gerente de área y el supervisor, coincidían que los sistemas de trabajo, y en especial los equipos de cómputo, no estaban apoyando el proceso para dar un servicio eficaz; en este sentido, estaban más enfocados al proyecto del CRM que iba a permitir dar un servicio al cliente en segundos, y consecuentemente, los empleados contarían con la información de manera inmediata.

Otro punto de coincidencia fue que el compromiso de llevar a cabo la implantación de este sistema había originado que el supervisor no estuviera al cien por ciento cubriendo las necesidades del área. La capacitación que recibió el supervisor sobre el sistema de trabajo de la empresa había sido muy rápida y se les parecía muy razonable que no conociera todos los procesos a fondo.

Una variable importante a considerar fue el ingreso de 15 personas al área, lo que representaba que el 55 % de la población no había recibido una capacitación adecuada ya que la impartían los empleados que más tiempo tenían laborando en la empresa, pero para entonces todos estaban muy saturados. Es importante aclarar que los sistemas de trabajo del corporativo Readers Digest son complicados y no fácilmente se aprenden por lo que se requiere que la capacitación la proporcione una persona con experiencia en el puesto.

Adicional a esto, existieron dudas por parte de ambos ejecutivos sobre si las causas de irritación, baja productividad, entre otros problemas, se debían al estilo de liderazgo del supervisor o bien a una actitud de sabotaje de los empleados en protesta por la salida del anterior supervisor.

Se manifestó una preocupación compartida por ambos ejecutivos en el sentido de conocer si las personas que laboraban en ese momento contaban con las habilidades necesarias para manejar el sistema CRM.

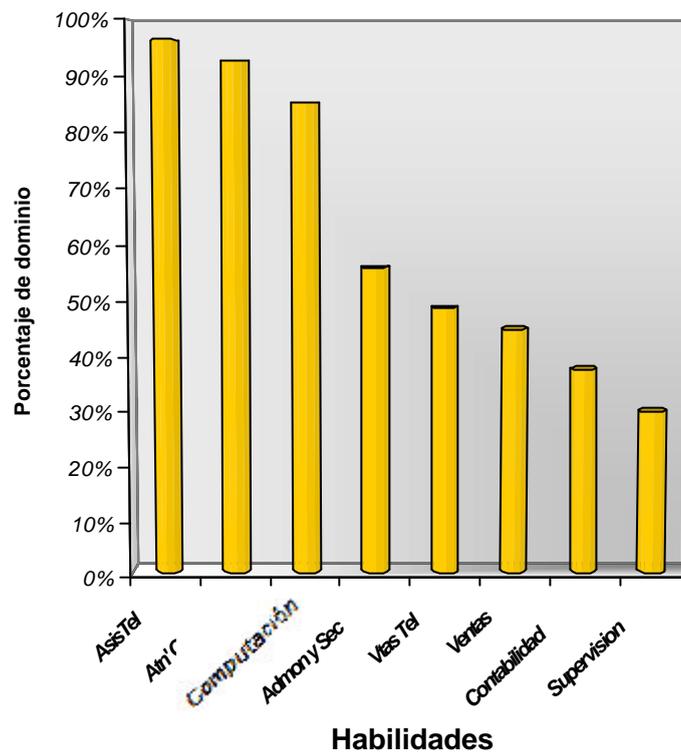
Se observó durante la entrevista con el supervisor una actitud a la defensiva por parte de éste y conductas rígidas e inflexibles cuando se tocaba el tema de su relación con el personal, y sobre las causas de la baja productividad y la rotación. Fue evidente que el supervisor siempre enfatizó que la solución a estos problemas era el cambio total del personal.

d) Inventario de Recursos Humanos y Auto Evaluación para los empleados del área de servicio al cliente

En este instrumento se consolidaron las auto evaluaciones de los empleados, es decir, las calificaciones que cada empleado se otorgó de acuerdo al dominio que cada uno suponía acerca de las funciones que les correspondían; éstas podían ser excelente, muy bien, bien y regular. Se tomaron como área de oportunidad las que contestaron como “regular” o simplemente no los contestaron debido a que probablemente ni siquiera los conocían.

Habilidades

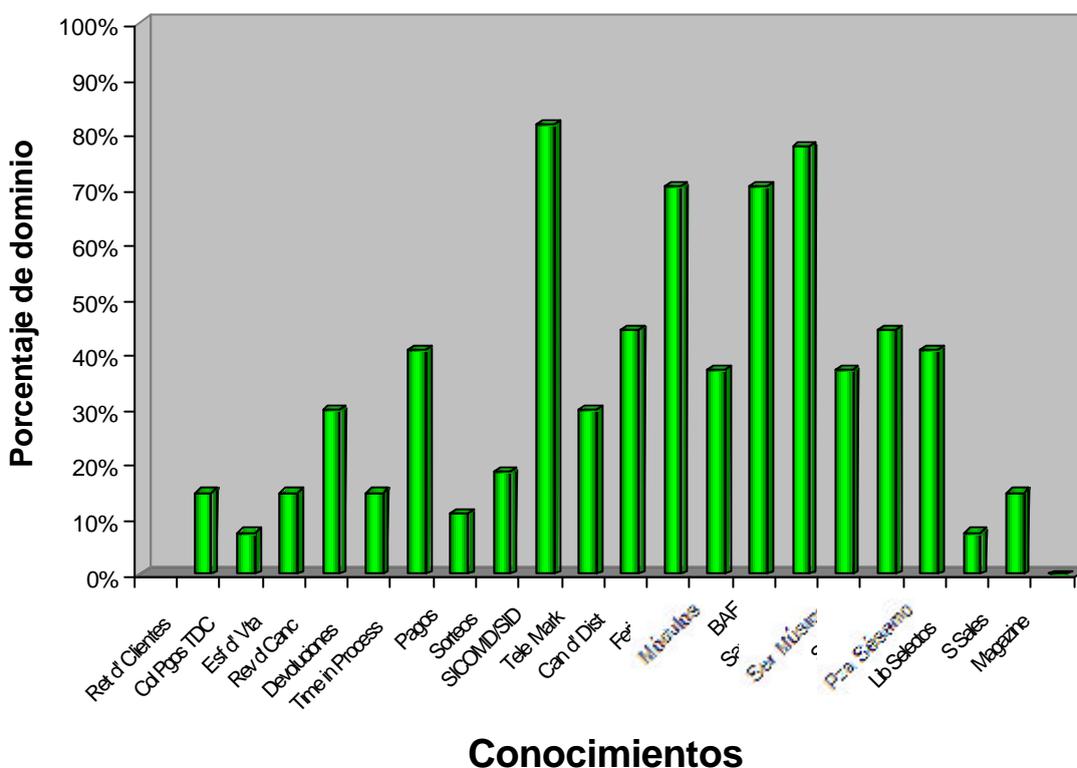
En la gráfica 1 se observan los porcentajes obtenidos en cada uno de las habilidades que evalúa el instrumento, como se puede ver las habilidades mejor auto evaluadas por los empleados son : asistencia telefónica, atención a clientes y computación.



Gráfica 1. Porcentaje obtenido en el inventario de Recursos Humanos y Auto Evaluación en habilidades aplicado a los empleados del área de servicio al cliente de Readers Digest México.

Conocimientos

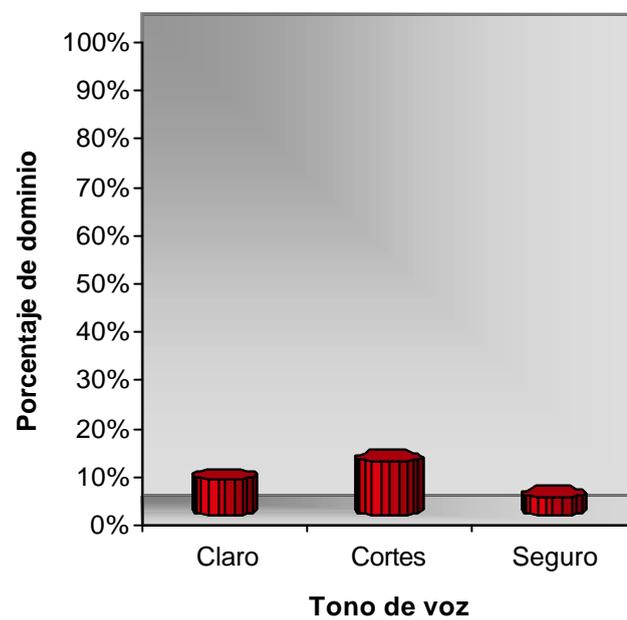
En la gráfica 2 se muestra, la auto evaluación de los empleados en conocimientos. Como se puede observar, en promedio, el 55% del personal no conoce las siguientes áreas: sicomd, canales de distribución, ferias, Baf, módulos, sampling, series música, series ilustradas y plaza sésamo, ya que calificaron “regular” o bien no contestaron. Áreas que pidieron se reforzaran.



