

TESIS

LA PSICOLOGIA LABORAL

Autor: Pedro José Bouchon Barbier

ID: UB58601HPS67611

Marzo 2020

PROBLEMAS DE RELACIONES LABORALES EN LA FUNDACION M.ROCSEN

INDICE

Contenido	
INTRODUCCION.....	5
DESCRIPCIÓN.....	6
Historia del Museo Rocsen.....	7
Características de la organización Fundación M.Rocsen.....	9
ANÁLISIS GENERAL.....	11
DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	17
Fase de reclutamiento del personal.....	18
Fase de Selección de Personal.....	19
Fase de formación de los RR. HH.....	20
Fase de promoción e incentivos a los trabajadores.....	22
RESISTENCIA AL CAMBIO.....	25
PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES.....	30
La motivación en el trabajo.....	32
Medición de la Motivación.....	36
<i>Utilización de técnicas de medición de la motivación fundamentadas en la conducta</i>	36
<i>Técnicas fundamentadas en la medición de la motivación mediante patrones fisiológicos.....</i>	37
<i>Técnicas fundamentadas en la medición de la motivación mediante el autoinforme.</i>	37
AUTOINFORME DE LOS TRABAJADORES DEL MUSEO M. ROCSEN.....	38
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	51
ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	53
Visión del Departamento de Recursos Humanos.....	53
Misión del Departamento de Recursos Humanos.....	54
Estrategias del departamento de Recursos Humanos.....	54
<i>Fortalezas.....</i>	54
<i>Debilidades.....</i>	54
<i>Oportunidades.....</i>	55
<i>Amenazas.....</i>	55
Proceso de reclutamiento, selección, formación y promoción del personal.....	55
<i>Reclutamiento.....</i>	55
<i>Selección.....</i>	55
<i>Promoción.....</i>	56
Características Generales del Plan de Acción.....	57
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Mapa conceptual del Desarrollo organizacional	15
Tabla 1. Contrastación de las funciones de Administración RR. HH.	24
Tabla 2. Relación del DO con otras disciplinas.....	29
Figura 2. Modelo integrado de motivación laboral.....	33
Tabla 3. Teorías acerca de la motivación.....	35
Figura 3. Respuesta ítem 1.....	38
Figura 4. Respuesta ítem 2.....	39
Figura 5. Respuesta ítem 3.....	39
Figura 6. Respuesta ítem 4.....	40
Figura 7. Respuesta ítem 5.....	41
Figura 8. Respuesta ítem 6.....	41
Figura 9. Respuesta ítem 7.....	42
Figura 10. Respuesta ítem 8.....	42
Figura 11. Respuesta ítem 9.....	43
Figura 12. Respuesta ítem 10.....	43
Figura 13. Respuesta ítem 11.....	44
Figura 14. Respuesta ítem 12.....	44
Figura 15. Respuesta ítem 13.....	45
Figura 15. Respuesta ítem 13.....	45
Figura 16. Respuesta ítem 15.....	46
Figura 17. Respuesta ítem 15.....	46
Figura 18. Respuesta ítem 16.....	47

Figura 19. Respuesta ítem 18.....	47
Figura 20. Respuesta ítem 19.....	48
Figura 21. Respuesta ítem 20.....	48
Figura 22. Respuesta ítem 21.....	49
Figura 22. Respuesta ítem 22.....	50
Figura 22. Respuesta ítem 23.....	50
Figura 22. Respuesta ítem 24.....	51
Figura 23. Respuesta ítem 25.....	51

INTRODUCCIÓN

La propuesta es en el área de Psicología Organizacional y Laboral; pretende identificar los principales procesos tendentes a la promoción del desarrollo integral del personal dentro de la empresa. El desarrollo del marco teórico, intenta una aproximación conceptual al desarrollo organizacional, como el ámbito en el cual surge la psicología de las organizaciones, en el cual tiene especial trascendencia los aspectos relacionados con la motivación, el establecimiento de la cultura organizacional, expectativas de los trabajadores, desarrollo organizacional, liderazgo y los procesos inherentes a la administración de los recursos humanos en todas sus fases, reclutamiento, selección, adiestramiento y promoción. En este contexto de las organizaciones, se abordará específicamente a las fundaciones; en este caso a la Fundación M. Rocsen – Museo Polifacético Rocsen y la tensión entre la búsqueda de la satisfacción de diversas necesidades, deseos y aspiraciones de los sujetos que pertenecen a dicha institución; el padecimiento y sufrimiento que el transitar en estas organizaciones les implica y la generación de la energía psíquica necesaria para lograr los objetivos organizacionales. También abordar el tema de la transición que tuvo la institución, siendo históricamente una empresa con jerarquía unipersonal a transformarse a una fundación con una comisión directiva, con el impacto que conllevan estos cambios tanto en el personal como en los dirigentes. Esta investigación busca encontrar, o bien generar, una metodología práctica y estructurada para promover el desarrollo integral del personal en una empresa. Las interrogantes que surgen como elementos generadores del proceso investigativo son: ¿Qué importancia tienen los aspectos psicológicos en las empresas y organizaciones? ¿Cómo influyen los aspectos psicológicos en la gestión? Cuando hablamos de gestión referimos a los conceptos relacionados con estrategia, recursos, planificación, coordinación, control, decisiones, costes, beneficios o pérdidas. Pero, estos deben ser analizados y contrastados desde una perspectiva psicológica, esta juega un papel fundamental en muchos aspectos de la gestión de las empresas y de las organizaciones. Influyen en las decisiones de los directivos, en el comportamiento de trabajadores y consumidores, y en la forma en la que se comercializan los productos y servicios. Tener en cuenta los factores psicológicos puede ayudar a explorar y a explotar nuevas oportunidades de negocio y formas más eficaces y eficientes de resolver los problemas que surgen en las organizaciones.

DESCRIPCIÓN

La actual Fundación M. Rocsen, (2020) está a cargo de la administración del Museo M. Rocsen, que está ubicado en la localidad de Nono, departamento de San Alberto, provincia de Córdoba, Argentina y tiene como finalidad:” Contribuir a la educación cultural y científica de la comunidad, haciendo hincapié en el acrecentamiento y divulgación del patrimonio tangible e intangible, de característica polifacética, a través del recupero, restauración, y conservación en el tiempo de obras”, (s/p).

Incorpora en su colección objetos artísticos de valor patrimonial, cultural y que están relacionados con diversas áreas del conocimiento, ya que incluye objetos de interés científico, con la finalidad de lograr el afianzamiento de los valores culturales de las comunidades, es una iniciativa sin fines de lucro que ejerce una labor ejemplar a través de la Fundación M, Rocsen.

La estructura del museo tiene al frente, adosadas a la pared, y colocadas en arcos, una colección de 49 estatuas de 2 metros de altura aproximadamente, que marcan en orden cronológico hitos importantes del pensamiento filosófico, artístico, humanista y científico, representados por los pensadores de la Grecia antigua, artistas e inventores del renacimiento, de la revolución científica y de figuras humanistas, cabe mencionar entre ellos a Sócrates, Platón, Aristóteles, Hipócrates, Leonardo Da Vinci, Descartes, Edison, Kepler, Gutenberg, Jefe Seattle, Gandhi, Madre Teresa de Calcuta, Martín Luther King entre otros y que se presentan flanqueando a Cristo a ambos lados y que se complementa con las figuras de 7 niños en representación de todas las razas que fueron obra escultórica del fundador del Museo M. Rocsen, Juan Santiago Bouchon.

Historia del Museo M. Rocsen

La iniciativa de la creación del Museo M. Rocsen surge de la mente de un ciudadano de origen francés, Juan Santiago Bouchon con formación académica en el área antropológica y de las Bellas Artes, en su natal Francia. Hacia el año 1969, la idea del museo toma forma y se concreta con su inauguración bajo las características de un museo con administración familiar en concordancia con las estipulaciones de la Ley de Sociedades N° 19.550. Decreto N° 841/84 B.O. 30/03. (1984).

La vocación de servicio a la comunidad, el amor a las artes y a la antropología, fueron los elementos que sirvieron de empuje para que Juan Santiago Bouchon mantuviese en funcionamiento el Museo M. Rocsen Polifacético. Relata el fundador de acuerdo a los aportes de la Fundación M. Rocsen, (2020):” Nací con una firme vocación de coleccionista que tuvo sus primeras manifestaciones a partir de mis tres años de edad. Todo me interesaba y vivía con los bolsillos llenos de las más diversas cosas”. (s/p).

El encuentro posterior con elementos fósiles, y algunas antigüedades fueron despertando en el joven el interés por la investigación, el estudio de las Bellas Artes y desde entonces acarició la idea de la fundación de un museo, para que las personas apreciaran la belleza de las obras artísticas, elementos de la naturaleza, la arqueología, paleontología o elementos fósiles. Esta perspectiva de diversos elementos, fueron la base fundamental para que el museo, se desarrollara bajo el concepto polifacético, superando la tendencia predominante de museos monotemáticos, que habitualmente no resultan atractivos.

Tal fue el interés de este emprendedor, que según afirma Bouchon en Fundación M. Rocsen, (2020):” Hice además un estudio pisco-estético de la presentación de los objetos expuestos para que cada cambio de tema produzca un nuevo interés y al mismo tiempo, un descanso del tema anterior”. (s/p). La actividad desarrollada al frente del museo y la experticia adquirida, le hicieron merecedor a ser miembro activo del Consejo Internacional de Museos, (ICOM) y de importantes organizaciones a nivel internacional.

En el aspecto organizativo, se da un paso importante cuando en el año 2017, 48 años luego de su fundación, es creada la Fundación M. Rocsen, lo que origina un cambio importante desde el punto de vista de la estructura administrativa y legal del museo y que declara que su finalidad es, la conservación, restauración y recuperación de obras artísticas o de objetos que consideren como importantes para la cultura.

La conformación de la Fundación M. Rocsen, ha permitido mantener de conformidad con el Capítulo 2 referente a las Asociaciones Civiles, contemplado en el Código Civil de Argentina, (2016):” No puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros”. (p.34). Además, especifica que la finalidad de esa asociación no puede ser contrario al interés de la comunidad, y, por tanto, debe respetar las tradiciones culturales entre otros aspectos.

Esta ha sido la premisa, la característica de una organización sin fines lucrativos, y que al mismo tiempo implica un acuerdo por parte de quienes la crean para afectar durante el tiempo de vigencia de los mismos elementos patrimoniales, con la intencionalidad de que los mismos sean útiles al interés de la colectividad.

Este valioso emprendedor, deja un hermoso legado, cuando fallece en el año 2019, contando con la edad de 90 años, su labor ininterrumpida durante medio siglo al frente del museo lo hacen un referente a escala global, labor que a través de la fundación y superando el duelo que les embarga, ha mantenido su entorno familiar.

Sin embargo, es preciso mencionar que el seno de la Fundación M. Rocsen, han surgido algunos conflictos de intereses que se relacionan, con la estructura organizacional, la delegación de responsabilidades, los niveles jerárquicos, y la motivación del personal; aspectos que requieren que sean analizados desde la perspectiva de las organizaciones y la psicología laboral.

Esto que ocurre en el seno de la Fundación M. Rocsen es un hecho normal, que habitualmente ocurre en las organizaciones, en algún momento del desarrollo de sus fuerzas productivas y del avance de una organización, estas deben superar los estadios iniciales de sus procesos y generar ciertos modelos de gestión en los cuales, se privilegie el tema de los recursos humanos, que se constituye en el capital más importante, tal como sostiene APD, (2020) y que puede cuantificarse en función de la productividad de los trabajadores, sus habilidades profesionales, la experiencia acumulada, la formación en determinadas áreas y la identificación con la empresa.

Este sentido de pertenencia con la organización, es un elemento que se desarrolla si esta puede proveer a sus trabajadores de los incentivos y motivaciones para aportar su mejor esfuerzo, para sentirse parte de ella, y no siempre esto se logra con remuneraciones, hay elementos desde el punto de la vista de psiquis de los trabajadores que pueden actuar como desencadenantes de esas motivaciones.

Características de la organización Fundación M. Rocsen

Si se asume como ciertas las consideraciones esgrimidas por Carvajal, (2005) esta es una organización de carácter interno, ya que quienes participaron en la elaboración del proyecto y abordaron el tema de su puesta en funcionamiento, al mismo tiempo forman parte de ella, en este caso ejerciendo funciones ad honorem, como integrantes del Consejo Directivo, corresponde entonces a una decisión propia, tomada sin necesidad de que medien obligaciones u otros intereses.

La plantilla, está conformada por 14 trabajadores, quienes realizan sus actividades en las diversas dependencias del museo, bajo la dirección y administración de la Junta Directiva, quienes son los herederos universales del fundador Juan Santiago Bouchon. Se mantiene operativo, gracias al apoyo de donaciones y del ayuntamiento. Realizan actividades relacionadas con la asignación de fechas de los objetos que exhiben, emisión de certificados de autenticidad, la elaboración de la taxonomía o clasificación, la restauración de piezas y el desarrollo de aspectos relacionados con la etnografía. En este sentido, Bouchon en Fundación M. Rocsen, (2020) indica que:” La restauración de los elementos que lo necesitan se hace en el museo. Esta circunstancia nos permite conocer mejor a los objetos y de comprender al ser humano que lo ha realizado en otras épocas”. (s/p).

Alberga en su interior este museo de acuerdo a información reportada por la Fundación M. Rocsen, (2020) con más de 60.000 piezas de las cuales solo el 75% de ellas están exhibiéndose, debido a la falta de espacio y a la necesidad de contar con los recursos que les permitan afrontar con éxito la tarea de colocar todas las piezas a la vista del público.

Una de las finalidades del museo es servir de vínculo educativo, de medio de comunicación entre el arte y las personas, de inspiración vocacional para muchos niños y jóvenes que a partir de la experiencia de la visita han tomado la decisión de dedicarse a las actividades relacionadas con la ciencia y el arte. Además, ha permitido gracias a las actividades que realiza, establecer un vínculo cultural y de afianzamiento de la identidad con la comunidad en la que se encuentra ubicado, creando también conciencia ambientalista y de protección de los recursos naturales renovables.

Ha mantenido este museo durante sus 51 años de labor ininterrumpida, una perspectiva de servicio a la comunidad sin la intencionalidad de obtener beneficios económicos, el valor de las entradas, la venta de objetos artesanales solo alcanza para cubrir los gastos operativos y pago de personal, así fue concebido por su fundador y así se mantiene en la actualidad.

La ubicación del museo, corresponde a una zona rural, está a 5 kilómetros de Nono pequeño pueblo que, pertenece al departamento San Alberto provincia de Córdoba, a 160 kilómetros de la ciudad de Córdoba se llega por ruta 34, ubicado a 13 kilómetros de la ciudad de Mina Clavero. Está ubicado al pie de las Sierras Grandes o Llama de los Comechingones, nombre que se debe por los pueblos originarios.

El Museo es una obra que es el referente en el mundo y dio a conocer el pueblo. Teniendo un gran impacto como fuente laboral de los lugareños visto de que varias familias viven de esta obra en por percibir los haberes mensuales como marca la ley, es una zona con fuentes laborales escasas, esto también impactó positivamente en el entorno social y económico de la zona. Son muchos aportes positivos para el entorno. No solamente por las escuelas que lo visitan, sin cargo que ya superó los 200000 estudiantes en los 51 años de existencia del Museo.

Con relación a los ingresos y manejo de las finanzas, su característica fundamental es que el mismo es autosustentable, no recibe por tanto, aportes del Estado, se financia gracias al cobro de ingreso del turismo visitante al Museo, incluso las obras de ampliación para la creación de nuevas salas y ampliar la oferta del museo, son realizadas teniendo como soporte créditos bancarios y los tres últimos años con recursos propios, la mano de obra para construir es aportada por empleados del museo que poseen esas habilidades y por miembros de la Junta Directiva, bajo la supervisión y guía de un técnico en construcción.

Con relación al aporte de piezas para el museo, de elementos antiguos, con vistas a ser expuestos, son donaciones del mismo público que acude a visitar el Museo, son colaboraciones espontáneas, después que los visitantes recorren el Museo. Su crecimiento ha sido continuo a lo largo de los años, muestra de ello es que en la actualidad se ha expandido hasta alcanzar 13 salas con 99 temáticas y 60000 objetos en exposición más material en depósito para restaurar, estos trabajos desde las restauraciones, conservación y exposición se hace en el taller y sala preparado para estos fines, todo esto; fue producto de las enseñanzas del fundador Santiago Bouchon, estas labores son realizadas por los herederos de esta iniciativa y la viuda del fundador.