Gráfica 2. Porcentaje obtenido en el inventario de Recursos Humanos y autoevaluación en conocimientos aplicado a los empleados del área de servicio al cliente de Readers Digest México.

Tono de voz

En la gráfica 3 podemos observar que el 20% de las personas no contestaron, lo que indica que hubo temor para calificarse, o bien, nunca han recibido retroalimentación en cuanto a su tono de voz.

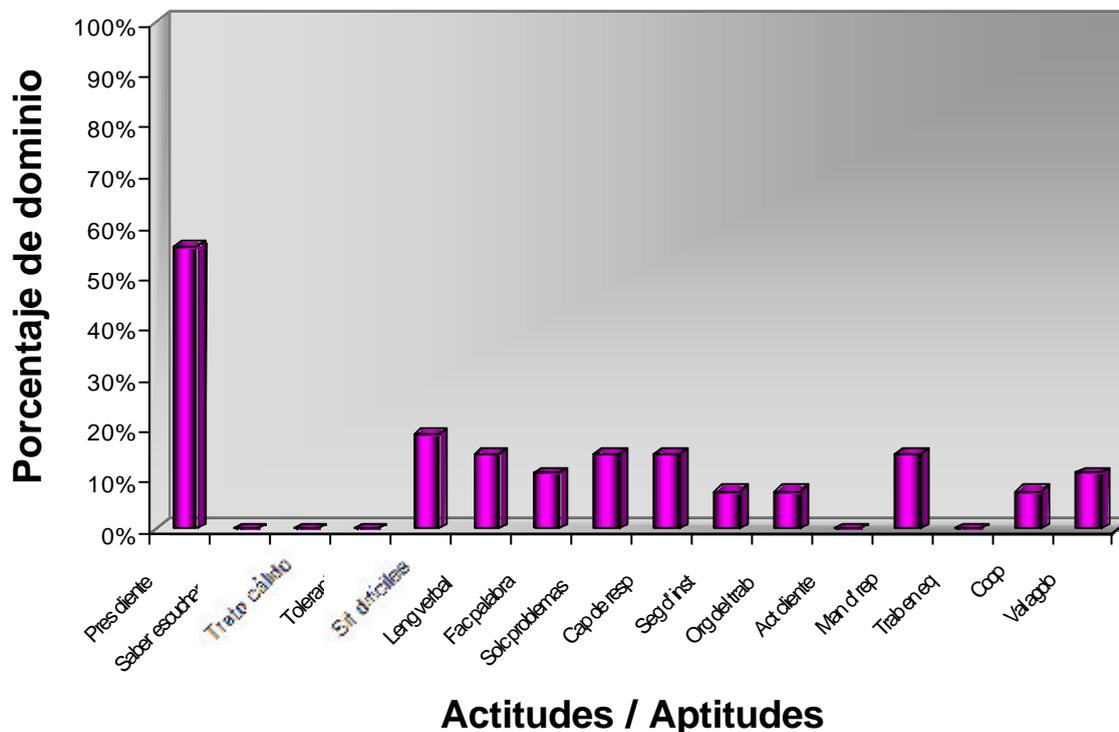


Gráfica 3. Porcentaje obtenido en el inventario de Recursos Humanos y auto evaluación en Tono de voz aplicado a los empleados del área de servicio al cliente de Readers Digest México.

Aptitudes / Actitudes

En la evaluación de aptitudes y actitudes se promediaron los rubros que se detectaron como problema, encontrando que el 56 % del personal no realiza una presentación con el cliente, es decir no saludan, no dan su nombre, entre otros.

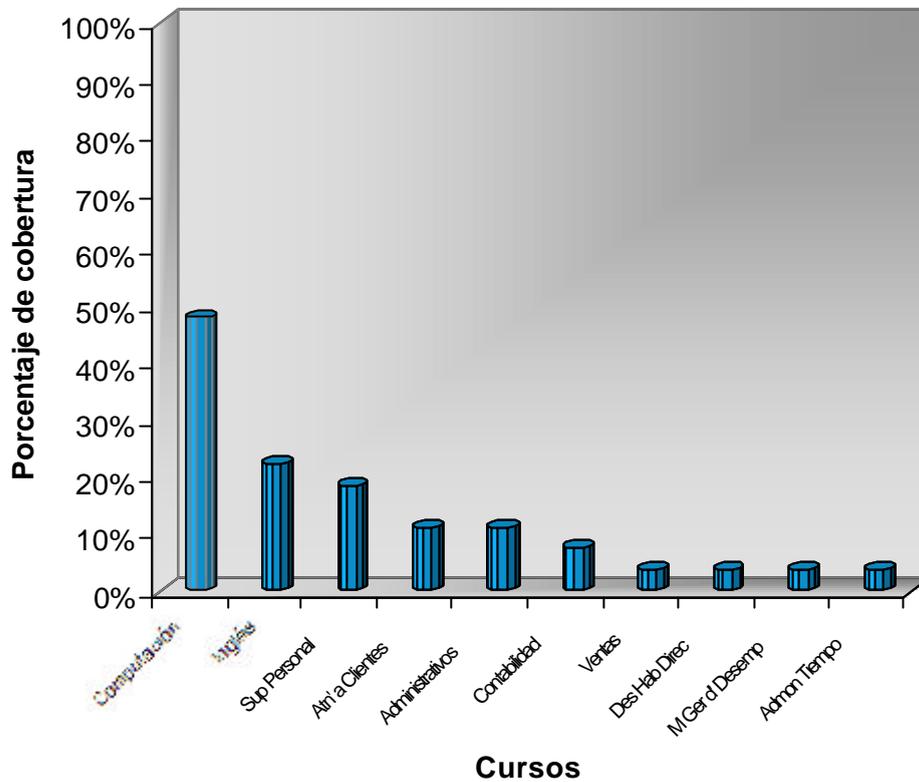
En la gráfica 4 se observa que el personal se autoevaluó bajo y solicitó capacitarse en cómo presentarse con los clientes, manejo de situaciones difíciles, expresiones en su lenguaje verbal, solución de problemas relacionados con el área, elaboración de reportes, capacidad para atender varias cosas a la vez, seguimiento de instrucciones, organización en el trabajo, cooperación y valor agregado.



Gráfica 4. Porcentaje obtenido en el inventario de Recursos Humanos y auto evaluación en actitud / aptitud aplicado a los empleados del área de servicio al cliente de Readers Digest México.

Cursos

En la gráfica 5 se muestra el tipo de cursos que han recibido, predominando el curso de computación.

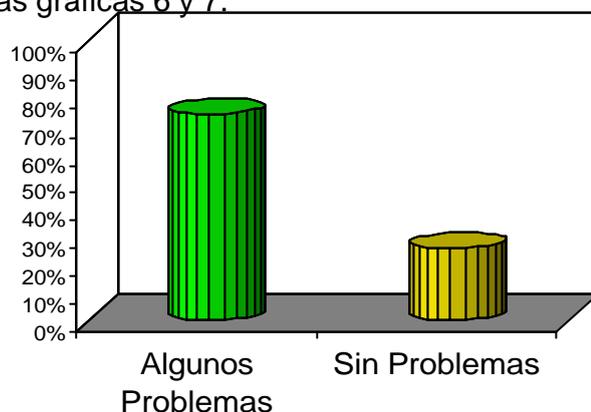


Gráfica 5. Porcentaje obtenido en el inventario de Recursos Humanos y auto evaluación en cursos que tomaron, aplicado a los empleados del área de servicio al cliente de Readers Digest México.