ANÁLISIS GENERAL

Se desarrollará una introducción al trabajo, sus objetivos como puntos de referencias y antecedentes. Se plantea una hipótesis, que se refiere al cambio de una empresa privada, unipersonal a convertirse en fundación; y la manera en que la realización de sus operaciones está mediada por la acción de su recurso humano, los cuales establecen vínculos entre ellos y la organización, en la búsqueda de puntos de encuentro que puedan servir para incrementar la productividad y al mismo tiempo lograr satisfacer las expectativas de la plantilla.

El marco teórico mostrara los antecedentes de la institución. También se analizarán y contrastarán las teorías de la motivación y sus aspectos motivadores en el trabajo. Se tomará en cuenta la calidad de vida en el trabajo. Se desarrollarán encuestas para lograr medición de desempeño, medición en recursos humanos y medición en la administración.

En otra perspectiva, debe considerarse que las organizaciones empresariales, pueden desarrollarse utilizando dos sistemas en la administración de sus recursos, uno de ellos es atendiendo a una planificación racional, en la que se establecen objetivos y metas a alcanzar en determinado lapso y otro es caracterizado por aspectos informales, que va evolucionando de conformidad con los requerimientos del sistema formal, que genera ciertas respuestas o conductas de los trabajadores pero son las condiciones de previsibilidad.

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

Los procesos de desarrollo organizacional de las empresas, se constituyen en una necesidad, es una forma de asumir una conducta adaptativa frente a los cambios del entorno, según Escudero, Delfín y Arano, (2014) se trata de:” Una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones”. (p.3). esto se hace para ponerse a tono con la implementación de los cambios tecnológicos, de los procesos, evolución de los mercados y las perspectivas de crecimiento.

La intencionalidad que prevalece, es hacer la organización más eficiente y productiva, y para ello la gerencia debe tomar decisiones, pero, estas deben ser comunicadas para que sean entendidas en su exacta dimensión y no se produzca la resistencia al cambio, debido a sus implicaciones en el ámbito pisco social.

Estos cambios en la estructura organizacional, implican, además, cambios en la concepción de la cultura organizacional, la planeación del cambio entonces, debe considerar este aspecto y, por tanto, debe desarrollar las estrategias de adaptación al cambio, al respecto Friedlander y Brown, (2020) exponen que:

El desarrollo organizacional (OD) ha surgido tanto de las demandas de un cambio del entorno y a partir del conocimiento proporcionado por la evolución de las ciencias conductuales aplicadas. Los rápidos cambios dentro de los entornos organizacionales han exigido procesos y estructuras organizacionales que son mucho más flexibles y receptivos que las estructuras burocráticas tradicionales. (p.219).

Desde la perspectiva de Friedlander y Brown, (2020) el desarrollo organizacional es una manera de adaptarse a los cambios en el entorno, pero, al mismo tiempo el incremento de los niveles de especialización o de profesionalización,” han disminuido la lealtad y la dependencia organizacional. Ha habido esfuerzos para desafiar la autoridad, un cambio gradual de relevancia organizacional a personal relevancia, y una tendencia hacia la preferencia por roles colaborativos más que jerárquicos”. (p.313).

En otra perspectiva, puede asumirse que el desarrollo organizacional implica la planeación consensuada de cambios en las estructuras de la organización, en sus procesos y que requiere que se estudie utilizando elementos de la psicología, para entender las conductas

que estos cambios generan. Al respecto, Escudero, Delfín y Arano, (2014) afirman que:

El DO es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización. Se apoya en la importancia del comportamiento entre el agente de cambio y los componentes de la organización, siendo los primeros, portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes. (p.3).

En los momentos iniciales de la estructuración de una organización, esta muestra un desarrollo incipiente que posteriormente va evolucionando, incorporando elementos de la administración de los recursos económicos y humanos, lo que dio origen a la implementación de diversos modelos de desarrollo organizacional, que obedecen a los diversos enfoques disciplinares que pueden ser adaptados de acuerdo con las características de cada organización.

Estos modelos han evolucionado y un rasgo característico de los mismos, tal como señala desde una perspectiva crítica Castilla, (2010) es que:” los procesos organizativos que se utilizan hoy en día para fijar la retribución de los trabajadores/as pueden generar desigualdad salarial dentro de las organizaciones”. (s/p). Si estas desigualdades persisten y no son corregidas a tiempo, generan desde luego, inconformidad y descontento en los trabajadores, quienes perciben que sus esfuerzos no son retribuidos adecuadamente y esto al mismo tiempo, ocasiona que enfrenten sus tareas sin entusiasmo, ni sentido de pertenencia con la organización.

Esto ocurre debido a que las unidades de análisis que se utilizan en muchas ocasiones, no obedecen a elementos objetivos que permitan medir el desempeño del trabajador, se recurre entonces a elementos subjetivos, a criterios del evaluador, que están cargados de subjetividad y que pueden verse afectados como indica Castilla, (2010) en la:” fase de evaluación del rendimiento, debido a su subjetividad, se ve afectada por razones de género, grupo étnico o nacionalidad”. (s/p).

Se requiere entonces frente a este panorama, abordar la investigación sobre el tema de desarrollo organizacional y específicamente sobre las prácticas de Recursos Humanos que involucran el desarrollo integral del personal y la manera de contribuir a los

resultados de las Empresas (Fundaciones en este caso). Con el fin de generar una metodología o una aproximación teórica que facilite la promoción del desarrollo integral del personal.

Uno de los aspectos más relevantes de cualquier organización, lo constituye su capital humano, y la manera en la que el interacciona en sus relaciones interpersonales y sociales, para crear un clima organizacional adecuado para la realización de las tareas de la organización. El interés, por tanto, está enfocado en realizar un exhaustivo estudio acerca de las conductas de los trabajadores en el contexto laboral y la manera en la cual pueden ser satisfechas sus expectativas personales, grupales y obviamente las de la organización. La idea que prevalece es lograr un justo equilibrio entre todas las expectativas y mantener satisfecho al trabajador.

En este contexto, tiene aplicación las teorías relacionadas con la psicología laboral aplicada a las organizaciones, un clásico en lo relacionado con los estudios acerca de las organizaciones es Chiavenato, (1999) quien indica que es inevitable que las personas se organicen, que estructuren grupos con intereses comunes, de modo que juntos y organizados puedan alcanzar los objetivos comunes: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. (p.1).

Indica este investigador, que se necesitan ciertas condiciones para que las organizaciones, puedan establecerse, una de ellas es si las personas involucradas han desarrollado la habilidad para realizar procesos de interacción personal y social, que privilegien los intereses grupales por encima de los personales y que acuerden dirigir sus esfuerzos para lograr un objetivo común, ya que de manera individual este no puede alcanzarse.

Sin embargo, es preciso acotar que las organizaciones son complejas, ya que además de las metas colectivas cada persona que la integra tiene diversas expectativas, objetivos y metas por lograr, y en tal sentido estos elementos impactan de algún modo a la organización, otro aspecto que es preciso analizar que habitualmente las organizaciones crecen y ello requiere incremento de la plantilla, lo que incrementa a su vez, las complejidades, de acuerdo con Chiavenato, (1999) las organizaciones en su desarrollo tienen estas características:

1. Complejidad. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta. 2. Anonimato. Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta. 3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. 4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal. 5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica 6. Tamaño. Dado por el número de participantes y dependencias. (p.2).

En la figura 1, se exponen a modo de mapa conceptual los aspectos más importantes del Desarrollo Organizacional:



Figura 1. Mapa conceptual del Desarrollo organizacional

Fuente: Ortiz, (2016). s/p)

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta es una ciencia en el campo de la administración que tiene como finalidad, tal como señala Flores, (2014):” se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos”. (s/p). De esta afirmación podemos inferir que las organizaciones deben ser dirigidas por personas con conocimientos de administración, para adecuarse a la marcha de la organización y lograr que esos recursos se administren de manera eficiente.

En el caso de los trabajadores, estos deben ser objeto de la administración de los recursos humanos, en todas las fases desde la planeación, captación, selección, formación y promoción, en este se consideran los estímulos y el establecimiento de las jerarquías de conformidad con las habilidades y destrezas desarrolladas.

Otra forma de categorizar la función de la administración de recursos humanos, es el reclutamiento, selección, adiestramiento o formación y promoción o estímulos del personal. Esta demanda de los recursos humanos RR. HH están en concordancia con los requerimientos de la organización para el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas en determinado horizonte temporal.

Básicamente, la función de la administración de RR. HH está orientada a lograr que cada trabajador tenga las competencias y habilidades que se requieren para desempeñarse de manera efectiva en cada puesto de trabajo, estableciendo los mecanismos para que se establezcan las dinámicas productivas mediante una adecuada distribución del personal.

Entre los objetivos de la administración de recursos humanos podemos mencionar que tiene objetivos de tipo social, ya que la administración correcta del personal tiene una incidencia en el ámbito social, se logran puestos de trabajos estables y bien remunerados, lo que contribuye a la estabilidad social. Desde la perspectiva de las empresas u organizaciones, hay como es evidente objetivos corporativos, se trata de que el personal desarrolle sus potencialidades para que estas incidan de manera favorable en la capacidad productiva. Desde el punto de vista personal, los trabajadores con una correcta administración de los recursos humanos, pueden ver satisfechas sus necesidades y expectativas. En este orden de ideas Ghiglione, (2015) afirma que:” Los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad”. (p.21).

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Todo plan de los recursos humanos (RRHH) debe estar implementado y adecuadamente planificado, considerando cuatro fases fundamentales que con algunas variantes son las que habitualmente se realizan en las organizaciones: reclutamiento, selección, capacitación y promoción. En cuanto a la planificación del reclutamiento, este requiere que se elabore de manera pormenorizada la descripción del cargo o puesto de trabajo, debe señalar cuales son las habilidades, destrezas, competencias e incluso formación académica requerida para ejercer las tareas que ese puesto de trabajo requiere. Además, debe señalarse las condiciones del ambiente de trabajo, a quien debe reportar siguiendo la estructura organizacional y la asignación de responsabilidades.

La importancia que las organizaciones conceden al tema de los RR. HH es fundamental para su desarrollo, tal como reseña Ghiglione, (2015):” Hemos mencionado anteriormente que los Recursos Humanos son el factor clave de éxito o fracaso de las organizaciones; pues bien, esta noción ha ido tomando mayor dimensión con el paso de los años”. (p.31). Desde la perspectiva de este investigador, el estudio y análisis de la administración de los RR. HH debe considerar elementos claves, subáreas o subsistemas que lo conforman y que tienen implicaciones en el desarrollo de la organización, Ghiglione, (2015):

Selección de personal; plan de carrera; capacitación; ausentismo, sanciones y rotación del personal; cultura organizacional -entre ellos motivación, liderazgo, participación, comunicación- y evaluación de desempeño; bajo un enfoque sistémico-estratégico, atendiendo al contexto global del siglo XXI y en el marco de la concertación y del cambio organizacional. (p.4).

En el próximo apartado, se abordarán algunas de estas fases, incluyendo una que no menciona este investigador que es la fase de reclutamiento, ya que esta es la fase inicial, la que permite que se postulen a los puestos de trabajo los aspirantes de acuerdo a los requerimientos de la organización, sus necesidades y el perfil requerido, para ocupar el puesto de trabajo solicitado.

Fase de reclutamiento del personal

En este contexto Báez (2018) indica que, es necesario que la organización en la administración del RR. HH incluya la fase de reclutamiento de personal, en la búsqueda de los candidatos más idóneos para ocupar el puesto de trabajo ofertado, para ello deberá elaborar una amplia descripción del puesto de trabajo, se recomienda que en este caso se asigne un código numérico, que permita una rápida identificación del puesto y las responsabilidades correspondientes, la denominación del mismo, a qué departamento está adscrito, a quien reporta o cuál es su jefe inmediato.

Esta fase de reclutamiento del personal puede efectuarse acudiendo a fuentes internas de la organización, mediante la promoción hacia cargos de mayor jerarquía a sus trabajadores en el marco de la política de incentivos al personal, o bien, acudiendo al mercado laboral para satisfacer la demanda de puestos de trabajo. Incluso los trabajadores de la organización pueden servir de portavoces de los requerimientos de la empresa, y en su círculo de amistades o contactos pueden buscar posibles candidatos.

En este orden de ideas, la Universidad Dr. José Matías Delgado, (s/f) expone que:” Este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso da inicio luego de haber establecido las necesidades de personal de la organización”. (p.14). Previamente la empresa mediante una planificación al efecto, establece las necesidades de personal, y esto implica que se ampliará la plantilla y ello requiere planificar también un mayor volumen de egresos por el concepto de sueldos y salarios, tomar provisiones relacionadas con el número de vacantes a ofrecer y alternativas en el caso de que esas vacantes no sean ocupadas.

Estos conceptos aplicados al caso de la Fundación M. Rocsen, indica que el proceso de reclutamiento debe atender a las necesidades reales, los puestos de trabajo deben ser ocupados por el personal calificado, evaluado de manera objetiva, ya que esto implica necesariamente incremento de la plantilla, y los candidatos deben estar al tanto de cuál es su ubicación en el contexto de la organización, nivel al cual reporta, y las perspectivas de formación y crecimiento que se ofrecen, ello incluye información relacionada con el salario a devengar.

Fase de selección de personal

Posterior al proceso de reclutamiento de candidatos utilizando diversos medios, se precisa hacer la selección correspondiente, en esta fase se contrastan cuáles son las destrezas, capacidades y competencias de los candidatos, esto con el objetivo de seleccionar al que se considere más apto para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Lo ideal es que quien resulte seleccionado tenga el perfil requerido por la organización, de acuerdo a sus necesidades reales y considerando aspectos adicionales como la temporada y la situación del mercado laboral.

Hay una amplísima y variada gama de técnicas para la selección de personal, es frecuente que lo ideal es que, en esta fase, participen profesionales de diversas áreas, ya que los mismos son capaces de evaluar de manera objetiva, las cualidades de los aspirantes.

Desde su campo disciplinar cada uno puede aportar información valiosa que permitirá el responsable de RR. HH o a la gerencia tomar la mejor decisión.

Cualquiera sea la técnica que se utilice, reviste medular importancia que, se considere a aquellas que permitan identificar el perfil profesional u ocupacional de los aspirantes, conocer su motivación al logro, y los rasgos de empatía que le permiten establecer las relaciones de interacción personal y social, las cuales son indispensables para desarrollar trabajo en equipo como se requiere en emprendimientos como el desarrollado por la Fundación M, Rocsen.

En el caso de esta fundación, se aplicarán las técnicas de selección de evaluar las solicitudes formuladas por los aspirantes, que permitirán con la documentación correspondiente confirmar que cumplen con el perfil requerido por la organización, esta plantilla permite recabar información en torno a la ocupación previa, experiencia en cargos similares, nivel de formación académica o en el área de trabajo, y la situación de ocupación actual.

Otra de las técnicas a utilizar es la evaluación del currículum del aspirante, ya que este documento de manera sintética informa acerca de los hitos más relevantes de la actividad académica y laboral desarrollada por el aspirante.

Finalmente, la entrevista, evento en el que puede participar la Junta Directiva de la Fundación M. Rocsen, ya que esta permite obtener información de una fuente primaria y valorar las habilidades de comunicación del aspirante, la apariencia personal y cuáles son sus expectativas de desarrollo profesional.

Uno de los aspectos que puede favorecer la decisión de contratación del trabajador es la experiencia profesional en el área requerida por la fundación, ya que esta no invertirá tiempo y recursos en su formación, debido a que el aspirante acumula experticia en las tareas propias de su área de trabajo o puesto de trabajo y por tanto se espera que haya desarrollado las habilidades, destrezas y competencias requeridas.

Este procedimiento, se inscribe en el denominado modelo de selección del personal por competencias, que permite a las organizaciones escoger entre otras opciones el trabajador con la mejor cualificación, el más idóneo para ocupar el puesto de trabajo y que debido a su formación, podrá realizar con éxito las tareas que se requieren.

Además, de la experiencia se valora de manera positiva que el candidato, tenga motivación al logro, habilidades de liderazgo, capacidad comunicativa, y la disposición para la resolución de problemas.