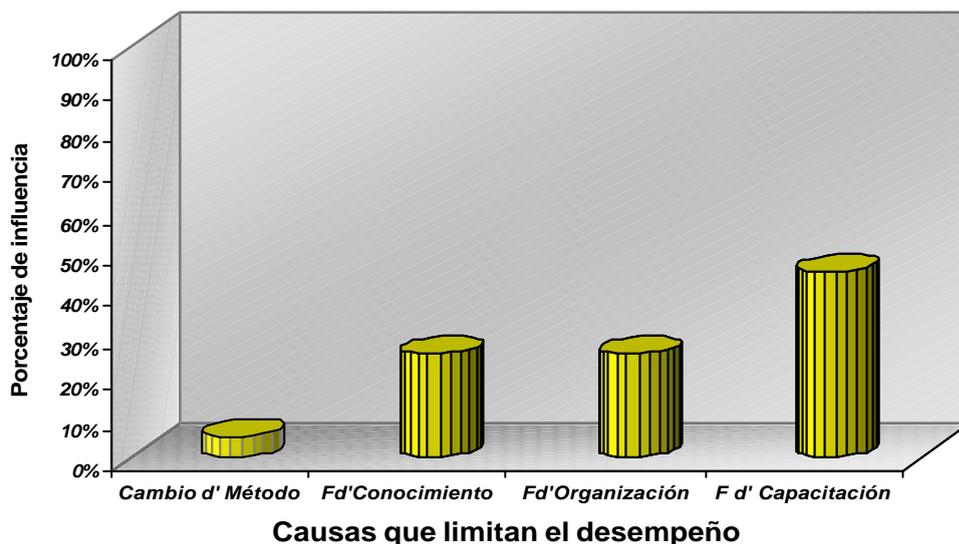
e) Cuestionario de Necesidades de Mejora

Problemas y causas que limitan el desempeño

En lo que se refiere al análisis de los resultados del Cuestionario de Mejora se encontró que el 74 % de las personas evaluadas consideraron que tenían algunos problemas para desarrollar su trabajo en el nivel máximo de sus posibilidades; las causas fueron: falta de capacitación, falta de conocimiento en sus actividades, falta de organización o coordinación y continuos cambios en los métodos. Como se muestra en las gráficas 6 y 7.



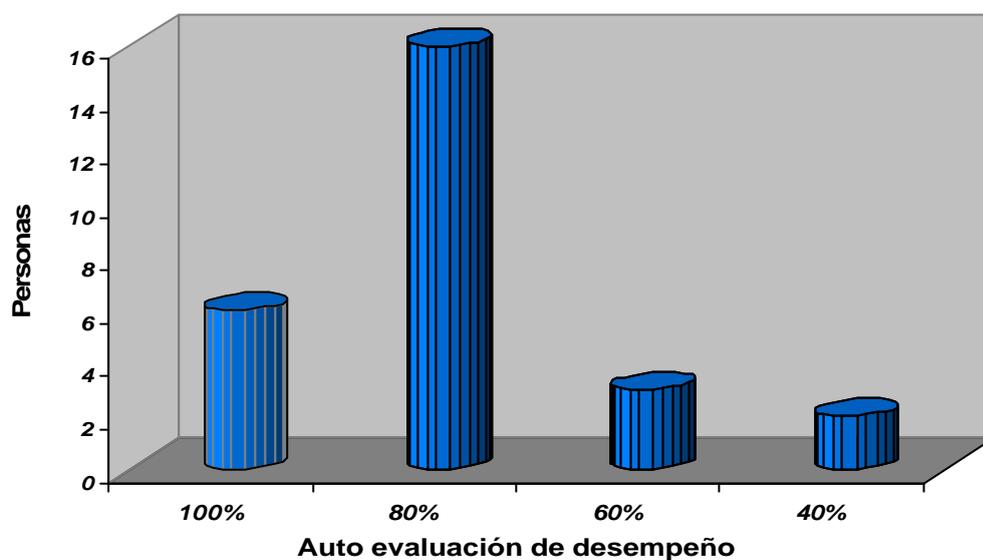
Gráfica 6. Porcentaje sobre los problemas a desarrollar, indicado por los empleados del área de servicio al cliente de Readers Digest México.



Gráfica 7. Porcentaje sobre las principales causas que impiden que los empleados de Readers Digest desempeñen su actividad al nivel máximo de eficiencia.

Autoevaluación de su desempeño

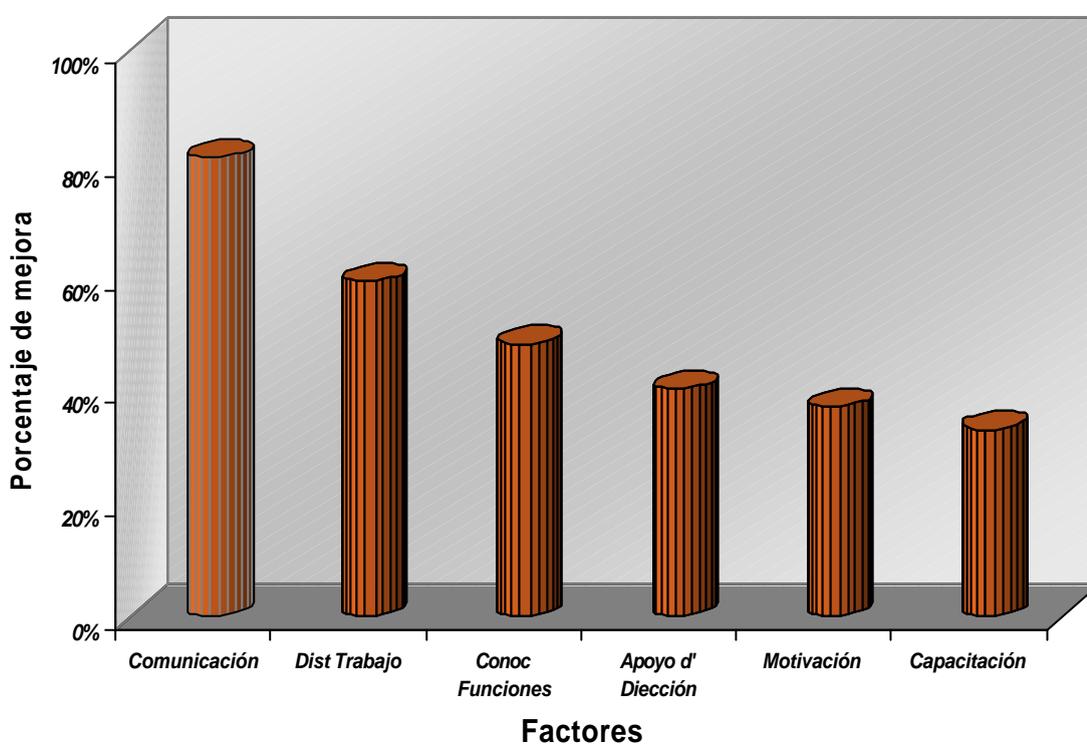
En la gráfica 8 se muestra que más del 50% del personal se auto evaluó en su desempeño en un 80%, lo que refleja que no existen indicadores y/o retroalimentación sobre el mismo.



Gráfica 8. Porcentaje sobre de auto evaluación de su desempeño de los empleados de Readers Digest México.

Factores para mejorar el desempeño de los empleados

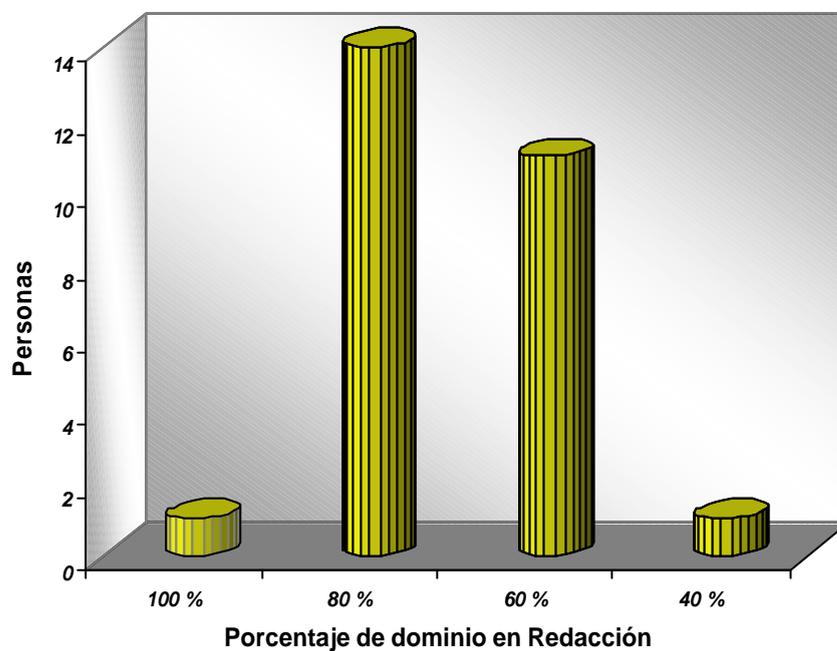
Por lo menos cada una de las 27 personas evaluadas enumeró tres factores que desde su punto de vista podrían mejorar su desempeño. De acuerdo al orden de importancia fueron: mejor comunicación, mejor distribución de cargas de trabajo, mejor conocimiento de las funciones a realizar, mayor apoyo de la dirección, mayor motivación y mayor capacitación.