Fase de formación de los RR. HH

Luego de la selección del personal, este debe recibir inducción o formación acerca de las características de la organización, visión, misión, objetivos y metas y familiarizarse con la cultura organizacional. Este plan de formación es una necesidad impostergable, por ello se habla de inversión, ya que esto garantiza que el personal alcanzará los estándares requeridos para desempeñarse de manera eficiente. De acuerdo con la argumentación de Ghiglione, (2015) la fase de formación del RR. HH es congruente con el plan de carrera del trabajador:

Actualmente, el talento humano en las organizaciones es un factor importante e indispensable. La superación profesional depende, en gran medida, del esfuerzo realizado para asimilar nuevos conocimientos, adquirir nuevas habilidades y ponerlos en práctica adecuadamente en el trabajo. Resulta necesario que las organizaciones posean planes que permitan planificar el futuro profesional del personal, fomentando la carrera profesional, tarea que debe ser compartida simultáneamente entre la institución y el trabajador, quienes deben tener claras sus expectativas de superación y cumplir con los compromisos asumidos. (p.44).

El plan de formación de los RRHH surge como una necesidad natural de las empresas, en el caso en estudio de la Fundación M. Rocsen con la finalidad de adaptarse a las características de un entorno cambiante con picos de demanda y que constantemente

presenta innovaciones, con el surgimiento de nuevos productos desarrollados con la finalidad de atraer al mayor número posible de visitantes y así a garantizar cierto flujo de ingresos que permitan el desarrollo de sus operaciones, cumpliendo con el pago del personal y los gastos operativos.

Una de las finalidades de la política de formación o plan de carrera de los trabajadores, es que, se evita con esa política que el personal se quede estancado en un solo puesto, que no avance hacia estadios superiores que requieren otras competencias o habilidades más especializadas que requieren, por tanto, otras responsabilidades que pondrán a prueba la capacidad creativa y el ingenio del trabajador. En este contexto, la Fundación M. Rocsen puede implementar la realización de talleres, cursos de formación entre otros elementos que permitan que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos, nuevas técnicas y evoluciones en su desempeño profesional.

Se incluye en este proceso de formación, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que en los tiempos actuales surge como una alternativa que de manera masiva están realizando las empresas a nivel global, para mantenerse a la par de los avances tecnológicos, y las perspectivas de desarrollo de las técnicas digitales que se emplean en la conservación de la memoria de los objetos y obras de arte.

En el caso específicos de las destrezas y competencias que se requieren en las actividades del museo, tiene especial consideración la formación de los profesionales en las técnicas para la preservación, cuidado y recuperación de los objetos, considerando aspectos como la protección ambiental, en este sentido el Museo de Bellas Artes de Bilbao, (2020) expone que, la idea fundamental es evitar que se produzcan daños en las obras de arte y para ello recomienda que se realice: Control ambiental de la humedad relativa, la temperatura y la iluminación en las salas y almacenes. Control del estado de conservación, mantenimiento y limpieza superficial de las obras de arte. Enmarcado y montaje de conservación. Instalación en cajas climáticas. Supervisión del almacenaje, manipulación e instalación de las obras de arte. Supervisión de obras cedidas temporalmente por el museo: estudio de las condiciones ambientales de las instituciones de destino, supervisión de embalajes, medios de transporte y manipulaciones, y, en su caso, acompañamiento de las obras. Supervisión de obras cedidas temporalmente al museo: análisis de su estado de conservación, emisión de informe de conservación y control de la obra durante su estancia en el museo. (s/p).

Ahora bien, los trabajadores deben percibir e internalizar que la formación es una necesidad, que la misma es vital para su desarrollo profesional, deben, por tanto, mantener una actitud proactiva, y que al mismo tiempo esta les servirá de fundamento para aspirar a promociones o incentivos en la organización, en síntesis, los trabajadores deben estar motivados para acceder a los cursos o estudios de formación.

Fase de promoción e incentivos a los trabajadores

La promoción y la generación de incentivos, es una de las decisiones en el marco de la política de las empresas y administración de los RR. HH, que buscan lograr que los trabajadores se sientan satisfechos, y esto tiene una incidencia positiva en el rendimiento y la productividad de la organización. Una particularidad de los incentivos y promociones es que desde el punto de vista psicológico mantienen motivado al trabajador, ya que el mismo siente que se cumplen sus expectativas y provoca un estado de ánimo positivo, proactivo de disposición para el trabajo, de asumir incluso tareas y responsabilidades más allá de sus obligaciones.

Los incentivos tienen la particularidad de que conservan a los trabajadores, ellos encuentran motivos para quedarse en la organización, y se categorizan de diversas maneras, hay los que se centran en el aspecto económico y que corresponden a incrementos salariales, o la entrega de bonificaciones por evaluación de desempeño, o como producto de decisiones de la organización de entrega de bonificaciones igualitarias.

Otra forma de incentivar o motivar a los trabajadores, es mediante el reconocimiento público de sus méritos, acciones como el empleado del mes o trabajador destacado de la semana, publicado a la vista de todos, constituyen iniciativas que agradan al trabajador, incrementan su autoestima y lo motivan a rendir en sus tareas. Incluso se puede valorar su dedicación y competencia mediante solicitudes de asesoramiento, un indicativo de que se valora su aporte a la organización, incluso de manera genérica las felicitaciones o reconocimientos a un departamento es una forma de motivar e incentivar al equipo de trabajo.

La promoción a puestos de dirección o en el que asume mayores responsabilidades y en los que habitualmente hay un mayor ingreso, se constituye en otro elemento que favorece la motivación del trabajador. Además, la organización puede incorporar horarios más flexibles o ambientes de descanso especialmente acondicionados e incluso la incorporación de elementos de recreación durante el tiempo libre, se constituyen en aspectos que la

administración de RR. HH debe considerar como incentivos a sus trabajadores, y que, en el caso en estudio, pueden ser implementados por la Fundación M. Rocsen para favorecer a sus trabajadores. Pinales, Cabrera, Cabral, y Martínez, (2003) aportan una contrastación de las funciones de la administración de los RR. HH en épocas pasadas y las tendencias predominantes.

Tabla 1. Contrastación de las funciones de Administración RR. HH.

	RR. HH ayer	RR. HH hoy
Rol	Político y centralizado	Descentralizado, miembros de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal, y capacidades que responden al Plan Estratégico. Desarrolla programas para hacer atractivo el lugar de trabajo.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa.	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respaldan a la empresa. Planes para contratarlas.
Empleado	Errático e incoherente	Planes de comunicación, acción, misión, visión.
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas.	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales, y cuestiones emergentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Martínez, (2003). (s/p).

RESISTENCIA AL CAMBIO

El caso en estudio de la Fundación M. Rocsen y el museo, plantean un elemento que debe ser estudiado y es el relacionado con el paso de una organización unipersonal a una fundación y que ha generado, de acuerdo a las evidencias recabadas, cierta disconformidad, ya que algunos trabajadores tenían expectativas de ubicarse en el escalafón en puesto de dirección. Este tema de la resistencia al cambio, es un proceso natural, pero, que debe ser abordado por la organización para evitar que el mismo se convierta en un factor que altere la marcha de la empresa.

Los empleados deben recibir información acerca de que los cambios en realidad son procesos que buscan, tal como señala Gestión.org, (2020):" Adaptarse a esos cambios para que la empresa sobreviva o se haga más competitiva. Algunas empresas no se deciden a hacer cambios hasta que notan malos resultados, una gran pérdida de clientes, de ingresos o cuando notan que algo va realmente mal". (s/p).

Corresponde entonces el caso en estudio a un proceso de adaptación, al entorno legal y administrativo, y deben ser superados los temores y reservas de los trabajadores, que se oponen al mismo o muestran abierto desacuerdo a la nueva denominación, ya que esa actitud se convierte en un abierto enfrentamiento y reto a la autoridad, pero, que debe ser canalizado apropiadamente, tal como indica Gestión.org, (2020):" mantener una buena comunicación en la empresa que haga entender a los empleados las razones y mejoras que suponen los cambios". (s/p).

En estas perspectivas de análisis de la resistencia al cambio en las organizaciones, Pico, (2020) expone que, esta conducta puede explicarse desde la teoría de psicología social expuesta por Kurt Lewin, quien afirmaba que:

Existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo. (s/p).

Lo que procede en este caso, es lograr un equilibrio entre estas dos fuerzas contrapuestas, de modo que se generen los cambios de estructura, de administración y de organización,

con ciertas expectativas de éxito, que satisfagan a las aspiraciones personales, colectivas y organizacionales.

Desde la perspectiva de Pico, (2020) se precisa que las personas que ejercen el liderazgo en las empresas:” deben tener en cuenta todas las influencias recibidas de las personas individuales que forman la organización como del entorno donde trabaja para tener una visión holística de la situación para analizar como interaccionan entre ellas”. (s/p).

El modelo de Lewin que describe Pico, (2020) con relación a los aspectos de la resistencia al cambio, indica que los tres factores que inciden en la resistencia al cambio son los elementos propios de la cultura organizacional, ya que ella marca las pautas de actuación, el modo en el que deben comportarse sus trabajadores, incluso aquellos que de alguna manera pueden sentirse afectados por los cambios. Otro de los factores son las expectativas y aspiraciones de los trabajadores, que se ven influenciadas por Pico, (2020):” La costumbre o la motivación y capacitación”. (s/p). Y el tercer factor es que el trabajador no internaliza cuales son las metas y objetivos de la organización, no las hace suyas y eso produce resistencia al cambio.

En una aproximación a una diversidad de razones que los trabajadores pueden esgrimir para resistirse al cambio, entre otras, pueden mencionarse:

- ✚ Que sienten temor a no acoplarse a las nuevas tecnologías
- ✚ Tienen reservas relacionadas con el aprendizaje de nuevas destrezas o habilidades.
- ✚ Que la empresa sea poca flexible con los procesos de adaptación del trabajador.
- ✚ Temor a fracasar, en una nueva administración.
- ✚ Teme asumir nuevas y mayores responsabilidades.
- ✚ No tiene plena confianza en la organización.
- ✚ Siente que su puesto de trabajo está en riesgo.
- ✚ Es inseguro y tiene problemas de interacción personal y social.
- ✚ Percibe un cambio en el estatus de la organización.
- ✚ Siente temor de enfrentarse a otra perspectiva laboral.

Estas reservas y temores, persisten cuando se producen cambios organizacionales y se acrecientan si los trabajadores no han recibido la información suficiente, por estas razones, se hace impostergable en el caso en estudio que quienes tienen los cargos de dirección se comuniquen con los trabajadores, expongan los alcances del proyecto, la nueva denominación legal y que al mismo tiempo escuchen lo que los trabajadores quieren expresar, con la finalidad de despejar las dudas.

La resistencia al cambio es analizada por Escudero, Delfín y Arano, (2014) quienes argumentan que el proceso de desarrollo de las organizaciones y los procesos de resistencia al cambio, están ineludiblemente relacionados, se presentan de manera frecuente ya que eventualmente las empresas deben adaptarse frente a entornos económicos, financieros y sociales en constante evolución.

La implementación de cambios estructurales, corresponde al desarrollo organizacional y por sus características e implicaciones, Escudero, Delfín y Arano, (2014):” caracterizan como un fenómeno psicosocial”. (p.2). Por estas razones, no siempre resulta fácil la adaptación a los cambios, se precisa de establecer los equilibrios que permitan que este proceda eficientemente, que logre consensos entre los trabajadores para que estos a su vez puedan aceptarlo, internalizarlo, asumirlo voluntariamente y con una actitud cooperativa. Se requiere entonces que el desarrollo organizacional sea adecuadamente planificado, diseñado y que prevea la evaluación del proceso, para constatar que las metas y objetivos trazados se están cumpliendo. En este orden de ideas, Escudero, Delfín y Arano, (2014) explican que:

La rama de la psicología que se ocupa de este aspecto es la psicología organizacional, que se encarga del estudio del individuo de una organización y el método principal que aplica es la observación, su carácter científico está sustentado por todas las conductas tangibles y no tangibles del sujeto”, (p.2).

Friedlander y Brown, (2020) argumentan que el estudio de los procesos de desarrollo organizacional y las manifestaciones de resistencia al cambio requieren un abordaje multidisciplinario, ya que involucran entre otras el campo de las ciencias de la conducta o el comportamiento, y elementos asociados al ámbito social y psicológico. Y que:” El proceso y la estructura están relacionados con la autoridad, la comunicación, la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos y la resolución de conflictos. Pero el proceso implica la

implementación de estos como eventos e interacciones conductuales”. (p.4). Sostienen además estos investigadores, que resulta difícil el estudio de las organizaciones, ya que las mismas en realidad son complejas, si se consideran sus estructuras y relaciones, que tienen diversas variables que interactúan en algunos casos de manera independiente, y por ello al analizarlas hay que considerar los factores intervinientes.

En cuanto a los riesgos Friedlander y Brown, (2020) exponen que:” Un segundo riesgo es que la elección de variables que se pueden recopilar discretamente puede excluir aquellas que maximizan la relevancia para comprender el proceso de DO”. (p.5). Ya que ello implica desde el punto de vista de resistencia al cambio contrastar el sistema de valores instaurado previamente con los emergentes propios de los cambios en la nueva estructura organizacional. Escudero, Delfín y Arano, (2014)., establecen una relación que, a su modo de ver, tiene el Desarrollo Organizacional y que puede explicar desde el punto de vista psicológico los procesos de resistencia al cambio:

Tabla 2. Relación del DO con otras disciplinas

DISCIPLINA	RELACIÓN CON EL DO
Ingeniería	Tecnología de procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina
Administración	Principios de gestión: planeación, organización, control, dirección, planeación estratégica
Economía	Sistemas administrativos
Psicología	Comportamiento humano como manifestación de conductas, fenómenos de adaptación, resistencia al cambio, necesidades de los individuos, motivación. Herramientas para recopilar información sobre la educación de las personas
Sociología	Trabajo en grupos, estabilidad, estructura y orden de las organización, comunicación, roles y relación con el medio.
Antropología	Conocimientos de la naturaleza humana, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. cultura organizacional
Filosofía	Proporciona una visión racional para poder comprender los problemas y obstáculos a los que está expuesto el ser humano
Teoría de los sistemas	Proporciona una visión holística de la organización. Relaciones e interdependencias entre elementos y/o subsistemas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Escudero, Delfín y Arano, (2014).

PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Esta disciplina científica, es aplicada en el análisis y comprensión de las organizaciones y los procesos organizacionales y de producción, considerando aspectos relacionados con la dimensión humana, la cultura organizacional y las condiciones de trabajo. Con relación al estudio de las organizaciones desde una perspectiva psicológica, Zarco, Rodríguez y Martín, (s/f) afirman que es innegable la conexión existente entre las personas y la política de RR. HH de una organización, ya que el trabajar con personas conlleva elementos de dirección, estímulos y canalización de las conductas de estas, relacionadas, además, con el contexto socio económico.

El objeto de estudio, de la psicología de las organizaciones ha evolucionado con diversos matices, influenciada por los aportes de diferentes perspectivas disciplinares, e incluso por las características cambiantes, propias de la actividad empresarial. En sus albores esta disciplina tenía una orientación al logro de la eficiencia de la organización y sus procesos productivos, es decir tenía una orientación de tipo económica, la obtención de beneficios, de allí se desprende las denominaciones con las que se les conocía, Psicología Industrial

Pero la multiplicidad de factores intervinientes de orden multifactorial, ha ocasionado que esta disciplina sufra cambios importantes, como reseñan Zarco, Rodríguez y Martín, (s/f):” se observa una gran diversidad, fragmentación y multidisciplinariedad del cuerpo teórico elaborado en la disciplina, hasta tal punto que más que hablar de teoría de la organización en singular, habría que hablar de teorías”. (s/p).

Actualmente su campo de acción corresponde a la denominación de Psicología de las Organizaciones, y abarca entre otros, el aspecto organizativo y la conducta laboral o las actuaciones de los trabajadores, además de las consideraciones en torno al contexto social, Zarco, Rodríguez y Martín, (s/f):” hacia la comprensión de la denominada conducta organizacional, concepto que a su vez incluye dos dimensiones de estudio esenciales: la conducta de las personas en la organización y la conducta de la propia organización”, (s/p).

Desde esta perspectiva, son objeto de estudio los elementos psicológicos de la conducta organizacional, de la empresa y su cultura organizacional y al mismo tiempo de los trabajadores y sus conductas, relacionadas con la motivación. En cuanto a la conducta de trabajador, el interés o unidades de análisis ha variado, en concordancia con las perspectivas relacionadas con el pensamiento en torno a las organizaciones, y la concepción predominante en diversas épocas. El abordaje del desarrollo organizacional, ha

evolucionado a lo largo del tiempo y la misma se ha enriquecido con el aporte de otras disciplinas, las concepciones predominantes las describen Zarco, Rodríguez y Martín, (s/f): “corriente tradicional, con supuestos racionales y económicos sobre el trabajador, corriente sociológica, desde la que se enfatizan supuestos basados en una concepción social del hombre y la corriente humanista, con un enfoque basado en supuestos de autoactualización del ser humano”. (s/p).