Gráfica 9. Porcentaje sobre los factores que indican como podrían mejorar su desempeño de los empleados de Readers Digest México.

Redacción

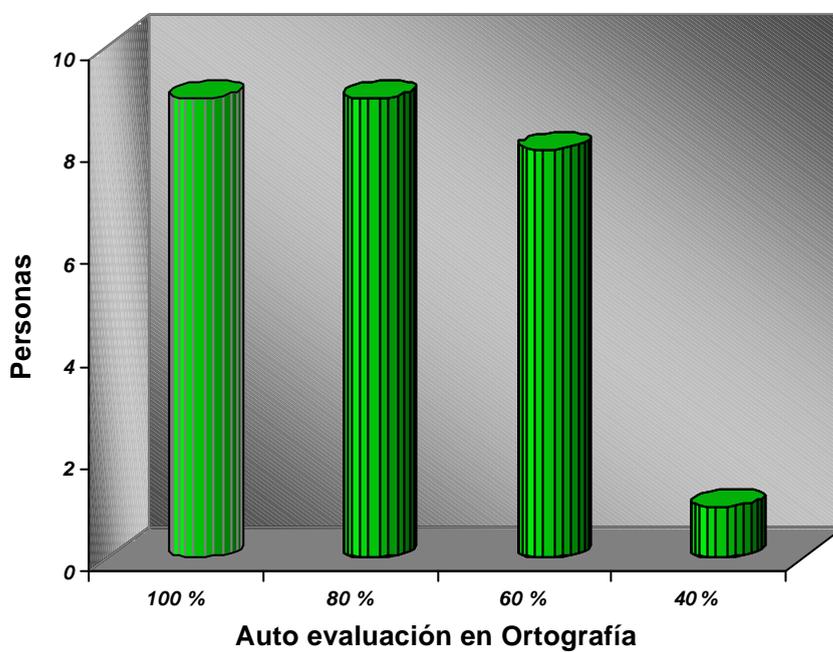
La gráfica 10 muestra que más del 90% de los 27 empleados se autoevaluó entre un 60 y un 80% sobre su habilidad en redacción, lo que indicó que era importante apoyarlos en desarrollo de esta habilidad.



Gráfica 10. Porcentaje de auto evaluación de los empleados de Readers Digest México en redacción.

Ortografía

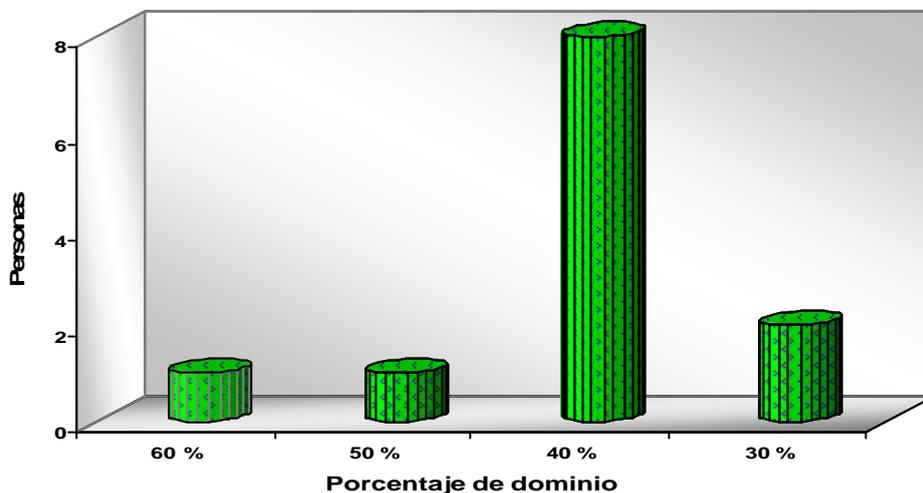
La gráfica 11 muestra que más del 66% de los 27 empleados se autoevaluó entre un 80 y un 100% sobre sus conocimientos en ortografía, lo que indicó que el 34% restante consideraba importante ser apoyados en el desarrollo de ésta habilidad.



Gráfica 11. Porcentaje de auto evaluación de los empleados de Readers Digest México en ortografía.

Inglés

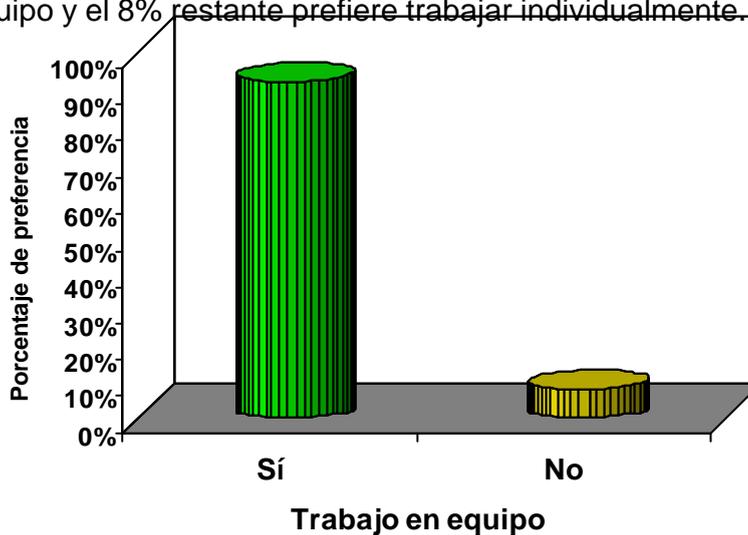
La gráfica 12 muestra que de las 27 personas encuestadas sólo 12 tienen conocimientos del idioma Inglés, y de éstas el nivel de dominio es bajo.



Gráfica 12. Porcentaje de auto evaluación de los empleados de Readers Digest México en el dominio del idioma Inglés.

Trabajo en equipo

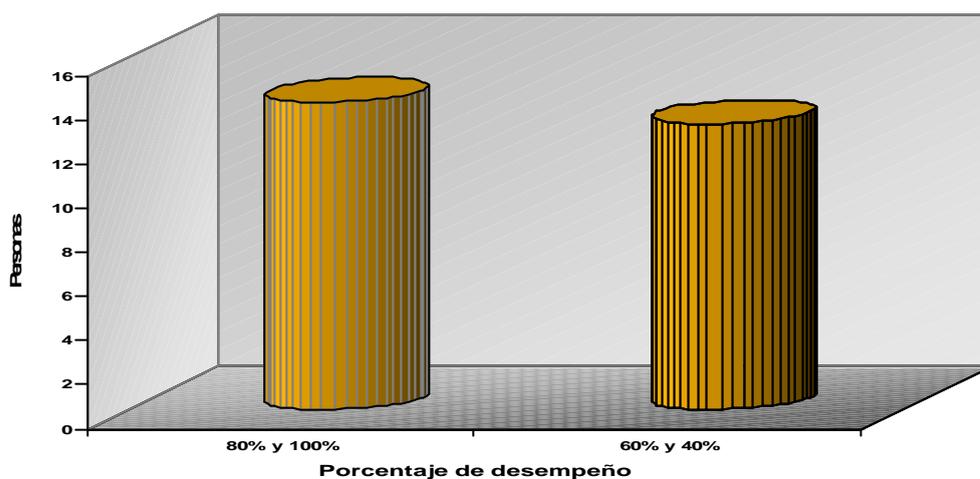
La gráfica 13 muestra que al 92% de los empleados encuestados prefieren trabajar en equipo y el 8% restante prefiere trabajar individualmente.



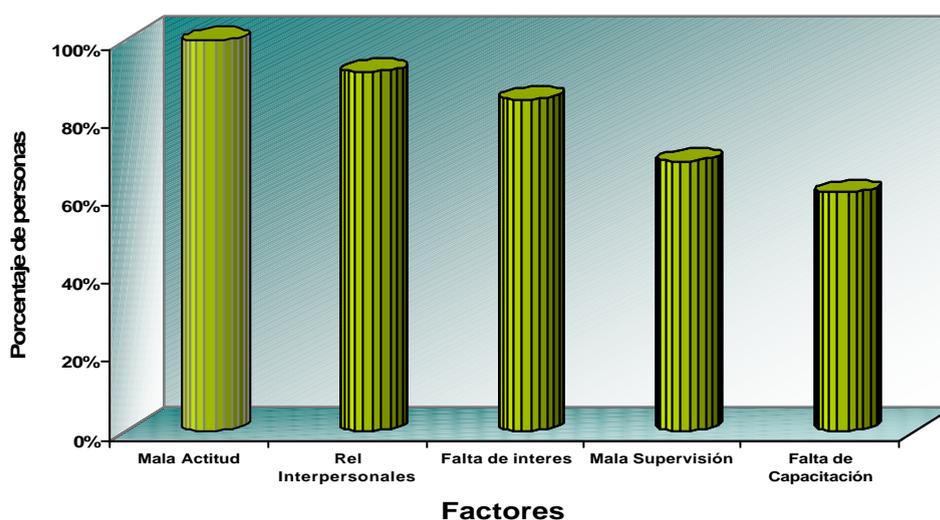
Gráfica 13. Porcentaje de preferencia de los empleados de Readers Digest México para trabajar en equipo.

Apreciación sobre el desempeño de sus compañeros

Las gráficas 14 y 15 muestran que catorce personas que representan el 48% calificaron el desempeño de sus compañeros entre un 60 y 40%; y los motivos a los que atribuyeron el desempeño deficiente fueron mala actitud, malas relaciones interpersonales, falta de interés, una inadecuada supervisión y falta de capacitación.



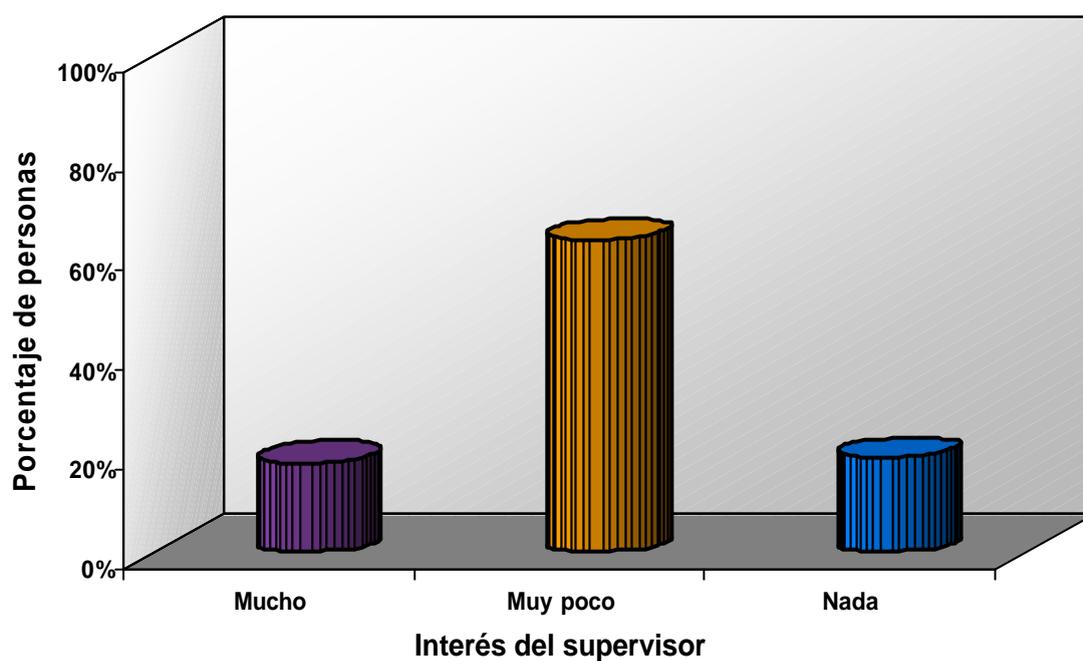
Gráfica 14. Apreciación del porcentaje de desempeño sobre las actividades de sus compañeros que tienen los empleados de Reader's Digest del área de servicio al cliente.



Gráfica 15. Factores que intervienen en el desempeño deficiente de las actividades de los empleados de Reader's Digest del área de servicio al cliente.

Interés del supervisor en la capacitación hacia el trabajo

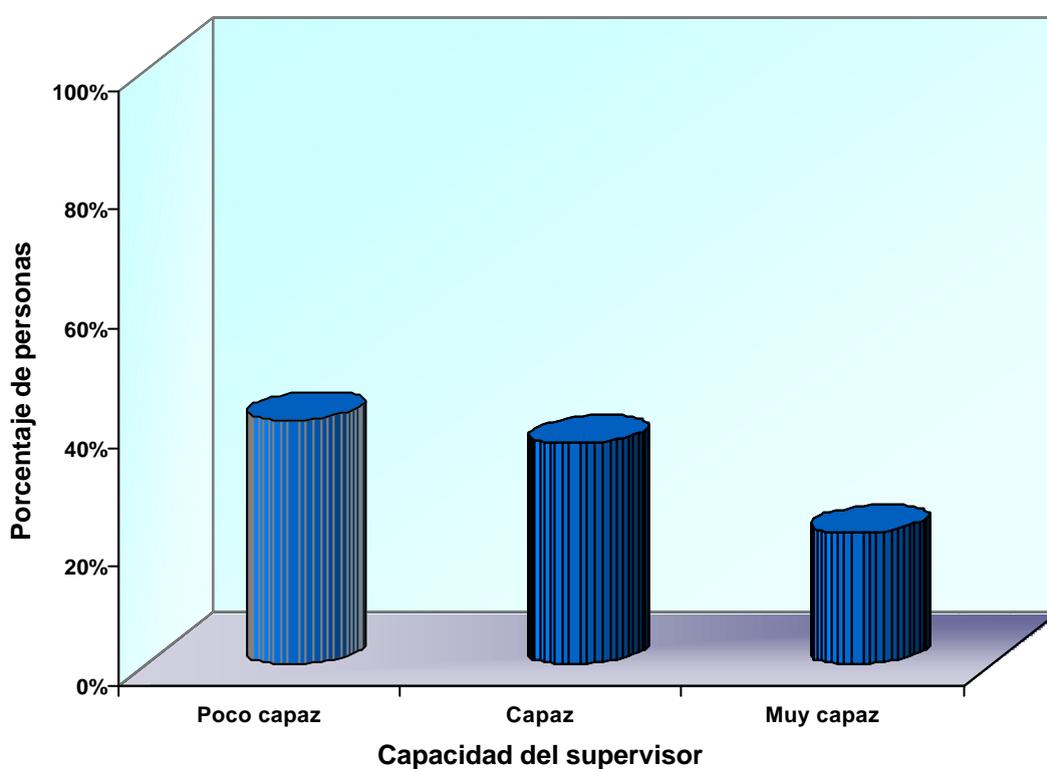
La gráfica 16 muestra que el 82% de los empleados percibe que su jefe inmediato se preocupaba muy poco o nada por capacitarlos en su actividad laboral.



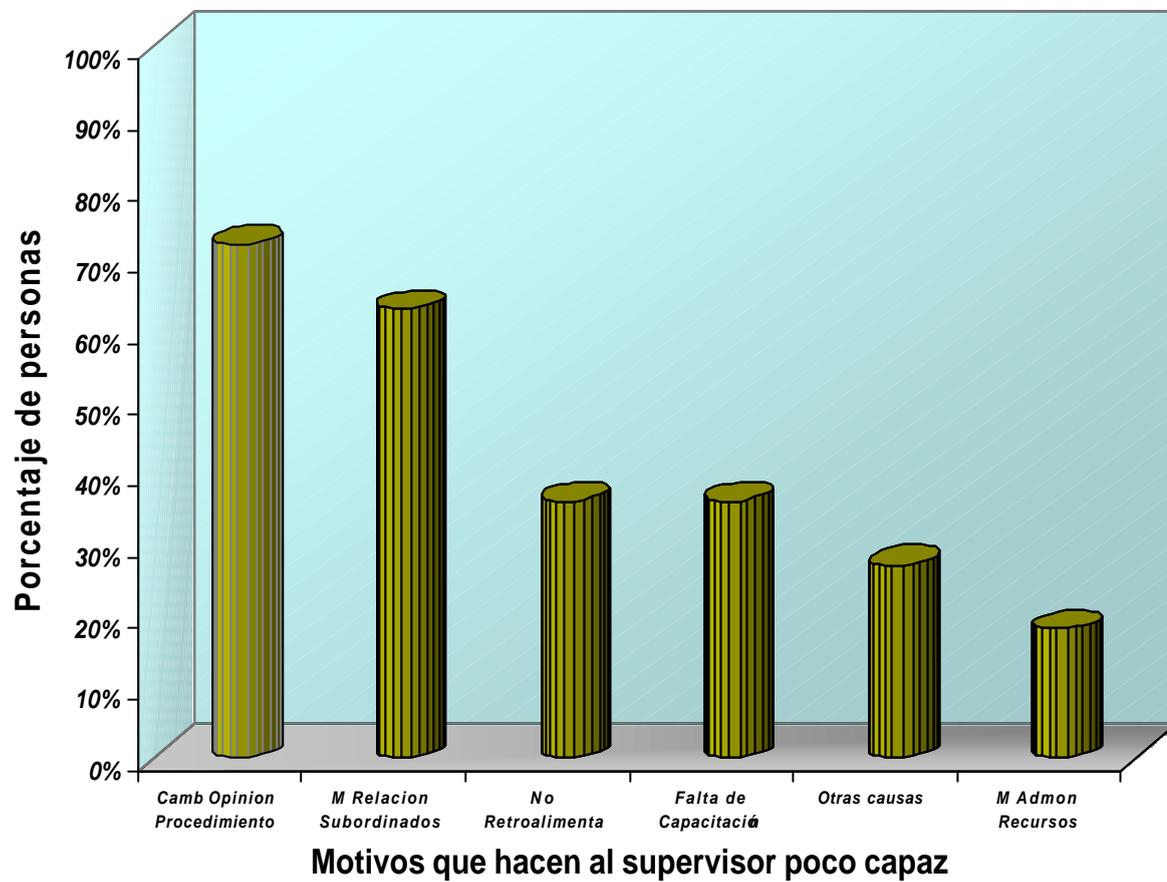
Gráfica 16. Percepción de los empleados de Reader's Digest del área de servicio al cliente sobre el interés del supervisor para capacitar a su personal.