Cada concepción mencionada, tiene sus particularidades, en el caso del racional económico, se fundamenta en la concepción de que el trabajo no es una actividad que genera placer, la motivación, por tanto, del trabajador se debe a la generación de algún tipo de incentivo económico. Por otro lado, la concepción que privilegia el aspecto social, se fundamenta en la manera en que el ámbito social puede dar origen a determinadas conductas, y la forma en que los trabajadores establecen sus relaciones interpersonales y sociales.

Finalmente, la concepción de autorrealización, indica que el hombre realiza sus actividades en la organización o a la empresa porque siente la necesidad de Zarco, Rodríguez y Martín, (s/f):” usar y de desarrollar de forma progresiva sus propias capacidades. Desde esta perspectiva, pues, se presenta a un individuo autodisciplinado, orientado hacia el logro personal y el crecimiento psicológico”. (s/p).

En una perspectiva de integración de los conceptos anteriores, ha surgido una tendencia de consideración del hombre como un ente complejo, ya que según mencionan Zarco, Rodríguez y Martín, (s/f):” ninguna de éstas es capaz por sí sola de explicar el comportamiento de los individuos, y mucho menos si tenemos en cuenta las diferencias que existen entre las personas”. (s/p).

Cualquiera sea la concepción asumida la psicología de las organizaciones contiene elementos para considerarla como una ciencia, pero su utilidad práctica reside en que su aplicación puede ser de gran utilidad en la resolución de los problemas que surjan en el seno de las organizaciones, relacionando la forma en la que se desarrollan las conductas de los trabajadores, en relación con la propia conducta o cultura organizacional, que en suma no es más que el producto de los procesos de interacción de los componente de esas organizaciones, pero con la finalidad de alcanzar Zarco, Rodríguez y Martín, (s/f):” incremento del bienestar y de la calidad de vida de las personas que trabajan en ellas”. (s/p).

En esta perspectiva de lograr el beneficio de las personas y entender los procesos psicológicos que operan, en el marco de las organizaciones, se abordará la motivación y la satisfacción, como elementos esenciales que direccionan el esfuerzo del trabajador para logra sus objetivos y metas y los de la organización.

La motivación en el trabajo

En torno a este tema, Quijano y Navarro, (2012) realizan una aproximación a la motivación, como un constructo teórico en el área de la psicología, que debe ser entendida como un proceso mediante el cual los trabajadores a lo interno, se autoevalúan y a su trabajo:” Estos procesos se refieren a la probabilidad percibida de conseguir determinados resultados en función de o en relación con sus habilidades y capacidades, si realizan un determinado esfuerzo”. (p.337).

Pero, al mismo tiempo se consideran cuáles son los objetivos a alcanzar que sirven de motivadores, los medios para alcanzarlos y las estrategias utilizadas, se establecen como unidades de análisis las exigencias de los puestos de trabajo, la comparación con terceros, el marco de necesidades denominada también como de energía potencial, la motivación relacionada con el esfuerzo, las habilidades y conocimientos relacionadas con ese esfuerzo, las recompensas de la organización, que pueden ser equitativas que involucra a todo el personal y que pueden asociarse a diversos estados psicológicos como la conciencia, la responsabilidad y los significados que se le otorga a las recompensas, Quijano y Navarro, (2012)lo exponen de manera gráfica:

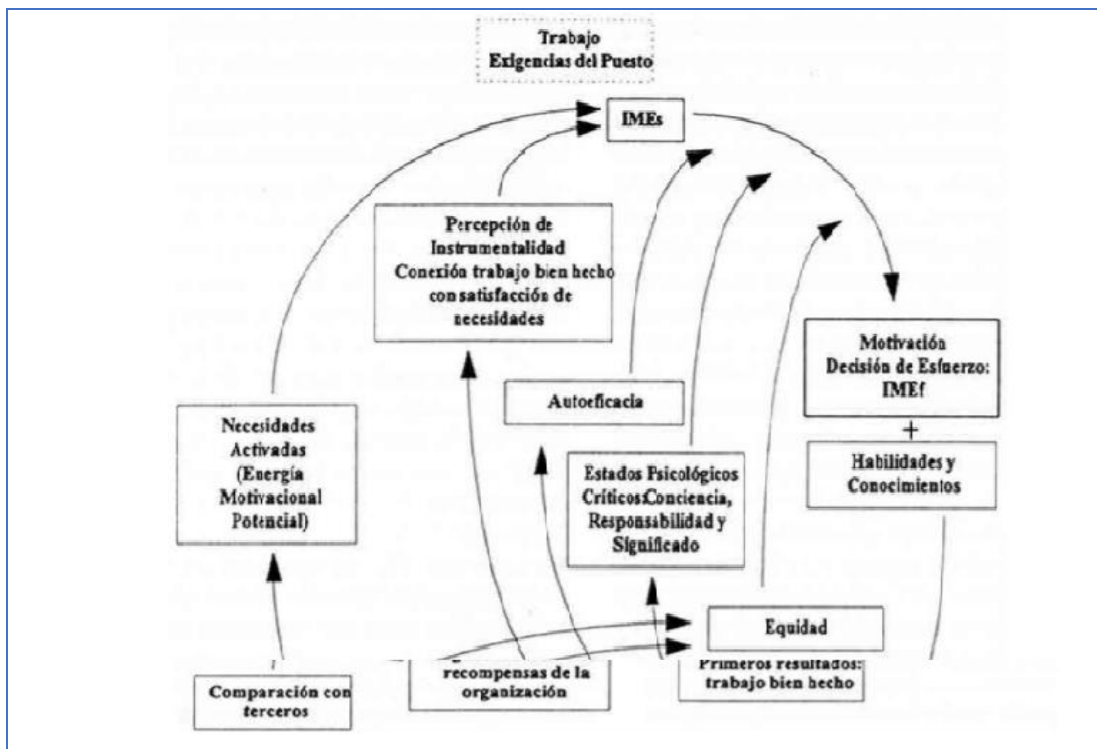


Figura 2. Modelo integrado de motivación laboral.

Fuente: Quijano y Navarro, (2012)

En este contexto de la motivación como fuerza impulsora del trabajo y de la capacidad productiva de un trabajador, Arrieta y Navarro, (2008) exponen que: " la definición más aceptada es aquella que la conceptualiza como fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia". (p.70). Se evidencia en esta afirmación que la motivación tiene un componente psicológico que, puede asociarse a la percepción del rendimiento, a la ejecución de las tareas específicas en cada puesto de trabajo y al mismo tiempo en las relaciones que el trabajador establece en su ámbito laboral.

Se relaciona, además, la motivación con las expectativas del trabajador, y de las necesarias relaciones con el alcance de la realización como persona, el código de valores y principios éticos, los aspectos cognitivos, los objetivos y metas individuales y las condiciones propias de su contexto laboral, Arrieta y Navarro, (2008): " ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.)". (p.70).

Es decir, para que se genere la motivación se precisa que el trabajador perciba que su tarea es gratificante y que es adecuadamente valorada, y que esa valoración puede traducirse en reconocimiento público, promoción o incentivos económicos, que sus

necesidades y expectativas son satisfechas y que, al mismo tiempo, puede encontrar motivaciones debido a las condiciones de su puesto de trabajo, la creación de un entorno laboral agradable que haga más placentera la tarea que se realiza.

Con relación al entorno laboral, el trabajador estará más motivado para enfrentar sus tareas si percibe que recibe las directrices de los niveles superiores, de manera clara y adecuadamente formuladas, sin ambigüedades y que estas directrices se realizan, en un tono adecuado, de modo que no genere resistencias, si siente que de alguna manera son imposiciones que superan sus deberes.

Se evidencia que en la percepción del trabajador de los elementos que pueden motivarlo tiene una alta carga de subjetividad, pero, al mismo tiempo es innegable que las condiciones del entorno contribuyen a la creación de un ambiente motivador, que impulse al trabajador a hacer las metas y objetivos de la organización como propio y en consecuencia se esforzará más para alcanzarlos.

Por su parte, Navarro y Quijano, (2003) discrepan de la idea de que la motivación es un proceso dinámico, a su modo de ver, no resulta tan sencillo, por el contrario, desde su perspectiva este es un proceso en extremo complejo y en el que intervienen tres vertientes principales: " motivos, autoeficacia e instrumentalidad". (p.643) los cuales se interrelacionan y generan cambios en los otros de manera continua.

Pero, es importante acotar que los elementos de la motivación no pueden ser elaborados a modo de una receta que funcionará en todas las empresas u organizaciones, si resultado exitosa en una no necesariamente lo será en otra, y esto ocurre porque tal como señala Navarro y Quijano, (2003) la motivación no es lineal, y hay que considerar aspectos como la cultura organizacional, las características de los trabajadores y el ambiente de trabajo.

En este orden de ideas, Reeve, (2009) señala que la motivación se relaciona con aspectos emocionales de las personas, y que un cerebro que está motivado es emocional, sin embargo, asume que la motivación ocurre si la persona ha podido satisfacer sus necesidades, desde el punto de vista fisiológico, si hay elementos extrínsecos en el ámbito de las organizaciones que pueden motivarlo, si satisface del mismo modo las necesidades psicológicas y sociales que pueden relacionarse con el reconocimiento y el estatus.

El abordaje teórico de Reeve, (2009) incluye el aspecto de los elementos cognitivos, la

motivación como impulso para alcanzar objetivos y metas, y el autoconcepto o las creencias que los trabajadores tienen acerca de sus habilidades, competencias y grado de control personal y la confianza en sus capacidades. Argumenta además que, los trabajadores que están motivados tienen mayor facilidad para adaptarse a los cambios, ya que son más centrados, están atentos, y se preparan de mejor manera para la ejecución de sus tareas. Aunque, con el tiempo las percepciones y la motivación pueden variar y con ello los comportamientos esperados, por esta razón indica que la motivación requiere de los apoyos necesarios.

Acota Reeve, (2009) que producto de sus observaciones considera que la motivación de las personas, para realizar cualquier tarea se debe a cuatro factores motivadores: "Autoestima. Incentivos. Recompensas. Alabanzas". (p.5). Cada una de ellas tiene fortalezas y debilidades, por lo que considera que lo más adecuado es revisar las perspectivas de abordajes teóricos de diversos investigadores que han analizado y estudiado la motivación incorporando evidencias empíricas que sustentan sus argumentaciones, lo que puede dar una idea de aproximación teórica acerca de la motivación mediante un ejercicio reflexivo y de integración de las teorías acerca de la motivación y la emociones.

Tabla 3. Teorías acerca de la motivación

Teoría de la motivación	Referencia de apoyo para mayor información
Motivación de logro	Elliot (1997)
Activación	Berlyne (1967)
Atribución	Weiner (1986)
Disonancia cognitiva	Harmon-Jones y Mills (1999)
Evaluación cognitiva	Deci y Ryan (1985a)
Emociones diferenciales	Izard (1991)
Pulsión	Bolles (1975)
Dinámica de la acción	Atkinson y Birch (1978)
Motivación de efectancia	Harter (1981)
Desarrollo del yo	Loevinger (1976)
Expectación × valor	Vroom (1964)
Hipótesis de realimentación facial	Laird (1974)
Flujo	Csikszentmihalyi (1997)
Establecimiento de metas	Locke y Latham (2002)
Indefensión aprendida	Peterson, Maier y Seligman (1993)
Proceso oponente	Solomon (1980)
Afecto positivo	Isen (1987)
Psicodinámica	Westen (1988)
Reactancia	Wortman y Brehm (1975)
Autorrealización	Rogers (1959)
Autodeterminación	Ryan y Deci (2000a)
Autoeficacia	Bandura (1997)
Búsqueda de sensaciones	Zuckerman (1994)
Estrés y afrontamiento	Lazarus (1991a)

Fuente Reeve, (2009)

Medición de la Motivación

Desde diversas perspectivas disciplinares, se ha pretendido establecer una manera eficiente de ponderar, de medir la motivación de los trabajadores en el contexto de una organización, en ese sentido Psicode, (2018) indica que básicamente hay cuatro abordajes de la medición de la motivación: individual, social, fisiológico y filosófico.

En torno a ellas se han desarrollado técnicas de medición que se agrupan en 3 categorías, según Psicode, (2018) estas son:” Técnicas basadas en la medición de la conducta instrumental, manifiesta u observable. Técnicas basadas en la medición de respuestas fisiológicas. Técnicas basadas en la medición de estados subjetivos y sentimientos, también llamadas medidas de auto informe”. (s/p).

Utilización de técnicas de medición de la motivación fundamentadas en la conducta

Estas se asocian con el constructo de que las personas que están motivadas, lo expresan de manera natural, espontánea con su estado de ánimo, su disposición al trabajo, se intuye entonces que la motivación actúa como una fuerza impulsora, que genera cierto comportamiento observable que se relaciona con la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Entre las técnicas más utilizadas esta la tasa de emisión de la respuesta, parte del supuesto de la cantidad de veces en la cual se emite cierta respuesta en determinado período de tiempo, se infiere que mientras mayor es la motivación, mayor será en consecuencia la tasa de las respuestas. De acuerdo con Psikipedia, (2020) esta medición se enmarca en la Psicología del Aprendizaje:” En humanos se suele computar la cantidad de veces que el sujeto lleva a cabo una misma conducta, pues se infiere, que la motivación es mayor cuantas más veces se ejecute dicha conducta”. (s/p).

Otra de las técnicas utilizadas en la medición de la motivación es relacionada con el número de aciertos y errores, que permite ponderar la eficiencia con la cual se realiza una tarea determinada, se infiere en esta perspectiva que, si la persona está motivada, sus aciertos o grado de exactitud en la ejecución de una tarea será mayor, por el contrario, si no está motivada, los errores se incrementan.

La emisión de respuestas frente a diversas opciones, es otra de las técnicas utilizadas para la medición de la motivación, en las que el trabajador tiene libertad para elegir, en consecuencia, se supone que selecciona aquella respuesta o tarea por la que se

encuentra más motivado, influido por su percepción, motivaciones e intereses.

El tiempo de respuesta o de reacción, también es utilizada, como una técnica para medir la motivación, al aplicarse en la realización de las tareas se pondera según el tiempo que tarda un trabajador para realizarla o para solucionar un problema Psicode, (2018):” Además de la intensidad, duración o modalidad del estímulo, también permite analizar aspectos de memoria.”. (s/p). Mientras más corto sea el tiempo utilizado, se infiere que la motivación es mayor, y por el contrario si el tiempo de respuesta es mayor, entonces la motivación es menor.

Técnicas fundamentadas en la medición de la motivación mediante patrones fisiológicos

Estas utilizan mediciones de patrones fisiológicos, que se miden en laboratorio, y corresponden a los postulados propios de la Psicología Fisiológica, que indica que las conductas producen cambios en el organismo que pueden ser medidos, una de ellas son las mediciones de la actividad del sistema nervioso, o de segregación de ciertas sustancias, a nivel cardiovascular también se producen alteraciones realizadas la frecuencia cardíaca, y de la tensión arterial. Una de las críticas relacionadas con estas técnicas es que, las mismas son indirectas, y por tanto no miden en si exacta dimensión los procesos motivacionales, y que pueden variar dependiendo del contexto.

Técnicas fundamentadas en la medición de la motivación mediante el auto- informe

En esta técnica los trabajadores, emiten apreciaciones con relación a las actividades que desarrollan su apreciación del ámbito de trabajo, su percepción acerca de su estatus y de los procesos de interacción personal y social, pueden utilizarse diversos instrumentos que pueden servir para medir esos estados subjetivos, cogniciones y emociones de los sujetos, tal como señala Psicode, (2018) estos reciben diversas denominaciones:” autorregistros, cuestionarios, entrevista, autoobservación”. (s/p). La descripción de estos instrumentos es aportada por Psicode, (2018):

Los autoinformes pueden evaluar repertorios generales de motivos o motivaciones concretas. El contenido de los ítems puede referirse a un sentimiento, creencia, hecho o actitud. Las preguntas pueden ser directas o en forma de afirmación. Las posibilidades de respuesta se pueden dar a través de una puntuación en una escala

(1 a 8) o en niveles de grado de acuerdo (completamente de acuerdo, o completamente en desacuerdo). (s/p).

En consecuencia, con la intencionalidad de establecer los niveles de motivación de los trabajadores del Museo M. Rocsen, dependiente de la Fundación M. Rocsen se elaboró un cuestionario a modo de autoinforme para que los trabajadores, un total de 14, emitiesen respuestas en cuanto a sus perspectivas laborales, percepción de la nueva denominación o estatus de la empresa, ambiente de trabajo entre otros aspectos, a cada enunciado del total de 25 se dan tres opciones de respuesta, si, no y no sabe no contesta.

La utilización de los enunciados de opción múltiple, tienen la característica de versatilidad, permiten hacer inferencias, intuiciones, y aportan datos relevantes al proceso investigativo, que son fácilmente analizables, las respuestas son fijas cerradas o estructuradas y permiten, por tanto, que los trabajadores completen las respuestas a los enunciados propuestos, aunque es evidente, que estas respuestas están limitadas a los aspectos señalados en el párrafo anterior. Los resultados se muestran a continuación.

AUTOINFORME DE LOS TRABAJADORES DEL MUSEO M. ROCSEN

1. Usted sintió algún temor en el traspaso del Museo a una Fundación?

Si: 5 No: 0. No sabe no contesta: 9

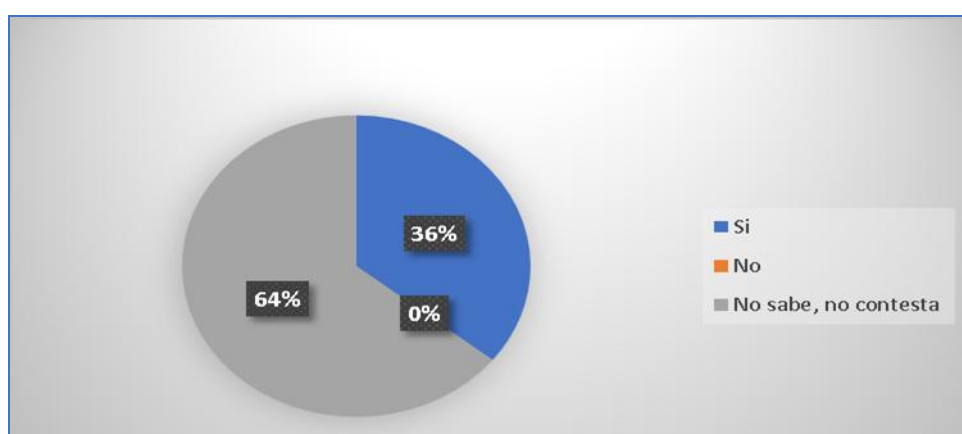


Figura 3. Respuesta ítem 1

Fuente: Elaboración propia.

El 35, 71 % informa de sus temores con relación al cambio organizacional, mientras que

64% prefirieron no emitir consideraciones al respecto, lo que indica que existe cierto temor en los empleados con relación a este proceso.

2. Usted sintió alguna duda respecto a el cambio de figura jurídica de unipersonal a comisión directiva?

Si: 5 No: 0. No sabe no contesta: 9

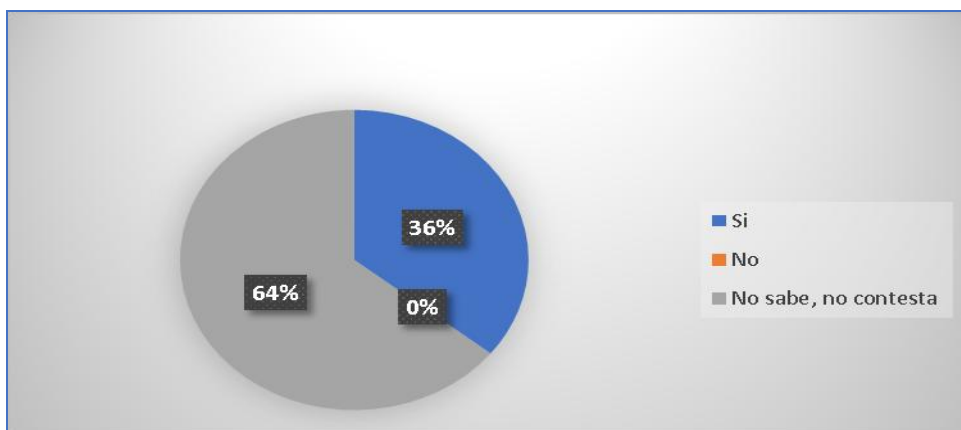


Figura 4. Respuesta ítem 2

Fuente: Elaboración propia.

Hay coincidencia en la emisión de respuestas, persiste en el 36% de los trabajadores temores o desconocimiento acerca de las implicaciones legales del cambio de denominación de la organización.

3. Sabe usted qué es una persona jurídica?

Si: 5 No: 9. No sabe no contesta: 0

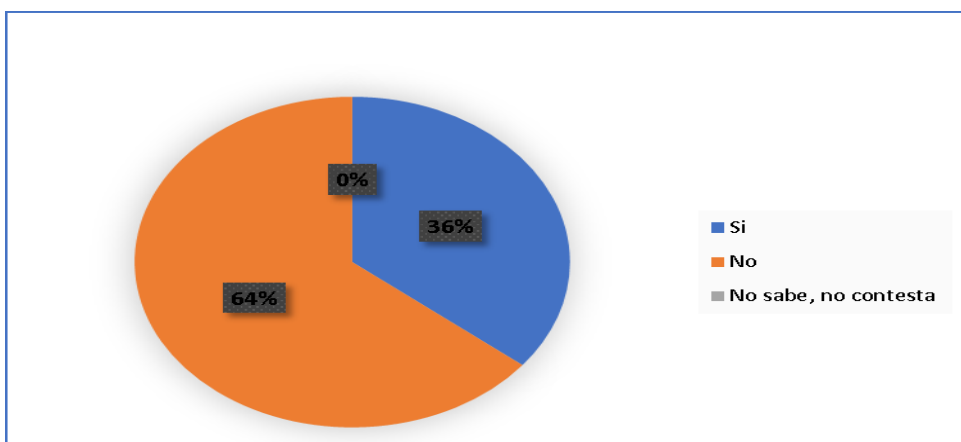


Figura 5. Respuesta ítem 3

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia de acuerdo a las respuestas que hay desconocimiento de los trabajadores en un alto porcentaje 64% acerca de las características de la empresa con su nueva denominación y esto puede ser uno de los motivos de resistencia al cambio organizacional.

4. Usted se sintió favorecido con dicho traspaso?

Si: 9 No: 0. No sabe no contesta: 5

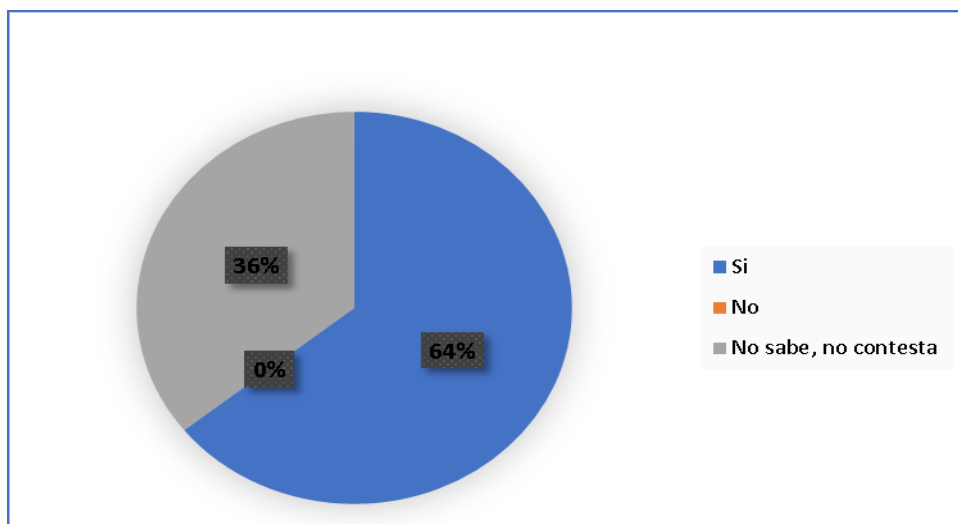


Figura 6. Respuesta ítem 4

Fuente: Elaboración propia.

Parece contradictorio que, si un alto porcentaje del 64% se siente favorecido con el cambio organizacional, al mismo tiempo se evidencien temores por el mismo, lo que indica que hay una evidente falta de información.

5. Usted se sintió favorecido en sus haberes a raíz del cambio?

Si: 14 No: 0. No sabe no contesta: 0

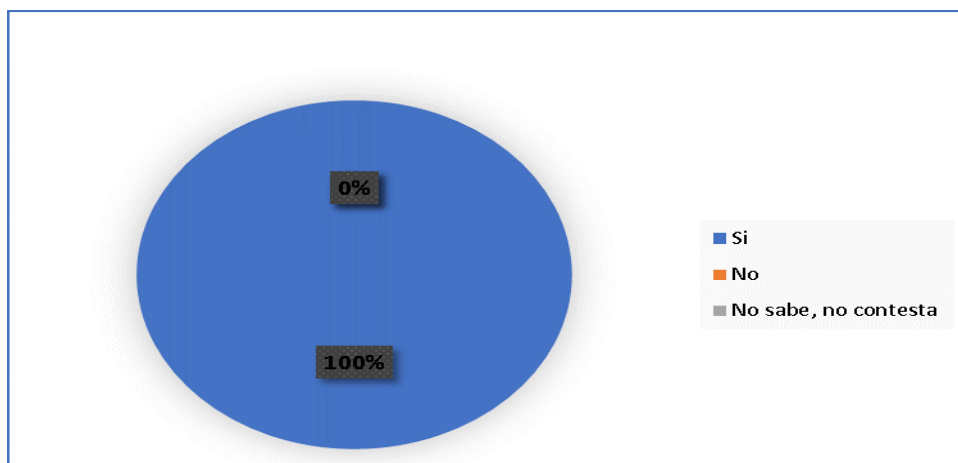


Figura 7. Respuesta ítem 5

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista económico, es evidente que hay consenso en afirmar que, con la nueva denominación y cambio organizacional, están satisfechos los trabajadores, el 100% de respuestas afirmativas lo confirma.

6. Usted se sintió favorecido con la nueva mutual?

Si: 14 No: 0. No sabe no contesta: 0

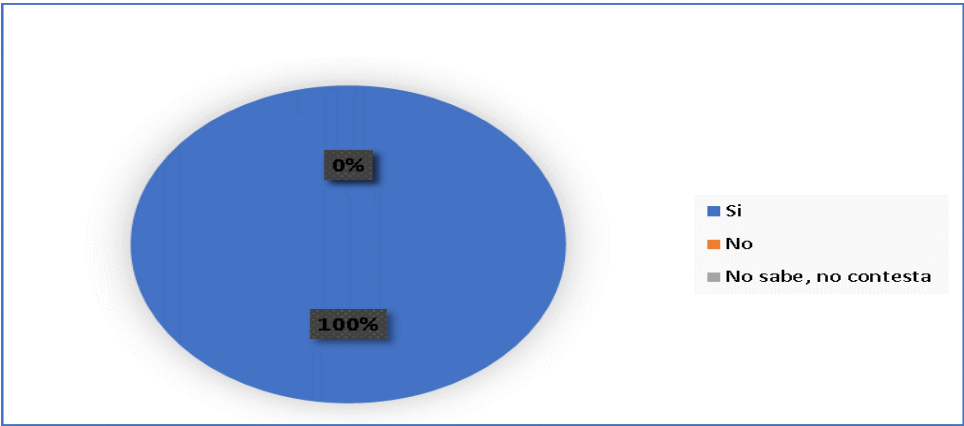


Figura 8. Respuesta ítem 6

Fuente: Elaboración propia.

Este ítem confirma la satisfacción de las expectativas de los trabajadores con relación al tema económico, el 100% de respuestas afirmativas así lo indica

7. Usted entendió los cambios organizacionales?

Si: 5 No: 4. No sabe no contesta: 5

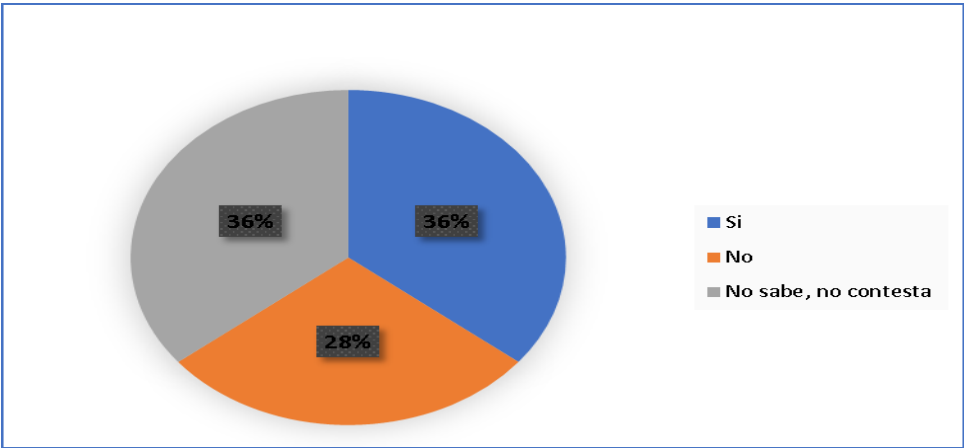


Figura 9. Respuesta ítem 7

Fuente: Elaboración propia.

Es obvio que hay un desconocimiento de las implicaciones del cambio organizacional por parte de los trabajadores, ya que el 64% afirma no entenderlos o no saber nada al respecto.

8. Usted entendió las nuevas categorías de empleo y sus funciones?

Si: 14 No: 0. No sabe no contesta: 0

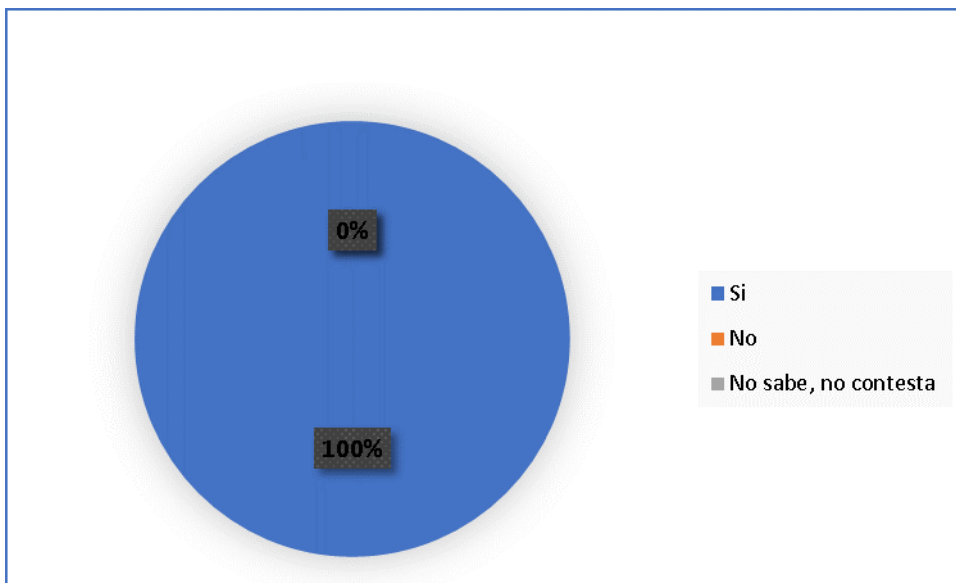


Figura 10. Respuesta ítem 8

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas afirmativas indican que, en cuanto a sus tareas y obligaciones, no tienen dudas, pero estas se generan si las comparamos con el ítem anterior en el que 64% afirman no entender los cambios organizacionales.

9. Usted tuvo algún conflicto con su nueva categoría?

Si: 9. No: 5. No sabe no contesta: 0

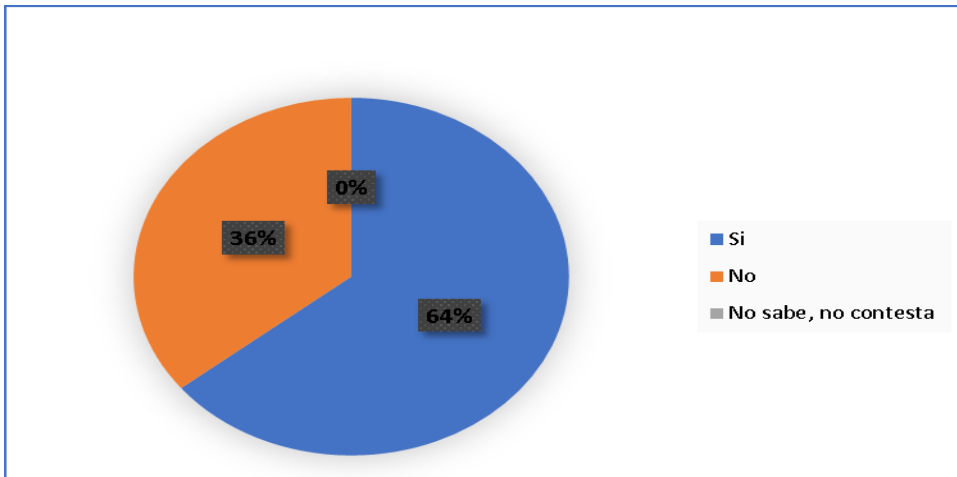


Figura 11. Respuesta ítem 9

Fuente: Elaboración propia.