Evaluación del desempeño del jefe inmediato

Las gráficas 17 y 18 muestran que el 41% de los empleados calificó a su jefe como poco capaz para el puesto, debido a que cambiaba de opinión y procedimientos con facilidad, no daba retroalimentación constante sobre los objetivos personales y empresariales, le faltó capacitación, no administraba bien sus recursos, y era propenso a los “favoritismos” o “no cumplía lo que prometió”.



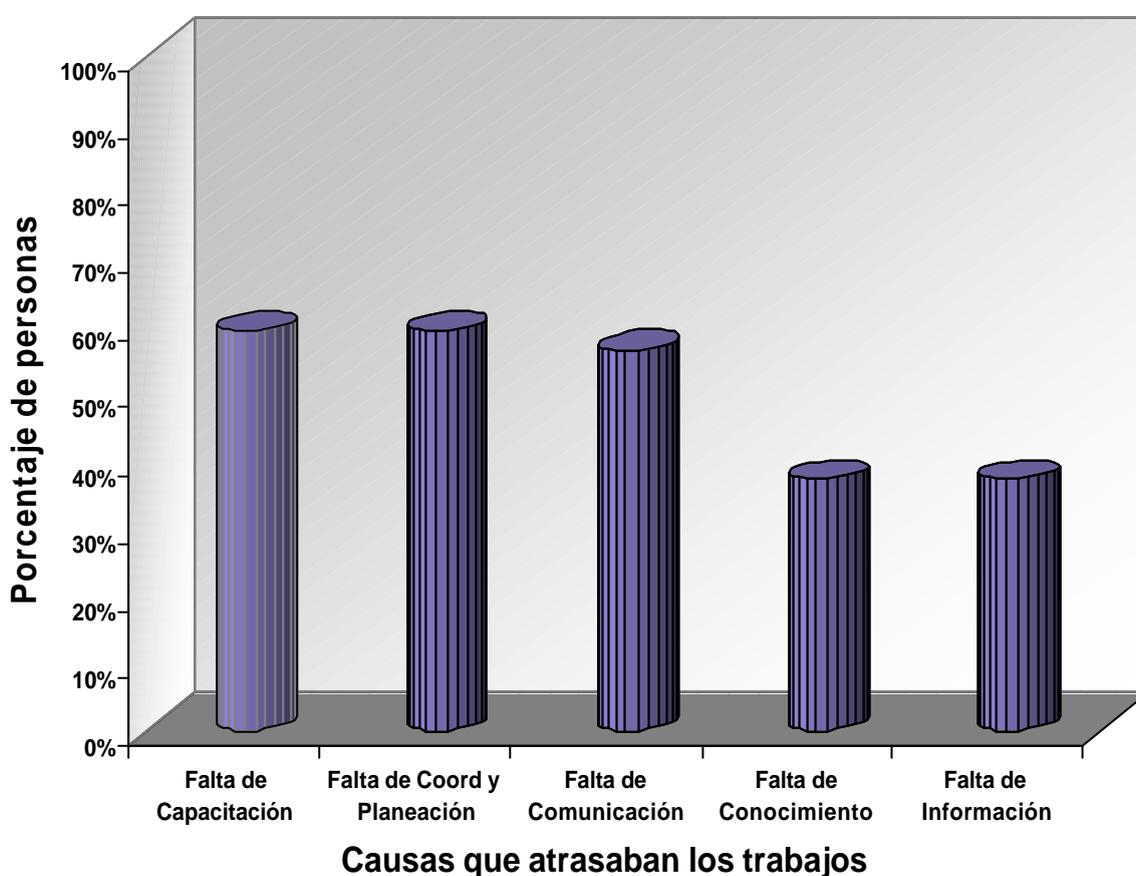
Gráfica 17. Evaluación de los empleados de Reader's Digest del área de servicio al cliente sobre el desempeño del supervisor.



Gráfica 18. Percepción de los empleados de Reader's Digest del área de servicio al cliente sobre los motivos que hacen al supervisor poco capaz.

Causas por los cuales se atrasaban los trabajos

En la gráfica 19 se muestran las causas por las cuales se atrasaban los trabajos. De los 27 empleados que participaron, cada uno de ellos mencionó cuando menos dos causas que originaban la demora de los trabajos. Predominando falta de capacitación en el trabajo, falta de coordinación y planeación así como carencia de información para realizar las labores.



Gráfica 19 Factores que los empleados de Reader's Digest del área de servicio al cliente mencionaron como causas de que se atrasen los trabajos.

En síntesis, los obstáculos que originaron los problemas para desarrollar el trabajo a un nivel máximo de posibilidades, fueron la falta de organización y coordinación, capacitación, falta de conocimientos en actividades, continuos cambios en los métodos, inadecuada comunicación y unión en el departamento, excesiva carga de trabajo, no existía unificación en los criterios, lo que originaba que a los clientes se les diera información sin tener los conocimientos necesarios, o bien, no se podían dar soluciones acertadas por falta de materiales o equipo.

Los factores señalados que podrían mejorar su desempeño fueron: reconocimiento y valorización a su trabajo y esfuerzo, mayores recursos económicos, conocimiento de las funciones a realizar, mejor distribución de las cargas de trabajo, mejoramiento en relación con los compañeros del área, mayor apoyo por parte de la dirección y gerencia, y la optimización de la comunicación.

En lo referente a la capacitación, el personal sugirió que se les apoyara en conocimiento de productos, manejo del sistema de tops, single sales, magazine, procedimientos de operación y transacciones, codificación, funcionamiento de pantallas, reversiones, superación personal, atención y servicio al cliente, telemarketing, inglés, computación y ventas.

Asimismo, enfatizaron que se les diera retroalimentación cualitativa sobre su desempeño individual ya que se les evaluaba en cantidad de llamadas atendidas pero desconocían si lo estaban haciendo bien y en qué podían mejorar.

También mencionaron que no contaban con las habilidades y conocimientos para la realización de sus actividades, señalando como principales factores la falta capacitación, de organización, de información, de comunicación oportuna de los cambios, de estrategias y promociones, ya que éstos se les proporcionaban tardíamente. Asimismo detallaron que requerían de materiales de apoyo actualizado como guía roji, mapas, directorios. También mencionaron que tenían

problemas con el equipo de trabajo ya que los consideran muy viejos, lentos y con deficiencias para dar seguimiento a determinados casos de clientes.

Una vez analizados los resultados anteriores, concluimos que los motivos de la baja productividad se originaron por falta de capacitación de los empleados en las diferentes áreas de su actividad laboral; había personal de nuevo ingreso (incluyendo al supervisor) que no habían recibido una adecuada inducción al puesto y a la empresa, lo que generaba que no pudieran dar soluciones a los problemas que se presentaban en el trato diario con los clientes, a la vez que no existía unificación de criterios para responder tanto al cliente interno como al externo.