El 64% afirma que en la nueva categoría tienen conflictos, que tienen su origen en la no satisfacción de expectativas de promoción, como elemento motivacional.

10. Usted siente sentido de pertenencia con el lugar de trabajo?

Si: 9. No: 5. No sabe no contesta: 0

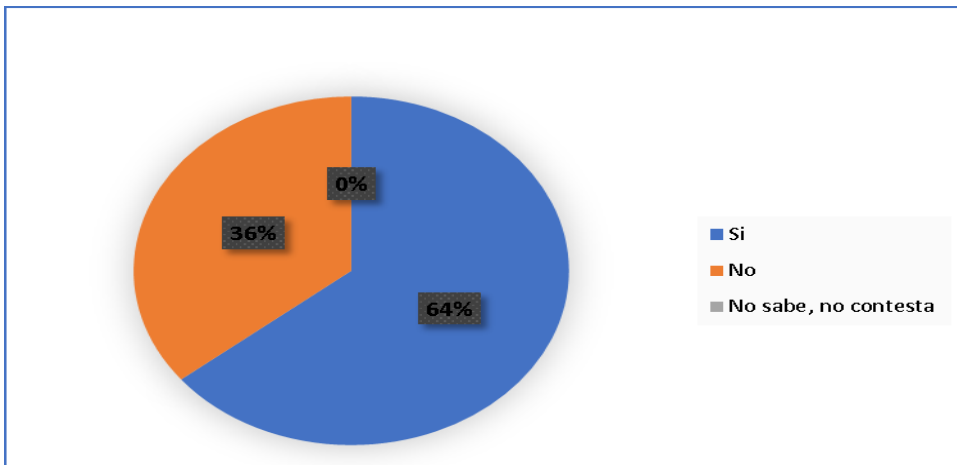


Figura 12. Respuesta ítem 10

Fuente: Elaboración propia.

Hay expectativas no satisfechas en un 34% de los trabajadores relacionadas con el ambiente de trabajo y su posición en la organización y por lo tanto no se sienten identificados con la organización, objetivos y metas son distintas.

11. Usted siente que sus habilidades están siendo desarrolladas en el trabajo?

Si: 6. No: 8. No sabe no contesta: 0

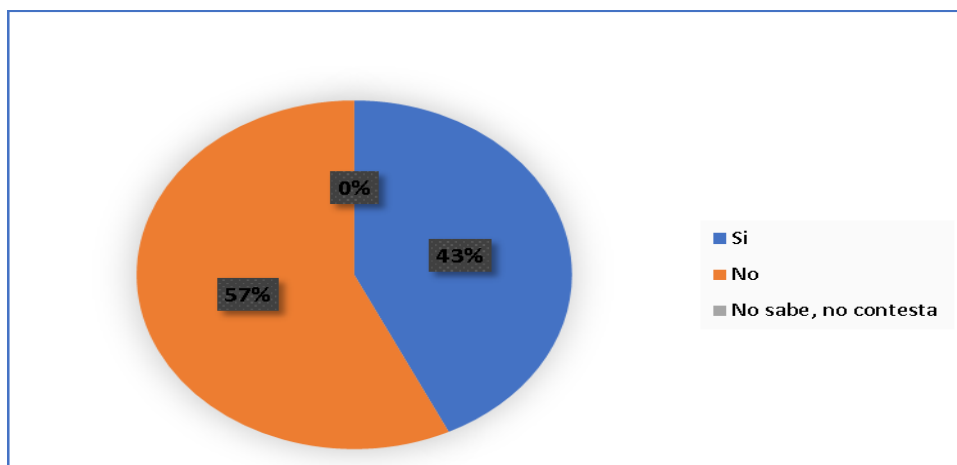


Figura 13. Respuesta ítem 11

Fuente: Elaboración propia

Un alto porcentaje de los trabajadores 57% perciben que están siendo subutilizados que poseen habilidades y competencias superiores a las que se requieren en sus puestos de trabajo, lo que indica cierto grado de insatisfacción por no lograr una promoción.

12. Usted está conforme con su área de trabajo?

Si: 6. No: 8. No sabe no contesta: 0

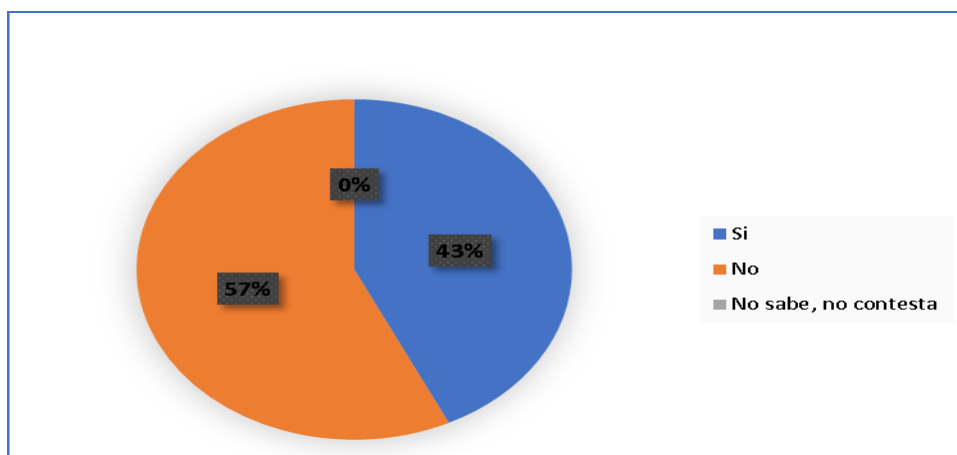


Figura 14. Respuesta ítem 12

Fuente: Elaboración propia

Estas respuestas son congruentes con las emitidas en el ítem previo, hay un elevado porcentaje de trabajadores que no están satisfechos con su área de trabajo y esto se debe a que sienten que están siendo subutilizados o no son consideradas sus habilidades y destrezas.

13. Usted está conforme con sus compañeros de área?

Si: 5. No: 2. No sabe no contesta: 7

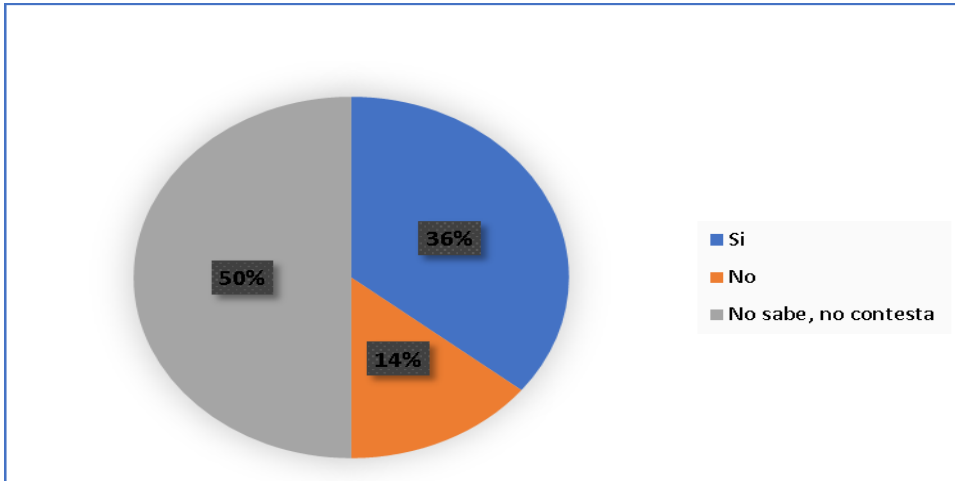


Figura 15. Respuesta ítem 13

Fuente: Elaboración propia

La mitad de los trabajadores, muestra reservas para emitir, respuestas en torno a este ítem, lo que indica que puede haber cierta disconformidad con los compañeros de área, y 2 de ellos lo manifiestan abiertamente, ello implica la necesidad de reorganización de la distribución de los trabajadores.

14. Usted está conforme con el trabajo grupal que realiza con sus compañeros?

Si: 6. No: 8. No sabe no contesta: 0

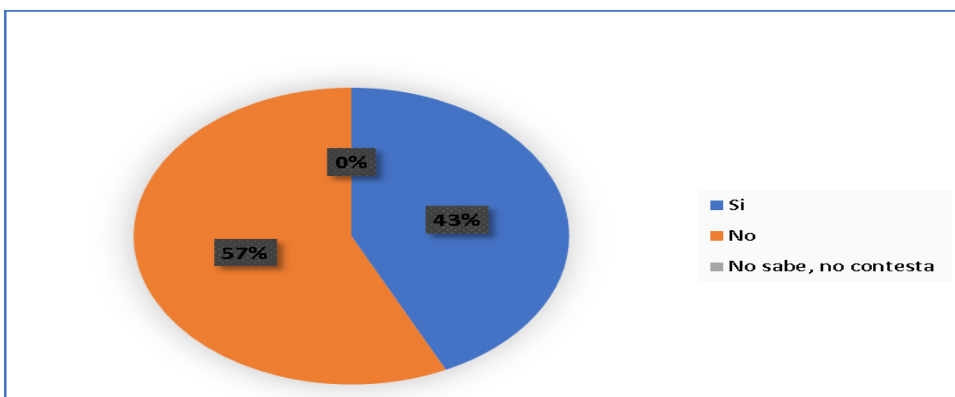


Figura 15. Respuesta ítem 13

Fuente: Elaboración propia

15. Usted cree necesario reorganizar y mejorar el clima laboral?

Si: 10. No: 4. No sabe no contesta: 0

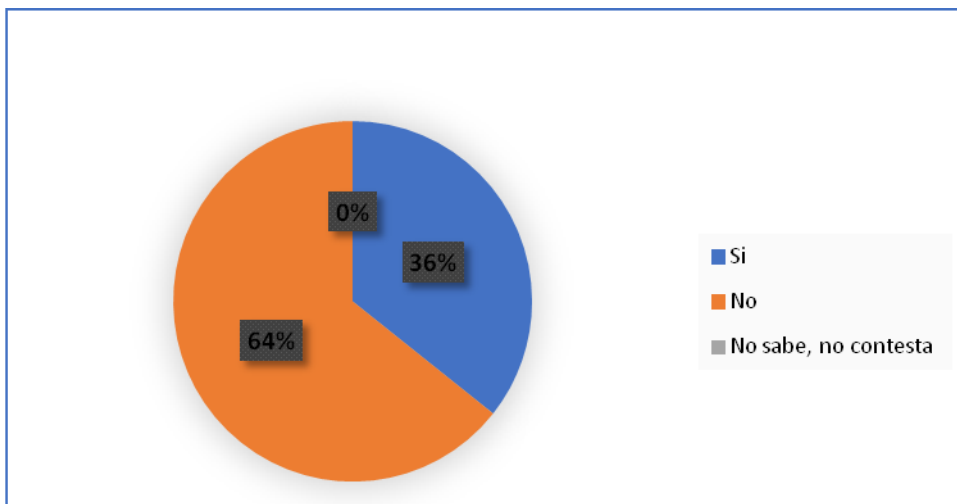


Figura 16. Respuesta ítem 15

Fuente: Elaboración propia

Un amplio porcentaje de los trabajadores 71% considera que como necesario la reorganización del clima laboral, generar un entorno más agradable y esto puede relacionarse incluso con las diferencias surgidas entre los trabajadores por cuestiones ajenas a su trabajo.

16. Usted cree necesario mejorar las relaciones grupales?

Si: 14. No: 0. No sabe no contesta: 0

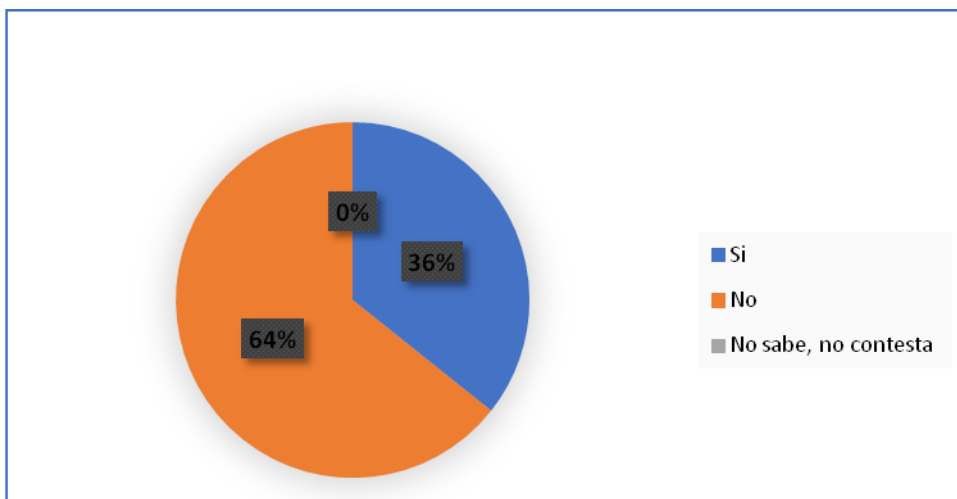


Figura 17. Respuesta ítem 15

Fuente: Elaboración propia

Un abrumador 100% de los trabajadores considera necesario, que se mejoren las relaciones grupales, implica la generación de un clima laboral adecuado que evite los desencuentros e incremente la productividad.

17. Usted cree que en el consejo hay superposición de directivas?

Si: 7. No: 0. No sabe no contesta: 7

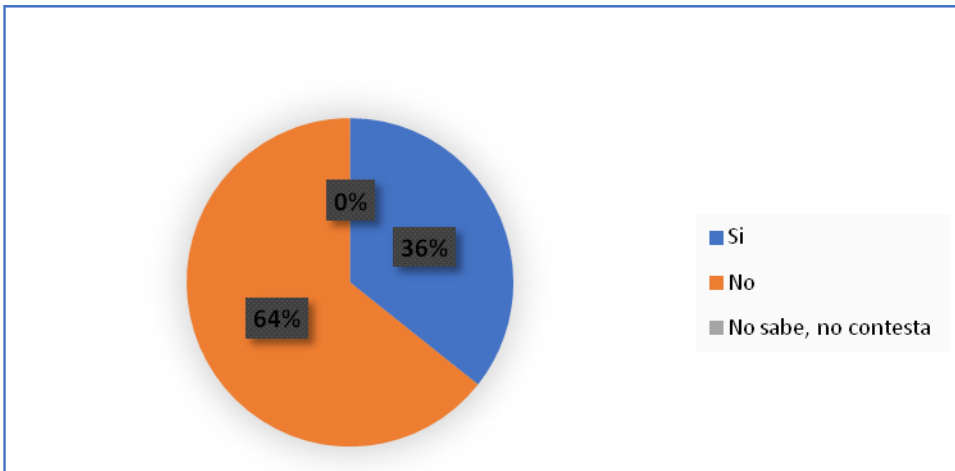


Figura 18. Respuesta ítem 16

Fuente: Elaboración propia

Es obvio que hay una percepción entre los trabajadores que, no considera apropiado la dualidad de funciones, quienes ejercen la directiva se desempeñan como parte del personal o cumplen otras funciones.

18. Usted siente que sus habilidades están siendo aprovechadas en el área laboral?

Si: 9. No: 5. No sabe no contesta: 0

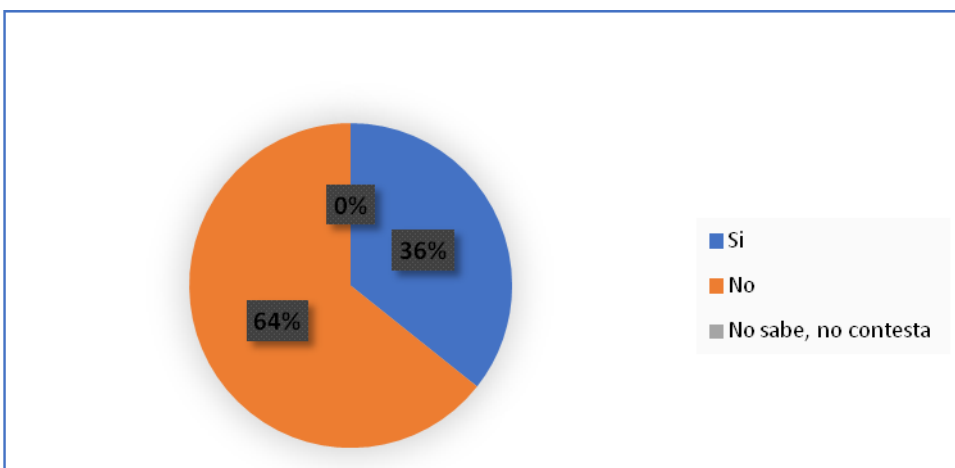


Figura 19. Respuesta ítem 18

Fuente: Elaboración propia

El 36% de los trabajadores definitivamente considera que sus habilidades, destrezas y competencias están siendo subutilizadas, este resultado es congruente, aunque en menor

porcentaje con el reportado en el ítem 11. Mientras que el más alto porcentaje considera que si son aprovechadas sus habilidades.

19. Usted siente que sus habilidades estarían mejor en otra área?

Si: 9. No: 5. No sabe no contesta: 0

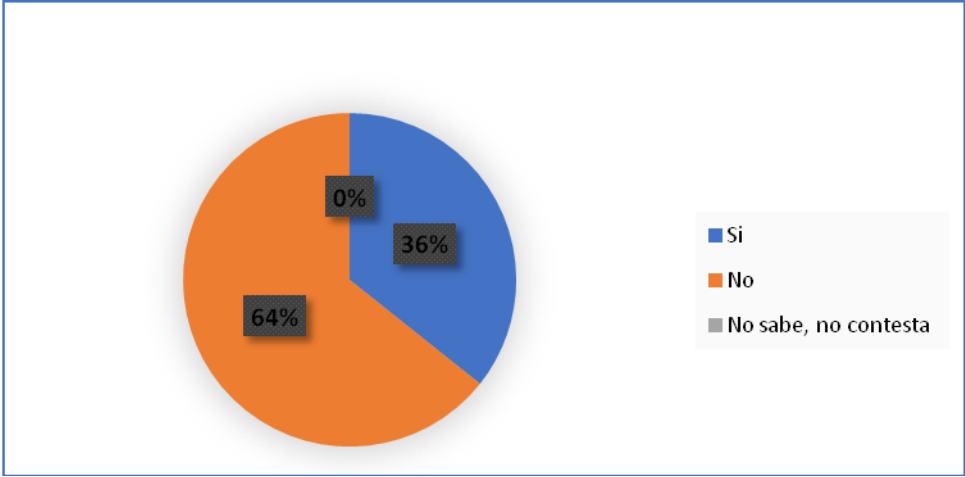


Figura 20. Respuesta ítem 19

Fuente: Elaboración propia

Se percibe de acuerdo a las respuestas que el más alto porcentaje de los trabajadores 64% desea una reubicación en áreas en las que puede desarrollar mejor su potencial, aunque el 36% muestra conformidad con su situación actual.

20. Usted se siente motivado en su trabajo?

Si: 7. No: 7. No sabe no contesta: 0

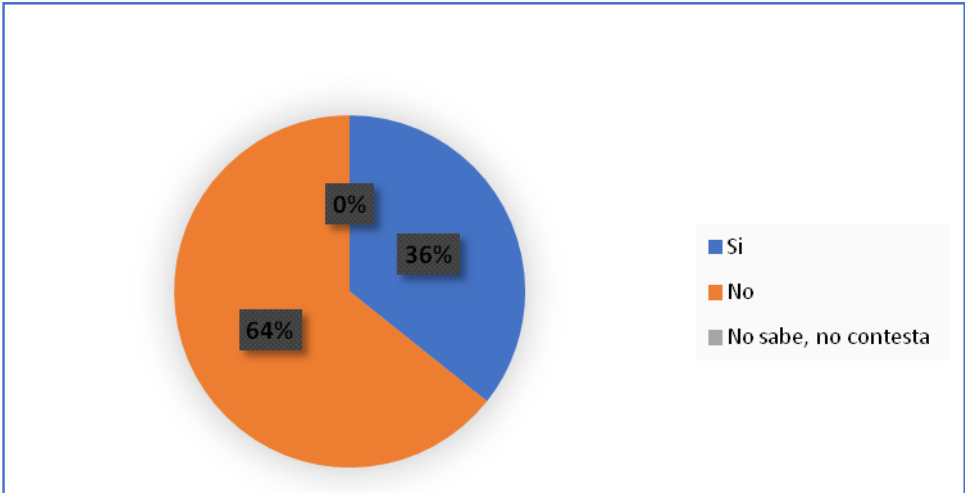


Figura 21. Respuesta ítem 20

Fuente: Elaboración propia

La distribución paritaria del 50% indica que hay opiniones divididas en cuanto a la percepción de motivación en el trabajo, obviamente esto se relaciona con la inconformidad por la situación actual, el ambiente de trabajo entre otros aspectos.

21. Usted siente que en su actividad laboral aprendió y mejoro sus habilidades?

Si: 12. No: 2. No sabe no contesta: 0

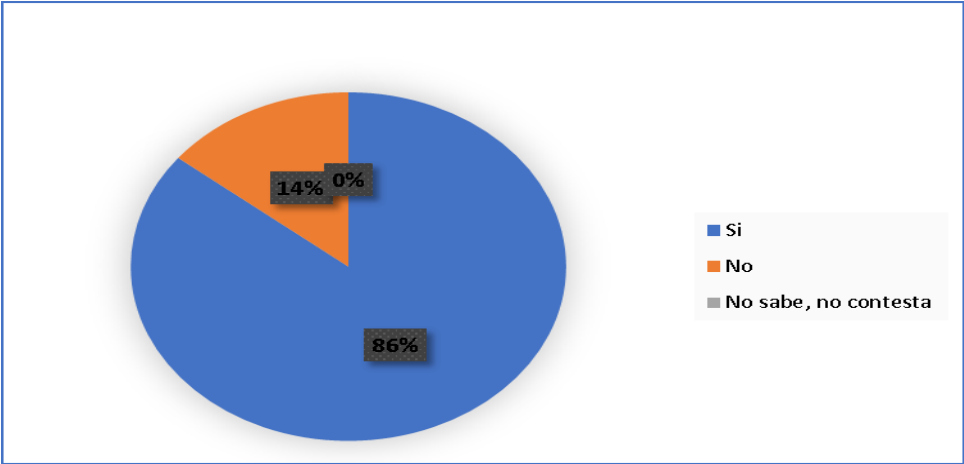


Figura 22. Respuesta ítem 21

Fuente: Elaboración propia

Un amplio consenso, reconoce la labor de formación que se imparte en las diversas áreas del Museo M. Rocsen, solo dos trabajadores están en desacuerdo con el enunciado.

22. Usted se sintió condicionado por las preguntas de la encuesta?

Si: 3. No: 11. No sabe no contesta: 0

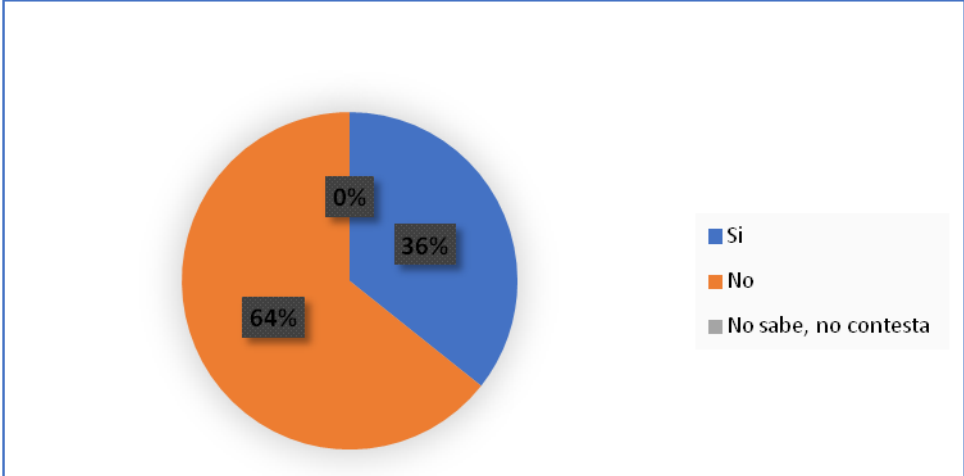


Figura 22. Respuesta ítem 22

Fuente: Elaboración propia

El mayor porcentaje, un 79% afirma que respondió los enunciados sin condicionamiento alguno, eliminando cualquier factor de sesgo de las preguntas formuladas. Solo el 21% afirmó sentirse condicionado al responder el instrumento.

23. La encuesta le produjo algún temor?

Si: 3. No: 11. No sabe no contesta: 0

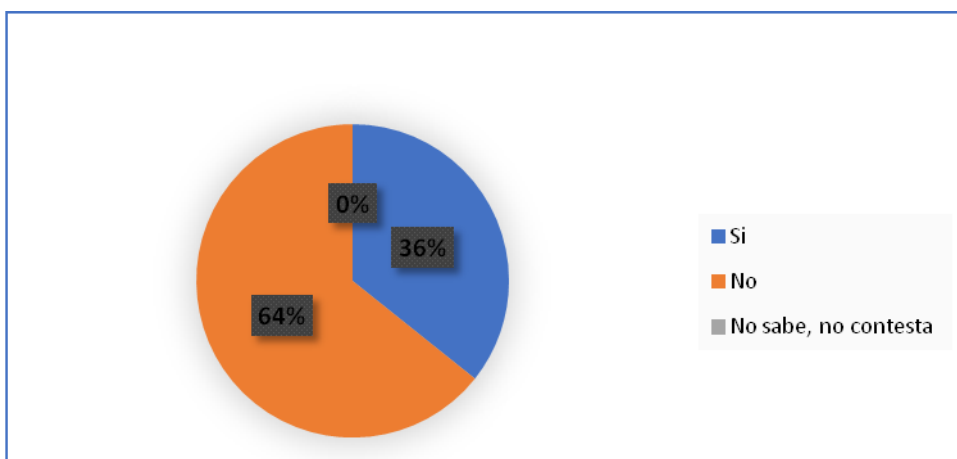


Figura 22. Respuesta ítem 23

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este ítem permiten confirmar los del ítem anterior, los trabajadores se sintieron con plena libertad de expresar su opinión sin condicionamientos de ningún tipo.

24. Usted cree necesario tener charlas informativas y capacitación?

Si: 12. No: 2. No sabe no contesta: 0

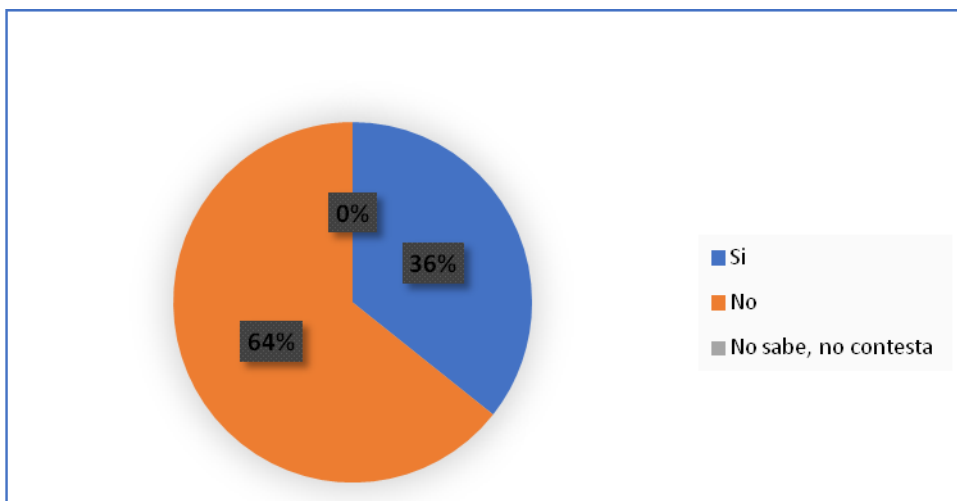


Figura 22. Respuesta ítem 24

Fuente: Elaboración propia

La necesidad de información queda latente de acuerdo a las respuestas a este ítem, manifiestan los trabajadores en un alto porcentaje 86% la necesidad de información y capacitación.

25. Usted sabe cuáles son los alcances y limitaciones de la fundación en general?

Si: 5. No: 9. No sabe no contesta: 0

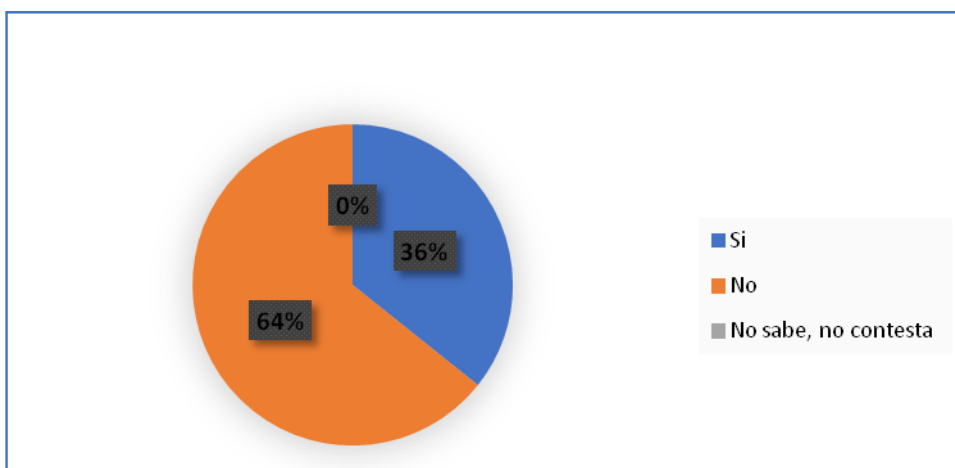


Figura 23. Respuesta ítem 25

Fuente: Elaboración propia

Queda patente en este resultado que un alto porcentaje de los trabajadores, el 64% desconoce las características de la Fundación M. Rocsen, lo que evidencia la necesidad de información oportuna a los trabajadores, ya que apenas el 34% parece tener información precisa en cuanto los alcances y limitaciones de esta organización.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento, se evidencia que un alto porcentaje los trabajadores del Museo M. Rocsen, sienten temores relacionados con los cambios en la denominación y forma jurídica de la organización, y las dudas se han estado acrecentando, por una evidente falta de información, en torno al proceso y de las características propias de la firma jurídica que es distinta a la unipersonal.

Sin embargo, es preciso acotar que, el cambio organizacional no ha supuesto desde la percepción de los trabajadores, algún impacto negativo desde el punto de vista económico y que al mismo tiempo sienten que han sido favorecidos con los cambios. Del mismo modo

exponen que, el cambio ha sido positivo por la incorporación de la mutual a la que pueden recurrir frente a alguna necesidad y a la que no pueden acceder de manera individual.

Indican los trabajadores en un alto porcentaje, que desconocen las características del cambio organizacional, pero, al mismo tiempo informan que conocen cuales son las responsabilidades, deberes y obligaciones en su puesto de trabajo, de acuerdo a la descripción de los mismos, se evidencia falta de información relacionada con la estructura de la organización ahora en como firma jurídica y no unipersonal.

Sin embargo, manifiestan en un alto porcentaje que, se generaron conflictos en su nueva categorización y hay disconformidad con el mismo, lo que ha generado entre otros aspectos que no hayan desarrollado sentido de pertenencia con la organización, no se siente identificado con sus objetivos y metas.

Un porcentaje alto de los trabajadores indican que perciben que sus habilidades, destrezas y competencias no están siendo utilizadas en su puesto de trabajo y por tanto no están conformes con el mismo, se evidencia que con el cambio organizacional se generaron a lo interno expectativas que no han sido satisfechas de manera adecuada.

Se evidencia entre otros aspectos la necesidad de generar un clima organizacional adecuado, ya que los trabajadores reportan que no están satisfechos con las relaciones con sus compañeros, conflictos ajenos a lo externo son trasladados al ámbito laboral, se requieren procesos de intervención que puedan subsanar estos desencuentros.

Al mismo tiempo manifiestan que, consideran que el consejo tiene facultades superpuestas y este es un factor que genera disconformidad en los trabajadores y entonces, se precisa delimitar claramente las funciones, de modo que no se extralimiten en sus funciones, y no cumplan dualidad de responsabilidades que puede impactar la toma de decisiones.

En cuanto a la asignación de las tareas, los trabajadores en un alto porcentaje consideran que sus habilidades y competencias son utilizadas, pero, consideran que podrían desarrollarlas de mejor manera en otra área de trabajo, esto evidencia la necesidad de establecer incentivos como la promoción hacia otras responsabilidades.

En este orden de ideas exponen que, no se sienten satisfechos en su área de trabajo y por tanto esto no genera los elementos motivacionales necesarios para optimizar su rendimiento y productividad en el trabajo.

Reconocen todos los trabajadores la labor de formación y adiestramiento en las diversas

tareas del museo, reconocen el esfuerzo que implica para el Museo M. Rocsen formar a su personal y desarrollar las competencias, habilidades y destrezas requeridas en los puestos de trabajo. Hasta tal punto que hay un acuerdo generalizado acerca de incremento de los conocimientos luego del ingreso a la organización, lo que debería constituirse en un elemento motivador para su desarrollo profesional.

Afirman que de ninguna manera se sintieron condicionados al emitir las respuestas a los enunciados propuestos, y por tanto la encuesta aplicada para medir aspectos relacionados con la motivación y el ambiente de trabajo, no está influenciada por condicionamientos de cualquier tipo.

Finalmente, consideran necesario que se realicen charlas informativas que despejen dudas acerca de los alcances y limitaciones de la Fundación M. Rocsen y del museo, para conocer a detalle los alcances y limitaciones de la nueva estructura, las responsabilidades legales y la manera en que esto afecta su trabajo y su posición o estatus en la organización.

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

La situación actual del Museo M. Rocsen y de la Fundación M. Rocsen, requiere procesos de intervención que eleven los niveles de motivación del personal, incremente la productividad y se establezca una cultura organizacional con la que se sientan identificados, esto puede hacerse mediante la elaboración de un Plan Estratégico en el Área de RR. HH que sirva a modo de metodología que permita el desarrollo del personal, considerando estándares, mediante los cuales pueda evaluarse de manera objetivo el desempeño y la eficiencia en sus tareas.

Se considera en este aspecto, el proceso mediante el cual se traspasó el personal al nuevo gremio Unión Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles, (UTEDYC), con las nuevas categorías q marca el convenio colectivo de trabajo de ese gremio. Lo que dio origen a cambios en cuanto a lo laboral y el alcance de cada categoría.

Visión del Departamento de Recursos Humanos

Constituirse en un departamento de apoyo al Consejo Directivo, realizando las funciones de captación, selección adiestramiento y promoción del personal atendiendo a altos estándares de rendimiento y de desarrollo de las competencias requeridas.

Misión del Departamento de Recursos Humanos

Mantener el personal altamente calificado en la plantilla, atendiendo a las expectativas y competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

Estrategias del departamento de Recursos Humanos

- ✚ Desarrollar metodologías para la realización con eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección y adiestramiento del personal.
- ✚ Realizar de manera continua procesos de formación y actualización del personal en las diferentes tareas del museo.
- ✚ Establecer canales de comunicación de manera efectiva, utilizando las TIC.
- ✚ Elaborar instrumentos de evaluación de desempeño.
- ✚ Proponer a al Consejo Directivo, la implementación de los incentivos a los trabajadores.

Se propone maximizar las fortalezas de la organización, aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades y las amenazas, la elaboración de la matriz DAFO sirve de guía para analizar cuáles son estos aspectos:

Fortalezas

- ✚ Experiencia de muchos años en el desarrollo de este tipo de emprendimiento.
- ✚ Posicionado en la preferencia de los visitantes como una opción de esparcimiento y formación.
- ✚ Colección de objetos estable y en continuo crecimiento.
- ✚ Formación en las labores de restauración y conservación de objetos antiguos.
- ✚ Liderazgo comprometido con la organización.

Debilidades

- ✚ Limitaciones presupuestarias pues no cuenta con aportes del Estado.
- ✚ Debilidades evidentes en la selección del personal.
- ✚ No existe un plan de incentivos al personal.
- ✚ Debilidades en los procesos comunicacionales.

- ✚ Deficiencia en el desarrollo de las interacciones personales y sociales.

Oportunidades

- ✚ Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con el Estado para generar ingresos adicionales por su labor educativa.
- ✚ Mercado turístico en expansión.
- ✚ Único museo en la zona y, además, es el único en Argentina con estas características de museo polifacético.
- ✚ Facilidad de acceso a los créditos del sistema financiero.

Amenazas

- ✚ Disminución del número de visitantes y con ello de los ingresos, por la pandemia COVID-19.
- ✚ Conflictos familiares del entorno que son trasladados a la organización, por parte de los trabajadores.
- ✚ Disminución de ingresos, afecta la operatividad del Museo M. Rocsen.

Proceso de reclutamiento, selección, formación y promoción del personal

Reclutamiento

- ✚ Elaboración del manual descriptivo de cargos, o perfil del puesto de trabajo.
- ✚ Ampliar las fuentes internas y externas para el reclutamiento del personal.
- ✚ Elaborar la planificación de dotación de personal y considerar las estimaciones presupuestarias.
- ✚ Promocionar el programa de incentivos de la organización.

Selección

- ✚ Evaluación del currículum de los aspirantes
- ✚ Solicitar las evidencias de las habilidades, destrezas y competencias requeridas para el puesto de trabajo.

- ✚ Estructurar un equipo para evaluar las condiciones de los aspirantes.
- ✚ Realización de entrevistas individuales, para verificar las habilidades comunicativas, y las expectativas de los aspirantes.
- ✚ Valorar positivamente, la experiencia acumulada en cargos similares.

Formación

- ✚ Proceso de inducción relacionado con los objetivos y metas de la organización.
- ✚ Informar acerca de las características de la cultura organizacional del Museo M. Rocsen.
- ✚ Planificar la evolución formativa del profesional, se incluye el uso de las TIC, control ambiental, conservación y restauración de las obras, uso de las cajas climáticas para objetos de gran valor y la atención al público.

Promoción

- ✚ Generar incentivos que motiven al trabajador a cumplir los objetivos y metas de la organización.
- ✚ Elaborar un instrumento de evaluación del desempeño que permita verificar de manera objetiva el rendimiento y cumplimiento de funciones de los trabajadores.
- ✚ Escala salarial acorde con las competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- ✚ Elaboración del organigrama funcional, que indique los niveles jerárquicos y quien reporta a quién.

De acuerdo a los datos obtenidos, implementar un plan de acción para lograr el mejor desarrollo de estrategias que sumen al crecimiento de la Fundación. Como también buscar o generar una metodología que facilite la promoción del desarrollo integral del personal. Una metodología que haga posible la implementación de programas adecuados para promover el desarrollo integral del personal, como por ejemplo capacitación tanto a Facilitadores como a empleados, en beneficio de una mejor administración.

Se propone en consecuencia ciertos pasos metodológicos que permitirán establecer un Plan de Acción que configure un adecuado crecimiento del personal y reporte en la productividad de la organización.

Características Generales del Plan de Acción

- ✚ El trabajador como protagonista, dar importancia a los procesos de interacción personal y social y al cumplimiento de las metas organizacionales.
- ✚ Proceso de formación continua, en diversas áreas como corresponde a las características de las tareas de un museo polifacético.
- ✚ Formación en el proceso de atención al público.
- ✚ Organización flexible con capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Identificar las fallas de la organización debilidades y amenazas

A tal efecto, se realizó mediante la matriz DAFO, ya que la identificación de los puntos débiles, permite emprender acciones hacia la consecución de los objetivos y metas, y por tanto es preciso insistir en las solicitudes de aporte del estado

- ✚ Limitaciones presupuestarias pues no cuenta con aportes del Estado.
- ✚ Debilidades evidentes en la selección del personal.
- ✚ No existe un plan de incentivos al personal.
- ✚ Debilidades en los procesos comunicacionales.
- ✚ Deficiencia en el desarrollo de las interacciones personales y sociales.

Formación del personal

- ✚ Los cursos de formación a modo de incentivos se bonificarán.
- ✚ Se elaborará una amplia lista de cursos de formación en diversas áreas relacionadas con las actividades del museo.

Cultura comunicacional

- ✚ Promover una cultura comunicacional, para informar de manera oportuna a los trabajadores aspectos relacionados con la cultura organizacional, responsabilidades, perfil de los cargos,
- ✚ Generar un entorno de trabajo en el que se promuevan los procesos de interacción

personal y social, necesarios para la creación de equipos de trabajo efectivos.

- ✚ Habilitar un espacio, para que sirva de centro de reunión, para compartir los alimentos y espacio de recreación de los trabajadores.
- ✚ Informar de los cambios de manera oportuna a los trabajadores.
- ✚ Creación de un entorno virtual o la formación de grupos en las redes sociales, para que los trabajadores reciban información, y al mismo tiempo, puedan interactuar.

CONCLUSIONES

Se evidencia de acuerdo a los resultados de la encuesta que los trabajadores del Museo M. Rocsen, no reciben la información adecuada relacionada con las características de la nueva denominación al pasar de una firma unipersonal a Fundación, lo que puede explicar que no compartan los objetivos educativos y culturales de la organización y se hayan generado a lo interno, procesos de resistencia al cambio.

Estas resistencias al cambio son hechos naturales, la directiva debe afrontarlos y proceder a dar la información a los Trabajadores acerca de las perspectivas legales que significa el cambio de denominación de forma unipersonal a fundación. Por otro lado, los trabajadores deben internalizar que la Fundación es sin fines de lucro y que su orientación es educativa y cultural y por esta razón, carece de las fuentes de financiamiento que le permitan afrontar de manera adecuada las exigencias económicas de los trabajadores.

Sin embargo, hay alternativas que el Consejo puede abordar con relación al tema del financiamiento, ya que el Estado argentino, desarrolla políticas públicas mediante las cuales financia los emprendimientos productivos que tengan impacto social, mediante el Proyecto Manos a la Obra, que está a cargo del Ministerio de Desarrollo Social y que permite a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como la Fundación M. Rocsen, Gobierno de Argentina, (2020):" acceder a un subsidio no reintegrable para adquirir maquinarias, herramientas, equipamiento e insumo". (s/p).

Obviamente la finalidad educativa y cultural del Museo M. Rocsen, encaja a la perfección en las características de impacto social como una ONG y, por tanto, puede optar al financiamiento de estos proyectos que le permitirán afrontar las tareas, de remodelación, ampliación y de restauración de los objetos que exhibe, así como adquirir los insumos necesarios.

A pesar de cierta disconformidad de los trabajadores, el cambio organizacional no ha supuesto un impacto económico negativo para el personal, y la incorporación de la mutual, puede aportar fuentes de financiamiento a los proyectos personales, esto es una fortaleza de la organización que puede servir a modo de lograr la motivación del trabajador.

Se evidencia a través de los resultados de la encuesta, que hay déficits informativos que deben ser subsanados, ello implica promover los procesos comunicacionales y de

interacción personal y social, ya que ellos contribuyen a la generación del clima organizacional necesario para el desarrollo de las funciones de la organización y crea empatía entre los trabajadores, condición para estructurar equipos de trabajo eficientes y comprometido con los objetivos y metas de la organización.

Esto genera motivación en los trabajadores, quienes, si conocen con exactitud mediante la descripción de cargos cuales son sus funciones y ubicación en el contexto de la organización, podrán adecuar sus exigencias o expectativas en términos que la organización pueda satisfacer, atendiendo por supuesto, a la evaluación de desempeño, que requiere, por tanto, la elaboración del instrumento para tal fin.

Al hacer estas evaluaciones, el trabajador puede percibir que los incentivos y promociones son congruentes con su dedicación al trabajo y desarrollará entonces sentido de pertenencia y compromiso con la organización, compartiendo como suyas sus metas y objetivos. La descripción de puestos garantiza que cada trabajador se ubicará en los puestos de trabajo de conformidad con sus habilidades, competencias y destrezas.

Finalmente, es preciso señalar que las organizaciones tienen en su capital humano, su activo máspreciado, y por ello debe generar las políticas que permitan formarlo y mantenerlo, ya que al acumular experticia n sus tareas serán más productivas, contando con las directrices y el liderazgo de quienes ejercen las tareas de dirección.

BIBLIOGRAFÍA

- APD. (2020). *¿Cuál es la importancia del capital humano en una empresa?* Recuperado de <https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/>
- Arrieta, C y Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, ISSN 0258-644422, 2008, 67-90. Recupera.do de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/actualidades/article/download/23/19>
- Báez, S. (2018). Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares. Recuperado de http://prepacihuatlan.sems.udg.mx/sites/default/files/descripciondepuestoshotele_ssixtobaez.pdf.
- Carvajal, J. (2005). *El problema de la existencia y la identidad de las organizaciones*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a02.pdf>.
- Castilla, E. (2010). *Mérito y discriminación dentro de las organizaciones: diferencias en la evaluación y retribución de empleados/as según género y origen étnico*. Recuperado de <https://www.ingentaconnect.com/content/cis/reis/2010/00000129/00000001/art0003>.
- Chiavenato, I, (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38177606/adm-personal-libroadm-derrhh-chiavenato-cap-1al17-120709125705-phpapp02.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DADMINISTRACION_DE_RECUSOS_HUMANOS_QUINT.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200312%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200312T004751Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a5b25dff92c2ccd8a1bf05af2a29c15fff76a924a263f6f19a5a9362200612e7.
- Decreto N° 841/84 B.O. 30/03. (1984). Ley de Sociedades N° 19.550. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_arg_ley19550.pdf
- Escudero, Delfín y Arano, (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en*

- las organizaciones.* Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/2752>.
- Friedlander, F y Brown, D. (2020). Organization development. *Annu. Rev. Psychol.* 1974.25:313-341. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.ps.25.020174.001525>.
- Fundación M. Rocsen. (2020). *Museo Polifacético Rocsen.* Recuperado de <https://www.museorocsen.org/historia>.
- Gestión.org. (2020). *La resistencia al cambio en las empresas.* Recuperado de <https://www.gestion.org/la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.* Recuperado de http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Gobierno de Argentina. (2020). *Tramitar subsidio para proyectos Manos a la obra.* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/tramitar-subsidio-para-proyectos-manos-la-obra>.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2016). *Código Civil y Comercial de la Nación.* Recuperado de http://www.saij.gob.ar/docs-f/codigo/Codigo_Civil_y_Comercial_de_la_Nacion.pdf
- Museo de Bellas Artes de Bilbao. (2020). *Conservación y restauración.* Recuperado de <https://www.museobilbao.com/conservacion-restauracion.php>
- Navarro, J y Quijano, S. (2003). *Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares.* Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/44874/1/511685.pdf>.
- Ortiz, A. (2016). *Liderando un cambio de actitud de directivos y trabajadores a partir del desarrollo organizacional.* Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos109/estudio-caso-desarrollo-organizacional/estudio-caso-desarrollo-organizacional.shtml>.

- Pico, I. (2020). *Teoría del campo de Lewin: modelo de cambio organizacional*. Recuperado de <https://psicopico.com/teoria-del-campo-de-lewin-modelo-de-cambio-organizacional/>
- Pinales, K; Cabrera, S; Cabral, Y y Martínez, L. (2003). *Administración de Recursos humanos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>.
- Psicode. (2018). *Cómo se mide la Motivación: Técnicas y Aplicación*. Recuperado de <https://psicocode.com/psicologia/como-se-mide-la-motivacion-tecnicas-y-aplicacion/>.
- Psikipedia. (2020). *Técnicas de medida de la Motivación*. Recuperado de <https://psikipedia.com/libro/motivacion/1373-tecnicas-de-medida-de-la-motivacion>.
- Quijano, S y Navarro, J. (2012). *La auto-eficacia y la motivación en el trabajo*. *Apuntes de Psicología, 2012, Vol. 30 (1-3), págs. 337-349 Número especial: 30 años de Apuntes de Psicología ISSN 0213-3334*. Recuperado de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416/336>.
- Reeve, J. (2009). *Motivación y emoción*. Edit. Mc Graw Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/28436051/Motivacion_y_Emocion_John_Marshall_Reeve_es_scribd_com.
- Zarco, V; Rodríguez, A y Martín, M. (s/f). *Introducción a la Psicología de las organizaciones La Psicología en el estudio de las organizaciones y de la conducta laboral*. Recuperado de <http://reader.digitalbooks.pro/content/preview/books/34981/book/OEBPS/ch01.html>.