Se vivía un ambiente de confusión y descontrol, los empleados más antiguos sabían los procesos, y diez de ellos fueron retirados de la compañía por tratar de aclararle al supervisor que los métodos que estaba implantando no eran los que se manejaban a lo interno de la empresa; estas observaciones les costó retirarse de la empresa desencadenándose para los que se quedaron y los nuevos empleados, un ambiente hostil donde reinaba el favoritismo, la indisciplina y el rumor por parte de los empleados, y la rigidez por parte de un supervisor, que llevaron a una división del grupo perdiéndose así la misión de la empresa y el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

No cabe duda que el supervisor nunca logró alinear los objetivos de la empresa y de los empleados; la cultura y valores que reflejaban su estilo de liderazgo era muy diferente a la de la organización, aunado a la crisis por la que estaba pasando la misma; sin embargo, consideramos que también el gerente de área tuvo responsabilidad en esto, pues no ofreció la capacitación necesaria a su supervisor, como tampoco el seguimiento y dirección indispensable en un puesto tan clave dentro de la compañía; en otras palabras, ambos perdieron el control del área.

La inconformidad, el ausentismo, la rotación, las críticas y quejas constantes se generaron por la falta de planeación, organización y sobre todo por una

inadecuada administración de los recursos, tanto de parte de la gerencia como del supervisor, pero sobre todo por la deficiente comunicación y los continuos cambios en los métodos de trabajo, lo que reflejaba falta de acuerdo entre las partes directivas involucradas.

Fue evidente que para todos los empleados era imperante establecer un sistema de evaluación que permitiera obtener resultados objetivos sobre su desempeño laboral, donde pudieran reconocerlos o bien sancionarlos pero de manera objetiva y fundamentada.

El supervisor contribuyó con su estilo de liderazgo autócrata y con su marcada tendencia a manejar el conflicto a través de su conveniencia y la amenaza a una falta total de motivación y compromiso por parte de sus colaboradores. Esto es un claro ejemplo de como un líder en una organización puede dañar o bien llevar al éxito a una empresa a través de su dirección e influencia. Desde el punto de vista de la autora, un líder debe tener tres rasgos básicos: tener visión, que sus colaboradores lo sigan voluntariamente, y que dé resultados; si alguno de ellos no los presenta, no es posible decir que hay un líder; el supervisor no tenía ninguno de éstos.

Finalmente, concluimos que el daño generado en la organización se debió a la falta de comunicación oportuna y verídica; si los directivos hubieran transmitido mediante una adecuada comunicación con los empleados, los beneficios que iban a obtener al comprar una tecnología (CRM), la percepción de los mismos hubiera cambiado, en tanto les iba a permitir ser más eficaces y eficientes en su actividad laboral.

4.3 Propuesta para el mejoramiento del clima laboral en el área de servicio al cliente

De acuerdo al análisis de los resultados encontrados en el diagnóstico realizado en el área de servicio al cliente del Corporativo Reader's Digest México, se consideró necesario presentar la propuesta siguiente a la empresa con la finalidad de que el clima laboral se volviera sano y por ende la calidad del servicio se fortaleciera.

CAPACITACIÓN

- Se recomendó instrumentar un programa de capacitación para el personal que labora en la organización que incluyera un plan estructurado de inducción para los nuevos miembros, que contemplara misión, visión, y giro de la empresa, sus políticas, procedimientos, y una descripción de los puestos que existen en el área, con la finalidad de que todos los que integren ésta los conozcan íntegramente y así generar un sentido de pertenencia.
- Cursos para formar capacitadores internos (sin perder de vista que el conocimiento no garantiza que sea capaz de enseñar).
- Cursos de capacitación para los empleados en los siguientes temas: calidad y servicio al cliente, integración de equipos de trabajo, computación, telemarketing, comunicación efectiva, asistencia telefónica.
- Cursos para el supervisor orientados al manejo efectivo del personal, con los siguientes temas: supervisión, liderazgo, manejo de conflictos, integración de equipos de trabajo, solución de problemas y toma de decisiones, relaciones humanas, comunicación asertiva, administración por objetivos, evaluación del desempeño.

COMUNICACIÓN

- Se sugirió elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos que indicara las actividades a realizar, tipos de productos, elaboración de reportes, CRM, criterios de atención al cliente, tanto internos como externos, lo que permitiría delimitar funciones, reparto equitativo de cargas de trabajo y sobre todo, generar procesos de trabajo actualizados y dignos de un Call Center.
- Elaborar un reglamento interno de trabajo y difundirlo con la finalidad de controlar la disciplina.
- Instrumentar juntas semanales, quincenales o mensuales que permitieran conocer el lanzamiento de nuevos productos, promociones actuales, aclarar dudas, coordinar y planear las actividades de trabajo y sobre todo recibir sugerencias para la solución de problemas.
- Asignar, a través de un proceso objetivo y transparente de selección, un jefe de mesa de control, con la finalidad de apoyar a sus compañeros y al supervisor en las dudas o problemas que surgen en el área de forma cotidiana.
- Colocar tableros en lugares estratégicos para que el personal pudiera identificar comunicaciones relevantes referentes a lanzamientos de nuevos productos, artículos o frases motivacionales, recordatorios, entre otros, y que permitiera confirmar o reafirmar la comunicación entre el jefe y empleados y entre empresa y empleados.
- Organizar actividades que permitan la convivencia y comunicación a través de eventos (deportivos, culturales o convivencias internas, entre otros).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Se sugirió instrumentar un sistema de evaluación de desempeño donde se identificara y evaluara de manera objetiva áreas de mejora. Para ello tomar como base la auto evaluación de los empleados, con la finalidad de establecer compromisos de mejora, fechas en que se revisen para medir avances, así como mantener la política de grabación de llamadas con la finalidad de monitorear y calificar el servicio de cada uno de los empleados; la retroalimentación de ambos procesos se podría llevar a cabo a través de sesiones individuales donde PROMSA podría fungir como moderador y dar constancia de la retroalimentación recibida. Lo anterior permitiría tener una evaluación objetiva y basada en hechos reales, que favorecería eliminar la percepción de que el supervisor los evaluó con base a “favoritismos”. Esta evaluación podría llevarse a cabo cada tres meses o antes si fuera necesario.
- Instrumentar un sistema de evaluación al supervisor del área con la finalidad de monitorear sus compromisos, avances y orientarlo a resultados.

MOTIVACION

- Se sugirió otorgar incentivos económicos a través de premios de puntualidad y asistencia.
- Promover al personal de acuerdo a resultados, y otras categorías económicamente más altas con base a sus resultados.
- Reconocer el esfuerzo a través de campañas tales como “el empleado del mes en servicio”, puntualidad, asistencia, solución de problemas, cooperación, etc. Colocar su nombre y fotos en los tableros y hacer un reconocimiento público y por escrito.
- Tratar a las personas con dignidad y respeto en su centro de trabajo.

SEGUIMIENTO

- Monitorear los indicadores de ausentismo, retardos, rotación de manera constante (mensual).
- Llevar a cabo un programa de seguimiento de las evaluaciones de desempeño.
- Seguir aplicando los instrumentos de entrevistas abiertas y de salida.
- Revisar el programa de capacitación y aplicar un proceso evaluativo de los resultados obtenidos en los cursos solicitados a la empresa capacitadora con un reporte de los avances y compromisos que el personal establece en cada sesión de trabajo.
- Vigilar la continuidad del proceso, y en general procedimientos, políticas, comunicación, juntas, etcétera.

CONCLUSIONES

En este reporte de trabajo profesional hemos tenido la oportunidad de presentar las aportaciones de la psicología organizacional al desarrollo y crecimiento de las organizaciones y al conocimiento sobre las formas en que las personas influyen en ellas a través de su comportamiento, asimismo hemos confirmado el papel que juega el psicólogo en el entendimiento y comprensión de este campo.

Como describimos, la psicología organizacional ha contribuido a entender los procesos que se generan en el contexto de los negocios, servicios e industrias . Sus contribuciones permitieron la contratación del psicólogo en el ámbito laboral como experto en el estudio del comportamiento de las personas tanto en lo individual como en lo grupal, y sus conocimientos teórico metodológicos lo han llevado a ser identificado como un profesionalista que puede incidir en los procesos de cambio e innovación tecnológica imperantes en un escenario de globalización comercial, que han llevado a los empresarios a cuestionarse sobre sus niveles de eficacia y eficiencia.

La experiencia de la autora de diez años en una empresa de Outsourcing fue de retos constantes, ya que su labor como psicóloga fue más allá de sólo reclutar y contratar personal; su compromiso fue desarrollar e integrar al capital humano a las organizaciones y motivarlo para mejorar su desempeño individual, a través de generar un ambiente de trabajo agradable que se reflejara en los niveles de servicio de la empresa PROMSA. Como psicóloga en esta empresa se convirtió en una consultora que apoyó a las organizaciones cuando carecían de conocimientos y fortalezas internas para enfrentar diferentes problemáticas.

Como un ejemplo de esta labor profesional, reportamos el caso del Corporativo Reader's Digest México, empresa para la que PROMSA presta sus servicios desde hace más de ocho años. La problemática que se evidenciaba en el área de servicio al cliente a partir de la baja productividad , el ausentismo, la deficiencia en

el servicio telefónico, los rumores, el pesimismo, la irritabilidad, la rebeldía y la rotación de personal, llevaron a PROMSA a realizar un diagnóstico que permitiera detectar las causas que originaban el clima laboral desfavorable prevaleciente en la organización.

A partir de la metodología empleada, que nos permitió la obtención de datos objetivos, concluimos que los problemas que presentaba el área de servicio al cliente se debieron a varios factores interrelacionados, entre ellos, el estilo de liderazgo de parte de la supervisora y la gerente del área, deficiencias en la comunicación entre el supervisor y los colaboradores, la falta de capacitación de los integrantes del área y de planeación de las actividades.

La identificación de los factores que ocasionaban el clima laboral desfavorable, nos permitió el planteamiento de una propuesta al Corporativo Reader's Digest dirigida a eliminar estos factores y promover un clima organizacional más sano.

A lo largo de la experiencia laboral de la autora se pudimos confirmar que sin importar el área en la que el psicólogo trabaje, el fundamentar su labor bajo términos científicos ha abierto su campo de acción.

Consideramos que el psicólogo ha ido ganando terreno en sus diferentes áreas aplicadas, ya que su intervención ha sido fundamental para la comprensión de los factores que intervienen en el comportamiento de los seres humanos.

El psicólogo en el ámbito laboral tiene mucho campo de acción ya que ayuda a definir metas, a crear criterios y mecanismos específicos para lograrlas, a elaborar manuales de inducción, de políticas, de procedimientos y de bienvenida; a diagnosticar necesidades y el clima laboral, a elaborar descripciones de puesto y valuaciones de los mismos, a evaluar el desempeño, a administrar al personal, a apoyar en la selección, reclutamiento y aplicación de pruebas psicométricas y técnicas, a llevar a cabo entrevistas efectivas, a realizar estudios de productividad, a elaborar e instrumentar controles, a analizar métodos y procedimientos, a

involucrarse en procesos ergonómicos (ambiente, seguridad e higiene, salud laboral), y a participar en los procesos de ingeniería humana; todo ello confirma que sus aportaciones e investigaciones son fundamentales.

Pudimos observar también que el psicólogo no se limita a una sola actividad, su campo de acción es amplio ya que es contratado para integrar las necesidades y objetivos de la empresa y la de los recursos humanos. Cada vez más sus aportaciones han apoyado al crecimiento del elemento humano y al mismo tiempo a las estrategias de negocios de las organizaciones.

Es una realidad que el psicólogo de hoy ya no es visto sólo en un contexto terapéutico, sino es reconocido como un profesionalista experto en la detección de necesidades y problemáticas, en el desarrollo de programas, en el diagnóstico, evaluación y verificación de conductas, que trabaja en forma interdisciplinaria, pero sobre todo como un profesionalista capaz de planear, prevenir y /o corregir problemas de comportamiento dentro de las organizaciones.

La sensibilidad que desarrolla para entender el comportamiento humano le ha permitido desenvolverse en diferentes ámbitos; y como señalamos, tiene el reto de ser generador del cambio y demostrar que son las personas las que llevan al éxito o al fracaso a las organizaciones. Gracias a su intervención ha demostrado a las empresas que el estudio del comportamiento humano no es un lujo o un gasto, sino una inversión que las llevará a generar impactos significativos y positivos en la productividad y en los niveles de calidad y servicio, con lo que puede competir en un mundo globalizado, donde la innovación y el cambio pueden llevar a la extinción o revitalización de una empresa.

En relación a la formación profesional de la que suscribe y de acuerdo a su experiencia profesional, el psicólogo de la FES Iztacala puede desenvolverse en cualquier campo en el que intervienen los individuos ya que cuenta con los elementos teórico-metodológicos que adquirió durante su formación profesional.

Con base en la experiencia adquirida, sugerimos que cualquier currículo dirigido a la formación del psicólogo, contemple dentro de sus áreas de especialización el área de la psicología organizacional, que como ámbito de acción de la psicología de mayor demanda en el mercado de trabajo, su intervención ya no se limita a la mera aplicación de pruebas psicométricas, sino que se le ubica como la disciplina que aporta conocimiento y metodologías para el mejoramiento de las condiciones laborales de las personas .

En conclusión la labor que prestamos durante diez años en una empresa de outsourcing nos permitió confirmar la importancia del papel que juega el psicólogo como facilitador del crecimiento, y cómo ha ganado confianza y credibilidad gracias a que demuestra calidad y profesionalismo para resolver problemas y aporta conocimientos y técnicas para eficientar los procesos de trabajo organizacional.

REFERENCIAS

- American Psychological Association (1999). *Manual de estilo de publicaciones*.
- Asimet Capacitación (2003). *‘El contrato psicológico’*. México: Administración de Talento, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, mayo, quincena 1.
- Baker, E. (2002). *La empresa como sistema armónico*. México: Panorama.
- CCADE (2004). *Curso de Liderazgo efectivo*. México: Centro de Capacitación y Adiestramiento Empresarial, S.C.
- CCADE (2004). *Curso de Motivación hacia el trabajo*. México: Centro de Capacitación y Adiestramiento Empresarial, S.C.
- CCADE (2004). *Curso de Trabajo en equipo*. México: Centro de Capacitación y Adiestramiento Empresarial, S.C.
- Chiavenato, I.(1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw Hill.
- De Faria, M. (2003). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Durán, J. y Durán M. (2003). *Introducción a la Administración de los Recursos Humanos. Diplomado en Administración de Recursos Humanos*. México: Sociedad de Psicología Aplicada A.C.
- Escuela de Comunicación y Relaciones Publicas. (2000). *Cultura y Clima organizacional*. Manuscrito presentado para su publicación, diciembre, <http://www.comunicación.or/articles/dec98/2dec98.htm>
- Expomanagement (2003). *Consultoría: Outsourcing, cuándo sí y cuándo no*. Guía Anual. México, junio.
- Ferrer, L. (1976). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Fong, J. (2003). *Planeación estratégica de recursos humanos . Diplomado en Administración de Recursos Humanos*. México: Sociedad de Psicología Aplicada A.C, junio.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford.
- Goncalves, A. (2003). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 26 de mayo en <http://www.calidad.or/articles/dec97/2dec97.htm>
- González, C. A. (2000). *Desarrollo Organizacional “La alterativa para el siglo XXI”*. México: Editorial Pac.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Guizar, R. (2002). *Desarrollo organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (1988). *Mejoramiento del clima organizacional*. México: Programa de desarrollo directivo. Vol. 13.

- Méndez, S. A. (2003). *“Planeación e estratégica de los Recursos Humanos”*. México: Administración de Talento, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humano, mayo, quincena 1.
- México: Manual Moderno.
- Pinto, V. R. (1991). *Curso de detección de necesidades de capacitación*. México: Capacitación Integral, S. C., enero.
- Porter, M. (1998). *“Creación de ventajas”*. *Lo mejor de Executive Excellence*, México: Panorama, Vol. X.
- Robles. G. (1989). *Resultados obtenidos en México con la implementación de programas de desarrollo organizacional*. México: Management Today en español.
- Rotery, Robertson (1996). *Outsourcing “La Subcontratación”*. México: Limusa.
- Rüsell, A. (1976). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Ediciones Morat.
- Sánchez, E. (2003). *“Una nueva forma de entender la motivación”*. México: Administración de Talento, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, mayo, quincena 1.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Pearson.
- Siliceo, A., Casares, D. y González, M. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Socorro, F. (2003,). *“Filosofía TEA: Mejorar el ambiente de trabajo”*. México: Administración de Talento. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, mayo, quincena 1.
- Sotres, B. (2003). *La empresa, reflejo de sus directivos*. México: Mundo Ejecutivo. Vol. XLI, noviembre.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.
- Stephen, R. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Wayne, M. y Noe, M. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson.