



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA  
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS:  
EL TRABAJO COMO MEDIO DE SUPERACIÓN PERSONAL**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
LUCIA ESTEFANY MENDIOLA QUIJAS**

**JURADO DE EXAMEN**

**TUTOR: MTRO. LUIS MANUEL FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ  
COMITÉ: LIC. FELIX RAMOS SALAMANCA  
DRA. ANA MARÍA ROSADO CASTILLO  
LIC. ALEJANDRO CHONG PÉREZ GALLARDO  
MTRO. JORGE IGNACIO SANDOVAL OCAÑA**



**CDMX**

**SEPTIEMBRE 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



## AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Nacional Autónoma de México en la que he consolidado no sólo una carrera profesional, sino un sendero imprescindible en mi vida compuesto por esfuerzo, dedicación y una elección de vida.*

## DEDICATORIA

*A mi familia de siempre y a mi nueva familia Josué y Madahi  
Quienes me han brindado su incondicional apoyo para poder alcanzar esta meta en mi vida.*

*A mis maestros  
Quienes han compartido su conocimiento y dedicación para ser una profesional.*

*A mis amigos Edgar y Sandy  
Por acompañarme y alentarme durante este proyecto.*

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>CAPITULO 1</b>   |           |
| <b>LA PSICOLOGÍA Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO .....</b>                   | <b>14</b> |
| 1.1 EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO.....                                       | 15        |
| 1.2 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA LABORAL .....                               | 20        |
| 1.2.1 Frederick Taylor.....   | 21        |
| 1.2.2 Henri Fayol. ....   | 23        |
| 1.2.3 Pioneros en la creación de la Psicología laboral. ....              | 25        |
| 1.2.4 La influencia de las Guerras Mundiales. ....                        | 28        |
| 1.2.5 La escuela de Relaciones Humanas.....                               | 31        |
| 1.2.6 Aportaciones de los 40's hasta los 80's. ....                       | 35        |
| 1.3 DIFERENCIAS ENTRE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL .....     | 39        |
| 1.4 LA IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES .....                 | 41        |
| <b>CAPITULO 2</b>   |           |
| <b>LA SUPERACIÓN PERSONAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN .....</b> | <b>45</b> |
| 2.1 DIMENSIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....                                    | 46        |
| 2.2 LA SUPERACIÓN PERSONAL .....  | 53        |
| 2.3 LA PSICOLOGÍA POSITIVA EN LAS ORGANIZACIONES .....                    | 55        |
| 2.4 LA PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL .....                           | 58        |
| 2.5 LOS FACTORES PSICOSOCIALES .....                                      | 59        |
| 2.6 LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO.....                          | 62        |
| 2.6.1 Estrés.....   | 63        |
| 2.6.2 Burnout. ....   | 67        |
| 2.6.3 Fatiga .....  | 69        |
| 2.6.4 Adicción al trabajo.....  | 71        |
| 2.7 CONSECUENCIAS POSITIVAS DE LO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO .....         | 73        |
| 2.7.1 Empoderamiento. ....  | 73        |
| 2.7.2 Apoyo social. ....  | 74        |
| 2.7.3 Engagement. ....  | 76        |

## **CAPITULO 3**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....</b>                        | <b>80</b> |
| 3.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.....                                   | 81        |
| 3.2 EL CICLO MOTIVACIONAL.....                                      | 82        |
| 3.3 LA MOTIVACIÓN LABORAL .....                                     | 84        |
| 3.3.1 La motivación y su relación con el rendimiento. ....          | 86        |
| 3.3.2 Tipos de motivación laboral. ....                             | 87        |
| 3.4 TEORÍAS DE CONTENIDO O DE LAS NECESIDADES.....                  | 89        |
| 3.4.1 Teoría X & Y de Mc Gregor. ....                               | 89        |
| 3.4.2 Jerarquía de Necesidades de Maslow.....                       | 91        |
| 3.4.3 Teoría ERG de Alderfer.....                                   | 97        |
| 3.4.4 Teoría de logro de David McClelland. ....                     | 98        |
| 3.4.5 Teoría bifactorial de Herzberg. ....                          | 101       |
| 3.5 TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS .....                               | 106       |
| 3.5.1 Teoría de finalidad o establecimiento de metas de Locke. .... | 107       |
| 3.5.2 Teoría de la equidad de Stancey Adams. ....                   | 108       |
| 3.5.3 Modelo situacional de motivación de Vroom.....                | 109       |
| 3.5.4 Teoría de las expectativas de Lawler y Porter.....            | 112       |

## **CAPÍTULO 4**

|   |            |
|---|------------|
| <b>FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.....</b>               | <b>115</b> |
| 4.1 DE LA MOTIVACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL .....                      | 116        |
| 4.2 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL.....                               | 116        |
| 4.3 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....                              | 121        |
| 4.4 MEDIDAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....                               | 124        |
| 4.5 INCENTIVOS FINANCIEROS .....  | 126        |
| 4.5.1 Métodos tradicionales y nuevas técnicas de remuneración. ....       | 128        |
| 4.5.2 Planes de incentivos.....   | 129        |
| 4.5.2.1 Incentivos financieros.....                                       | 131        |
| 4.5.2.2 Incentivos no financieros.....                                    | 134        |
| 4.5.2.3. Por qué los programas de incentivos no funcionan. ....           | 142        |
| 4.6 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN VITAL ..... | 144        |

## **CAPÍTULO 5**

|  |            |
|--|------------|
| <b>PSICOLOGÍA DEL MEXICANO EN EL TRABAJO .....</b>             | <b>146</b> |
| 5.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL CONTEXTO LABORAL MEXICANO ..... | 147        |
| 5.2 EL CONTEXTO DE LA PSICOLOGÍA LABORAL EN MÉXICO.....        | 150        |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 5.3 EL AMBIENTE LABORAL .....      | 153        |
| 5.4 LA MUJER EN EL TRABAJO .....   | 159        |
| 5.5 LOS DIRECTIVOS MEXICANOS ..... | 160        |
| 5.6 EMPRESAS MODELO .....          | 163        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>          | <b>171</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>            | <b>175</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Las divisiones del capital humano   | 48  |
| Figura 2. La fatiga en el proceso de trabajo  | 70  |
| Figura 3. El proceso motivacional   | 83  |
| Figura 4. Representación en el entorno organizacional de la Jerarquía<br>de necesidades de Maslow | 96  |
| Tabla 1. Aspectos de la superación personal   | 54  |
| Tabla 2. Características de la adicción al trabajo  | 72  |
| Tabla 3. Representación de las categorías de la teoría de McClelland                              | 99  |
| Tabla 4. Fuentes de satisfacción/insatisfacción de Herzberg                                       | 103 |
| Tabla 5. Los eventos o condiciones de trabajo y los agentes de satisfacción<br>laboral            | 119 |
| Tabla 6. Plan de incentivos tradicionales   | 132 |
| Tabla 7. Plan de incentivos con flexibilidad en las prestaciones                                  | 133 |
| Tabla 8. Incentivos no financieros o recompensas intrínsecas laborales                            | 141 |



## RESUMEN

La presente investigación resaltó la importancia del capital humano en las organizaciones, en las cuales se ha llegado a considerar como el elemento clave para poder ser competitivas y las más destacadas en el mercado laboral. Esta contemporánea concepción se consolidó por las aportaciones de la Psicología Laboral con sus estudios sobre la motivación y satisfacción laboral y por otra parte con la Psicología positiva organizacional, la cual busca potencializar las capacidades y talentos de las personas (capital humano) que conllevan una ganancia para la empresa. Esta superación personal del individuo permite que visualice sus metas personales y las de la organización como una sola. Asimismo, las características antes mencionadas se examinan en la psicología laboral del mexicano para ubicar el contexto y las estrategias de las compañías nacionales y/o transnacionales que empleando el talento mexicano, traspasaron las barreras culturales y se consolidaron como las mejores del país dejando atrás la percepción de que el empleado mexicano únicamente trabaja para ganarse un sustento económico sin interés de un crecimiento personal y profesional.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo es visto como algo normal y cotidiano, hay quienes lo consideran un medio para auto realizarse mientras que otros pueden considerarlo como una obligación en la que la única forma de librarse de esta carga es gozando de una buena condición económica.

Sin embargo, el significado del trabajo en la vida de las personas va más allá de una mera actividad ya que involucra una elección de vida al decidir que ocupación o carrera ejercer incluso las acciones como trabajar en determinada empresa, el retirarse de ésta, la búsqueda de un nuevo empleo y el retiro; son actos que tiñen tanto negativamente como positivamente los demás ámbitos de la vida personal tales como: el biológico, psicológico y social.

Es decir, que el trabajo puede llegar a ser tan trascendental en la vida como tan motivador y satisfactorio sea, no sólo por cubrir el aspecto económico sino por el aspecto instrumental que posee al permitir ser un medio para poder adquirir o cubrir otros bienes como salud, seguridad, estima incluso permite desarrollar amistades y apoyo social. Tan variada es la gama laboral que la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) reportó en el trimestre octubre-diciembre del 2015 que el 13.4 % del total de la población ocupada trabajan en el sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca); el 24.7 % (en la industria extractiva y de la electricidad, manufacturera y construcción) en el secundario o industrial y el 61.3% están en el terciario o de los servicios (comercio, restaurantes, servicios de alojamiento, transportes, servicios profesionales, financieros y corporativos). Es decir, el laborar no se resume a un pasatiempo que solo brinda sustento económico sino también se convierte en una fuente de servicios que ofrece la sociedad para los demás.

La ENOE también menciona que la población ocupada en función de la posición que guarda dentro de su trabajo, se tiene que el 68.1% son subordinados y

remunerados; 22.2% trabajan por su cuenta, sin emplear personal pagado; 5.3% son trabajadores que no reciben remuneración y 4.4% son propietarios de los bienes de producción, con trabajadores a su cargo. Lo que indica que la mayoría de la población ocupada (77.5 %) labora para alguien más.

Esto nos permite observar el vasto campo para emplearse y a gran escala comprender que el trabajar genera ingresos que a nivel nacional son la base de la economía.

La importancia del trabajo ha derivado en organizaciones interesadas en atraer el talento humano (entendido como la capacidad para desempeñar algo) y en conjugar los objetivos de la empresa junto con el desarrollo profesional de sus trabajadores maximizando sus habilidades. Y cada vez se suman más, las interesadas en cubrir las necesidades de su personal considerándolo una inversión y no un costo; que con una adecuada gestión de los recursos humanos (también conocido como capital humano o factor humano) permite a las personas encontrar en el trabajo esa realización y superación personal que buscan.

No obstante, lo anterior implica también riesgos psicosociales para el trabajador ya que esta misma interacción con las situaciones laborales tales como: el clima y seguridad laboral, tipo de liderazgo, estrés, las horas de la jornada y las condiciones de su vida personal (como problemas familiares o con su estilo de vida) pueden provocar desde un bajo desempeño laboral, despido, falta de atención en las tareas lo que puede desencadenar en accidentes, enfermedades, problemas emocionales que incluso pueden marcar la calidad de vida a un corto, mediano o largo plazo.

Es por esto, que el objetivo fundamental de ésta revisión teórica es consultar diferentes fuentes de información científica y profesional que permitan identificar y esclarecer las siguientes cuestiones: ¿En realidad el trabajo es un medio de superación personal?, ¿Es importante el capital humano en las empresas?, y sí es

así ¿Qué tan importante es? Situándolo en el contexto mexicano, ya que muchas de las teorías y aportaciones en la investigación provienen de Europa o Estados Unidos, y es fundamental entender cuáles de éstos han servido para el mejoramiento de la organización, partiendo de la premisa de que sólo es posible ésta optimización tomando en cuenta el valor de las personas en las empresas. Otro de los objetivos que pretende es servir como guía para aquellas generaciones egresadas de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (al menos hasta la generación del 2013) que no contaron en su plan de estudios con asignaturas especializadas en Psicología laboral/organizacional para que conozcan algunos de los procesos enfocados en el capital humano que ocurren dentro de las empresas.

Para tales fines en el presente documento se desarrollaron cinco apartados que describen los procesos derivados de la psicología laboral/organizacional que permiten el involucramiento de los empleados en las metas empresariales y las consecuencias psicosociales de tales implicaciones con énfasis en el contexto mexicano.

En el primer capítulo se revisarán las connotaciones negativas y positivas que históricamente han permeado el significado del trabajo. Además se describe el desarrollo de la psicología y su incursión en el ámbito laboral así como una breve revisión de cómo con el apoyo de otras ciencias y ante las necesidades cambiantes de la sociedad (por ejemplo las guerras mundiales) fue creada y modificada la gestión de los recursos humanos con la finalidad de optimizar todos los elementos de una empresa e incluso llegar a considerar a los empleados como el pilar fundamental de éxito y ventaja competitiva sobre otras organizaciones. Asimismo, se expondrá de manera específica el proceso en la que la psicología laboral/organizacional empezó a ser parte del contexto mexicano.

En el segundo capítulo se estudiará qué es el factor humano y cómo la superación personal conformada por aspectos como: económico, estético, intelectual, afectivo, social, moral, espiritual y físico cuando son promovidos por la misma organización por medio de la focalización de los potenciales humanos, sus

motivaciones y talentos de las personas que las consolidan traen como consecuencia que la empresa crezca siendo eficiente que otras de su mismo rubro en el mercado. En consecuencia, este involucramiento y compromiso por parte de los empleados conlleva no solo aspectos positivos que han sido abordados por la propia psicología laboral positiva en la que se fomenta el apoyo social, empoderamiento y *engagement* sino también encauzó una alternativa teórica porque se observaron serias afectaciones en la salud orgánica y psíquica de la gente ya que algunas características del puesto de trabajo pueden conducir a una sobrecarga física y/o mental e implicar riesgos psicosociales como son: estrés, *burnout*, adicción al trabajo y accidentes laborales, efectos que hasta la década de los 70's no habían sido estudiados por el enfoque administrativo y gerencial en el área de Recursos Humanos.

En el tercer capítulo se examinará el concepto de motivación y su estudio en el ámbito empresarial ya que es un recurso imprescindible para que el empleado pueda potenciar sus habilidades y recursos en pro de la organización y de sí mismo. Se examinan también las principales teorías de las motivación empleadas entre las que se encuentran: 1) las de necesidades, cuyo fundamento es que las personas tienen motivos que tienen que cubrir y los cuales los hacen actuar. Van desde alimentarse, tener un hogar hasta la obtención de estima, de logro y la pertenencia a un grupo por nombrar algunas; 2) las de expectativas, las cuales establecen que los individuos eligen sus motivos para actuar de una manera consciente y de acuerdo a sus valores individuales, al mismo tiempo que realizan una evaluación previa sobre el resultado que desean obtener y el esfuerzo que implica para cumplirlo; y finalmente, 3) las líneas emergentes, estas teorías en las que se ofrece una perspectiva complementaria entre los postulados ya existentes.

En el cuarto capítulo referente a la satisfacción laboral se revisan los factores que la conforman, tanto en el lugar del trabajo como en los intereses existentes en la vida de la persona, todos ellos se traslapan de una zona a otra y es difícil definir cuáles son los prioritarios. Por lo que, en esta investigación se estudian una serie de características que frecuentemente se ven vinculadas a la satisfacción laboral

tales como: el tipo de relaciones entre compañeros y liderazgo, la remuneración, la relación entre las características propias de la empresa y los propósitos de las personas en su vida.

En el quinto capítulo se abordará la ideología del mexicano respecto al trabajo y el porqué desde un punto de vista de la historia dando principal peso a las diferentes intervenciones extranjeras a la nación (la española, la francesa y de Estados Unidos de América) se han moldeado ciertas actitudes del trabajador en su entorno laboral desde la perspectiva de los empleados y las características propias de los directivos. De la misma manera, se brinda un panorama general sobre las condiciones de trabajo de las mujeres a diferencia de los hombres. Por último se revisan cinco empresas exitosas mexicanas y cómo a través de la valoración de su factor humano han logrado consolidarse como las mejores a nivel nacional incluso internacional.

Posteriormente, se presentan las conclusiones en las que se señala que el trabajo sí puede ser un medio para la superación personal y que la importancia del capital humano es tanta que sin él, pensar en una organización simplemente no es posible ya que detrás de una idea creativa o una máquina que facilita y agiliza una tarea hay personas que se han dedicado a desarrollarla. Sin embargo, todas estas aportaciones no están exentas de los riesgos tanto de salud mental, física y las consecuencias sociales que implican la labor en sí, el medio en el que se desenvuelve junto con la interacción con la vida personal del individuo.

Además de que en ésta actualidad es rescatable y un ejemplo a seguir de aquellas empresas que procuran un ambiente de calidad, oportunidades de crecimiento e interés por los que están con ellos.

## CAPITULO 1

### La Psicología y su Relación con el Trabajo

En este capítulo primeramente se analizará las connotaciones positivas y negativas que se le han otorgado al trabajo a través del tiempo hasta el punto de ser considerado valioso no solo por las consecuencias instrumentales que otorga (por ejemplo el dinero o seguridad) sino también por permitir a las personas disfrutar de éste.

En segundo lugar se expone la historia de la psicología laboral y cómo fue que esta ciencia resolvió las necesidades emergentes de la sociedad, tales como la creación de la Escuela de las Relaciones Humanas y la clasificación en masa de acuerdo a las capacidades de los reclutas en la segunda guerra mundial.

En tercer lugar se describe el desarrollo de la psicología laboral en México adaptando como propios modelos extranjeros referentes al uso de pruebas de selección de empleados y la apertura de las empresas hacia esta profesión.

Por último se revisan las diferencias entre el término de psicología industrial y organizacional que algunos autores llegan a marcar pero que no siempre son respetadas. Así como porque son especiales las organizaciones para el desarrollo del capital humano.

## 1.1 El significado del trabajo

Desde los inicios, el hombre ha creado los medios necesarios para transformar la naturaleza y asegurarse la supervivencia, ahí surgió el trabajo. Con el tiempo descubrió que la mejor forma de hacerlo era con la cooperación mutua y con la aportación de las habilidades que cada uno de sus integrantes poseía (Rodríguez & Posadas, 2005; Montero, Hernández, Rocha & Escobar, 2005).

Sin embargo la connotación que recibe la definición de trabajo por parte de las propias personas no apunta siempre a un bienestar común o personal, más bien, se trabaja porque no queda más remedio, como profesan algunas religiones: *Ganarás el pan con el sudor de tu frente.*

Al examinar las primeras definiciones de trabajar, se encuentra que la idea antes mencionada no estaba tan alejada de la realidad. Esta palabra como la describe Arias (2012) “se deriva del latín *tripallum*, el cual era un yugo de tres palos donde se colocaba a los esclavos para darle azotes cuando no habían cumplido con su trabajo” (p. 2). Esta actividad estaba destinada para las personas de estratos más bajos o para esclavos, mientras que la filosofía o la política tenían un mayor prestigio por basarse en el uso del intelecto y no de las manos como las primeras descritas.

Al paso del tiempo cuando se fundaron las primeras industrias, la mentalidad que gobernaba por parte del hacendado era *Yo soy el dueño, yo tengo el poder y cuidado con no obedecer*, el trabajar estaba relacionado con una condición de servidumbre. Por lo anterior se puede percibir que el trabajo no era visto como una oportunidad de crecimiento personal sino más bien era concebido como una acción obligatoria y forzosa que cubría las necesidades básicas como el tener algo para comer o un techo donde vivir.

Posteriormente, con la mira a obtener el acceso al bien común el ser humano crea organizaciones (las cuales son formadas por personas que se asocian y están



reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines) o se incorpora a ellas como una oportunidad de realización personal y de mantener su autoestima. Éste constituye uno de los primeros giros hacia lo que representa el trabajo y más aún sobre lo importante que es en la vida del individuo.

Es entonces, como dice Zepeda (1999) que el conjunto de personas tiene el poder de crear, mantener o destruir la identidad de una organización o a la institución misma, en medida que sienta que su autoestima y su crecimiento como persona depende ello. Es así, como se le concede al trabajo un valor central para las personas y se valora en la medida que llena múltiples necesidades (Aguilar & Rentería, 2009). Siendo imprescindible esta actividad, la gente trata de hacer de su trabajo una virtud e intentan desempeñarse en algo que les proporcione además de sustento, algún tipo de satisfacción personal y las empresas lo saben bien, ya que si un empleado se siente partícipe pondrá lo mejor de sí en hacer bien la tarea; tendrá iniciativas y vencerá los obstáculos (Pascual, 2012).

En este escenario, es decir la empresa (entendida como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos), el individuo aporta recursos como: energía, habilidades y conocimientos con el fin de lograr una retribución material o psicosocial, Guillen & Guil (2000) mencionan que al ser una actividad propositiva e intencional (puesto que se busca obtener un beneficio diferente a la actividad misma) queda expuesto el aspecto instrumental o extrínseco propio del trabajo. En suma, gracias a éste es posible tener bienestar dentro de una sociedad. Ya que como explica Pascual (2012) el producto del trabajo de los demás nos permite tener una vida mejor.

No es para menos el darle tanta importancia a esta labor, ya que se pasa la mayor parte de la vida adulta en un empleo y junto con la índole de la carrera profesional u ocupación se determina el nivel económico, la seguridad emocional y hasta la felicidad. Además el trabajo proporciona un sentido de identidad, mejorando la autoestima, la afiliación y sentido de pertenencia (Schultz, 1985).

Igualmente de desarrollar la autoestima y servir como medio de la realización personal, Guillen & Guil (2000) argumentan que también tiene connotaciones psicosociales positivas como facilitadores de identidad social y personal; asimismo proporciona estatus y prestigio; estructura el tiempo y transmite normas, creencias y expectativas sociales. Por lo anterior, el trabajo se convierte en un fenómeno cultural, factor clave de la experiencia humana y un patrón regulador del intercambio de bienes y servicios dentro de la sociedad.

En cuanto a su dimensión económica es considerada como un proceso productivo en el que se proveen bienes y servicios que contribuyen al crecimiento de la sociedad y en el que el individuo, en la medida en que cuenta con un trabajo, pasa a formar parte del sistema, realizando su labor a cambio de un salario que le permite satisfacer sus necesidades (Aguilar & Rentería, 2009).

Desde esta perspectiva, no es de extrañar que el trabajo englobe todo un ciclo vital que implica desde: la formación, la búsqueda del primer empleo, la adaptación a los diferentes entornos laborales, la pérdida del empleo, la jubilación, entre otros. En este curso participan varios agentes sociales como la escuela, la familia y finalmente las empresas que transmiten e imponen un sistema de normas y valores haciendo que la persona se convierta en un agente activo al convivir en ese entorno laboral que lo dota de experiencias y expectativas particulares (Guillen & Guil, 2000).

Por si fuera poco, Schultz (1985) explica que el encontrar un trabajo idóneo es una de las decisiones más trascendentales en la vida. Como lo dejó ver un estudio realizado durante quince años, llamado *Work in América* reportado en Cambridge, en 1973 que trataba el tema del envejecimiento, en éste descubrió que la satisfacción en el trabajo era el predictor más confiable de longevidad.

Lo anterior denota la importancia de la concepción cognitiva del trabajo, es decir, el conjunto de creencias, valores y actitudes laborales de las personas; en el proceso de socialización, se aprende con las experiencias que varían según las

situaciones específicas del contexto laboral y organizacional (Silla, Gracia & Peiró, 2005; como se citó en Aguilar & Rentería, 2009).

Este factor de socialización es considerado por Blanch (1996; como se citó en Aguilar & Rentería, 2009) como el principal vínculo de la persona con la realidad, a la vez es fundamental para el establecimiento de relaciones sociales e interpersonales, que se convierte en eje de grupos, comunidades y sociedades. En otras palabras, como se había mencionado anteriormente, es en el trabajo donde se organiza el espacio, tiempo y vida cultural de la persona, y así el espacio laboral se constituye en soporte técnico en orden moral, social, jurídico, político y cultural.

Actualmente, el empleo puede verse como liberación o condena en función de muchas variables. Se suele encontrar disfuncional y frustrante si rompe con las expectativas, preparación y experiencia personal. Como señalan Rodríguez & Posadas (2005) la dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación en muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales que pueden afectar la percepción de la empresa por parte del empleado. Incluso los trabajos más duros pueden ser liberadores si permiten a una persona cuotas de libertad e independencia personal. Eso no significa que ese mismo trabajo no pueda constituir también una forma de explotación, esto más bien deja entre ver que lo que reprime no es el hecho de trabajar, sino cómo se hace, para qué y para quién.

Ya que a menudo trabajar en una empresa durante varios años supone una restricción importante de libertad personal. La actividad laboral, considerada como un regalo en época de escasez, se convierte en una importante atadura pero, sobre todo, es el centro alrededor del cual gira la vida. En cualquier puesto de la jerarquía de una empresa y en cualquier tipo de actividad cuya contrapartida económica sea imprescindible para vivir, el trabajo, creativo o no, bien remunerado o no, condiciona la vida de la persona y la de su entorno (Pascual, 2012).

Hoy en día los significados que se le dan a esta labor cambian dependiendo del tipo de puesto, es decir, que no son las mismas concepciones para personas que

se desempeñan en puestos operativos, de agricultura o ganadería ya que en estos casos ellos opinan que de no trabajar no tendrían nada que hacer; mientras que en las ocupaciones de clase media como lo son los puestos de oficina, se considera a esta actividad como un medio que les brinda un sentimiento de pertenencia ya que se sienten ligados a una gran sociedad y les otorga un propósito en la vida.

Para las ocupaciones de clase media, el trabajo significa tener algo interesante que hacer, tener oportunidad de hacer cosas y construir (en el sentido de logro que emana un trabajo bien hecho). Aquellos que pertenecen a la clase trabajadora lo ven como un sinónimo de actividad cuya alternativa sería holgazanear, aburrirse o sentirse inquieto. Estas conclusiones están basadas a las respuestas a la pregunta ¿por qué continuaría trabajando? que se formuló a quienes dijeron que continuarían trabajando aún si heredaran dinero. Esta entrevista se realizó a 401 hombres que colaboraron en el programa de comportamiento económico en septiembre de 1953 (Vroom, 1979).

Es así, como la actividad laboral para la clase media impone una responsabilidad sobre el resultado de ventas logradas, operación productiva de un departamento o éxito en un caso legal. De esta forma, la vida sin trabajo sería igual a menos propósitos, estímulos y retos. Por lo contrario, el contenido de las respuestas de los trabajadores de la clase obrera está más orientada hacia el esfuerzo más que hacia el fin, puesto que sus labores son ejecutadas con herramientas como son la operación de máquinas o representan fuerza física como cargar o llevar objetos de un lado a otro.

Como menciona Vroom (1979) el empleado típico no tiene por lo general otra manera de canalizar su energía, sus recursos internos y de sentirse relacionado con la sociedad más que través del empleo. Estos sentimientos son importantes para ocupar un lugar del trabajo.

Estos resultados coinciden con los obtenidos en la investigación de Harpaz (2002; como se citó en Aguilar & Rentería, 2009) en donde se reportó que el trabajo resulta central en el ciclo vital, produce satisfacción y es visto como factor

de identidad; y también se concluyó que estas dimensiones se mantienen en el tiempo y el trabajo.

Lo anterior ha conducido a los gerentes a cambiar la forma de gestionar la organización para ir en busca de la forma de aumentar la productividad a la par de las necesidades de la sociedad actual y para esto han empleado las herramientas que diferentes disciplinas les han brindado (como la ergonomía, administración, psicología, diferentes ingenierías entre otras). Estas distintas perspectivas han guiado el desarrollo dentro de las dimensiones de la organización (Rodríguez, 1999; como se citó en Rodríguez & Posadas, 2005).

El trabajador moderno busca empleos más estimulantes y con mayores posibilidades aunados a la oportunidad de poder influir en las decisiones que afectan su existencia. En suma rechaza a los jefes con una actitud autoritaria, por esta razón, muchos puestos de trabajo y estructuras organizacionales empiezan a ser rediseñados para que incorporen cierta autonomía, interés y satisfacción en sus tareas.

Los empleados junto con los sindicatos y comités exigen cambiar las actividades laborales para que sean más complacientes y logren sentirse realizados, las personas no sólo buscan un incremento salarial, sino también encontrar sentido y valor de su vida laboral. En los años venideros este movimiento, cuya finalidad es humanizar el trabajo representa toda una innovación de la visión acerca del significado del trabajo.

## **1.2 Historia de la Psicología Laboral**

Con el surgimiento de más empresas del mismo giro pronto el interés de los dueños por hacerlas más productivas condujo a que diferentes disciplinas como la ingeniería, administración, contaduría y por último la psicología se involucraran para alcanzar este objetivo.

La necesidad de incrementar la eficacia de las recién estrenadas organizaciones industriales, dio lugar a unas estrategias administrativas y a un tipo de contrato psicológico poco halagüeño para el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores. Quintanilla (como se citó en Zarco & Díaz, 2004) menciona que era un panorama en el que predominaban los criterios productivos en el que la empresa compraba los servicios y la obediencia del trabajador por medio de un salario, a la vez que intentaba eliminar su inconformismo a las condiciones de trabajo mediante mecanismos de autoridad y control.

Estas áreas del conocimiento ajenas a la psicología tenían varias propuestas cuyo fin consistían en (Zarco & Díaz, 2004):

- Lograr un incremento de productividad en las empresas
- Establecer principios científicos de administración y de dirección universales, basados en una concepción formalista de la organización
- Con un enfoque estructuralista, eliminar los comportamientos que de acuerdo a los patrones eran considerados irracionales y arbitrarios por parte de los trabajadores.

Todas estas ciencias aplicadas buscaban hacer eficaz a las industrias con el uso de procedimientos que les permitiera identificar aquellos factores con las que obtuvieran la máxima ganancia económica, viendo al empleado como un insumo más sin imaginarse que en él residía un elemento clave para ser la diferencia entre las demás empresas.

### **1.2.1 Frederick Taylor.**

Con el paso del tiempo las organizaciones fueron adoptando el conocimiento científico y tecnológico para resolver problemas de productividad, para esto se valieron de la ingeniería. Frederick Taylor fue uno de los pioneros por parte del continente Americano, mientras Henri Fayol hacia lo mismo en Europa.

Por su parte Taylor, en 1889 realizó en *Bethlehem Steel Works* sus primeras investigaciones en donde fomentó el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del trabajador. Además estudió los tiempos de los obreros y movimientos que se llevaban a cabo al realizar su trabajo y el uso de las herramientas adecuadas para sus funciones. A éste proceso se le nombró estandarización de recursos (Montero, Hernández, Rocha & Escobar, 2005).

Las aportaciones de Taylor enfatizaron la importancia de las siguientes actividades que anteriormente no existían en la industria:

- Planeación: Es importante crear un departamento o área que se dedique al estudio, desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales, con la finalidad de reemplazar la improvisación en la toma de decisiones.
- Selección científica de los trabajadores y los recursos empleados durante el proceso de trabajo. Establece que la preparación de las personas debe concordar con sus habilidades, vocación y características físicas. Además es importante cuidar la preparación de la distribución física de la planta, evitando flujos innecesarios en el proceso de trabajo, y disponer racionalmente de las herramientas y materiales a utilizar.
- De control. Consiste en estar pendiente de la realización del trabajo, de que se lleve a cabo según el método planeado, verificando que las normas se cumplan. Siendo necesario que la gerencia intervenga y colabore para que sea posible toda ejecución.
- De ejecución. La división del trabajo, garantiza disciplina y orden en el proceso. Esto permite el logro de objetivos (Montero, et al 2005).

Taylor defendió la idea de que la mejor forma de ejecutar una tarea era dividirla en elementos básicos. Cada elemento sería tan simple que un trabajador con el mínimo de capacitación podría realizarlo. Las cadenas de montaje, la ultra especialización de las tareas y los salarios por trabajo a destajo surgieron bajo este enfoque (Dolan, Cabrera, Jackson & Schuler, 2007).

El Taylorismo plasmó la separación creciente entre el trabajo intelectual y manual haciéndose cada vez más palpable, este movimiento desarrolló y aplicó las teorías de Durkheim y Weber concernientes a la división del trabajo y la racionalidad de las organizaciones, respectivamente (García, 2002).

Sin embargo, Taylor recibió severas críticas por considerar que sus aportaciones se enfocaban a tareas y factores relacionados directamente con el cargo y función del obrero. Su indiscriminada especialización del trabajo conducía a una enajenación. Además de que concebía a la organización como un sistema cerrado y no comprobó sus principios (Montero et al, 2005). Como añade Ovejero (2006) pronto se vislumbró la debilidad de su modelo, puesto que el obrero no es una máquina sino un ser humano con necesidades sociales y de reconocimiento que no se tomaban en cuenta bajo este enfoque.

No obstante las aportaciones de Taylor sirvieron para que Gilberth reforzara la idea de que el ambiente de trabajo debe de adaptarse al hombre. Éste se constituyó como el principio de la ergonomía o Factores humanos como se nombró en los Estados Unidos, que no es más que el estudio de las relaciones entre el hombre y el ambiente de trabajo, la cual posteriormente originó el estudio de las condiciones ambientales y físicas del lugar del trabajo (Arias, 2012). Puede ser que su mayor aportación haya sido ésta, la de desarrollar una nueva visión de la administración donde hay una buena rentabilidad y costos bajos de producción, seleccionar a los empleados científicamente para desempeñarse en puestos donde pueden aplicar sus aptitudes.

### **1.2.2 Henri Fayol.**

Otro de los pioneros en transformar las industrias fue Henri Fayol quien implemento el método experimental creando el proceso administrativo. A pesar de sus atribuciones la mayoría de gerentes se seguía inclinando por los procedimientos de Taylor, considerando que Fayol estaba equivocado con sus aportaciones.



Las principales contribuciones de este autor fueron el definir las áreas funcionales para todas las organizaciones en áreas que se enlistan a continuación (Montero et al, 2005):

- Técnicas: La mayoría de los productos y servicios salen de manos de técnicos. Aunque esta área no siempre es la más relevante de todas.
- Comerciales. La prosperidad de una empresa depende de sus consumidores. Por esto, esta área es tan importante como el producir.
- Financieras: Es el capital que hace falta para introducir un producto, inmuebles, entre otros.
- Seguridad: Para salvaguardar los bienes y personas en caso de un incendio, inundación o robo. También sirven para evitar huelgas y obstáculos de orden social que puedan comprometer la existencia de la organización.
- Contabilidad: Es un sistema de información gerencial que permite tener informes exactos y claros sobre la situación económica de la empresa.
- Administrativas: Es la responsable de llevar a cabo el programa gerencial de la empresa, formar su cuerpo social y coordinar los esfuerzos.

De acuerdo con Zarco & Díaz (2004), las primeras percepciones sobre el funcionamiento de la empresa la concebían como un sistema mecánico cerrado y burocrático-despersonalizado; consideraciones que eran apoyadas con la ingeniería y su teoría de la organización científica de Taylor junto con la teoría de la administración científica de Fayol y sus seguidores como Gulick y Urwick y desde la sociología, con la aportación de Weber y su teoría de la organización burocrática en donde planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos (Gouldner, como se citó en Chiavenato, 2007).

Por su parte, Henry Ford basado en las aportaciones de Taylor decidió implementar un nuevo modo de hacer las cosas conocido como Fordismo éste tuvo

su auge a partir de la Segunda Guerra Mundial y planteaba la automatización de la producción, diferenciándose del Taylorismo principalmente en que introdujo la producción flexible: el equipo re-utilizable y los trabajadores multifuncionales.

Con este método se utilizaba una cadena de montaje en serie, en la que los operarios armaban piezas que eran transportadas a través de una cinta de movimiento constante que permitió la creación en masa. Éste modelo fue exitoso hasta la década de los setenta (Julio, 2004).

Mientras que el Fordismo como menciona Vargas (2008) promovía un conjunto de reglas elaboradas por la dirección de la empresa que eran estrictamente vigiladas, conduciendo al incremento de productividad y de una mayor explotación del trabajador.

### **1.2.3 Pioneros en la creación de la Psicología laboral.**

Todas las aportaciones administrativas enfocadas en el proceso de producción y su progreso para poder llegar a una producción masiva fue provocando que diferentes ciencias anteriormente ajenas a la industria incursionaran en éste nuevo ámbito ya que sus diferentes contribuciones llevaron a comprender los diferentes procesos inherentes a las empresas.

Los primeros psicólogos industriales como Münsterberg, Cattell, Scott, Myers y Bingham no tomaron en cuenta las aportaciones teóricas realizadas por ingenieros industriales, los administradores de empresas y los sociólogos ni viceversa. Ya que se enfocaron en aspectos individuales. Habría que esperar hasta la creación de la Escuela de Recursos Humanos y de las Teorías Económicas para que se empezaran a plantear nuevos modelos psicológicos alternativos de organización acordes con sus nuevas concepciones del trabajador y con las aportaciones que otras ramas habían brindado (Zarco & Díaz, 2004).

La aportación de la psicología en la industria fue más allá de la concepción económica del trabajador, planteando la posibilidad de la existencia de otras

razones para lograr el incremento de su productividad. A continuación se describirán los alcances de los representantes más significativos en este movimiento.

James Mckenn Cattell acuñó en 1890 el término test mental y durante sus años en la Universidad de Colombia impulsó la investigación y el interés por las aplicaciones de la psicología a problemas prácticos.

Otro psicólogo imprescindible fue el alemán Hugo Münsterberg, discípulo de Wundt considerado uno de los fundadores de la psicología industrial quien creó varias tecnologías construyendo una psicotecnología aplicada en las fábricas relacionando los métodos aprendidos en el laboratorio de Wundt a la nueva práctica de la gerencia científica.

Sus logros fueron la aplicación de las contribuciones de la psicología de ese momento para aumentar la productividad, en la selección convirtiéndolo en un proceso que se formaba por una evaluación de las cualidades del individuo, el adiestramiento de los trabajadores para que colaboraran con la gerencia se centró en su aclimatación a las rutinas de trabajo partiendo de la idea de que las pruebas psicológicas ayudarían a delinear técnicas que aumentarían la satisfacción del trabajador y reducirían la fatiga.

Identificó los efectos psicológicos de la monotonía en sus estudios sobre el efecto de la fatiga sobre los accidentes de trabajo, concluyó que la mayoría era producto de la disminución de la atención de los trabajadores como resultado de las distracciones, la monotonía o la mentalidad particular.

Por su parte Charles S. Myers realizó una psicotecnología aplicada a las relaciones humanas en la industria, mientras que John B. Watson difundió desde 1921 hasta 1936 la aplicación de su teoría conductista dentro de la psicología industrial y al mercadeo logrando que las técnicas conductistas sirvieran como instrumentos útiles para la selección y control de personal. Este investigador señaló que " la labor del psicólogo consiste en posibilitar la creación de un hombre

empresa que identifique sus aspiraciones con las de la jerarquía burocrática y subordine sus objetivos a las demandas del ordenamiento organizacional a la empresa " (García, 2002, p. 12). Desde estos inicios se puede vislumbrar como las aplicaciones de la psicología estaban encaminadas a una relación recíproca más que salarial entre la persona y la organización.

En estas vías de desarrollo, en 1903 Walter D. Scott publicó *The Theory of Advertising* que se trataba de la aplicación de la psicología en el ámbito de la publicidad. Además en 1916 desarrollo varios test de inteligencia para los trabajadores industriales (García, 2002). Llegó a ser el primer profesor en psicología aplicada en 1915 en el *Carnegie Institute of Technology* misma institución que brindó el primer doctorado en psicología industrial (Martín et al, 2003).

Fue así como la psicología salió de los laboratorios conductuales y rebasó las fronteras que hasta entonces tenía, incursionando en nuevos terrenos como la publicidad impulsada también por Scott quien publicó información una teoría sobre la publicidad y establecía las bases para su aplicación.

Como señala Díaz (como se citó en Zarco & Rodríguez, 2004) el uso de conocimientos psicológicos a la empresa llenó los vacíos que los ingenieros y administradores habían dejado respecto a la selección y formación. Las primeras investigaciones en la psicología del trabajo se enfocaron en las ganancias económicas que se obtendrían por la aplicación de conceptos y métodos de esta ciencia a los conflictos de la industria, así las grandes empresas comenzaron a contratar psicólogos (Martín et al, 2003).

Los estudios anteriormente mencionados sirvieron para dar más fuerza a la incorporación de la psicología al ámbito industrial. Según Martín, Rubio & Lillo (2003) en el periodo comprendido entre 1900 y 1917 se establecieron los inicios de la psicología del trabajo. El interés principal en ese tiempo era crear organizaciones eficientes cuyos integrantes fueran capaces de adaptarse y tener éxito, por lo que comprender mediante investigaciones empíricas cómo el individuo lograba esta

adaptación, era vital y por ende el desarrollo de instituciones científicas que facilitarían este proceso aumentó considerablemente.

#### **1.2.4 La influencia de las Guerras Mundiales.**

Para la Primera Guerra Mundial (1914-1918) el ejército de Estados Unidos decidió que era indispensable identificar quiénes podrían ser oficiales y quienes debían recibir entrenamiento técnico dentro de sus tropas. El primer examen que se creó fue el de inteligencia encomendado a Robert M. Yerkes, estudiante de Münsterberg, este test fue aplicado entre los reclutas como parámetro de selección y clasificación (García, 2002).

Por lo que Yerkes y sus colaboradores diseñaron unas pruebas psicológicas conocidas como *Army Alfa* para personas que sabían leer y el *Army Beta* dirigido a los analfabetas, el objetivo era que permitieran identificar a gran escala y en poco tiempo quiénes recibirían tal adiestramiento. García (2002) añade que durante el transcurso de la guerra se administraron a casi tres millones de hombres los test de personalidad junto con el Test *Army Alfa* y *Army Beta*. Así, este acontecimiento estableció las bases para la posterior expansión del movimiento de la psicología aplicada a favor del gobierno, la industria y la educación (Martín et al, 2003).

Durante el transcurso de la Primera Guerra Mundial existían notables diferencias entre la corriente norteamericana y la europea; los primeros se orientaban hacia una psicometría de las aptitudes mientras que los segundos se enfocaban en el factor humano y el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño. Éste acercamiento y su aplicación a la industria produjeron una mejora de la productividad en las empresas y también para el bienestar de los trabajadores (Zarco & Díaz, 2004).

Las consecuencias de esta guerra en términos educativos fue que logró consagrar a la psicología industrial. Como muestra, está la formación del primer departamento de psicología aplicada en el *Carnegie Institute of Technology* (1915),

el nacimiento de *Journal of Applied Psychology* (1917), la aparición de la Consultora Psicológica *Scott Company* (1919) y la fundación de la *Psychological Corporation* por Cattell (1921).

Así durante la década de 1920 la psicología industrial sufrió un giro abrupto puesto que se centró en la evaluación de los trabajadores industriales (Zarco & Díaz, 2004). Es decir que focalizó su atención hacia problemas asociados con el trabajo manual y repetitivo y las deficiencias físicas aunque continuó con las investigaciones respecto a las actitudes, la capacidad de trabajo de los individuos y los factores físicos del lugar de trabajo. Como agrega García (2002):

La Psicología industrial se consolidó (...) en un campo de poder-saber que sirvió principalmente para resolver los problemas empresariales. Retomó de los Experimentos Hawthorne la premisa clásica Taylorista y Fordista: la industria es un sistema cooperativo. Esto lo convirtió en una psicotecnología moderna cuyo propósito ha sido generalmente el intento de adecuar a los trabajadores a las cambiantes condiciones de trabajo (p.9)

En el periodo entre guerras mundiales en Estados Unidos surgieron teorías orientadas al estudio de los procesos de grupo que influían en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y su rendimiento.

Estas teorías se caracterizaban por:

- Centrarse en aspectos grupales de la conducta, no se plantea un modelo de organización alternativo al propuesto por ingenieros, sociólogos y administradores.
- Se diferencia cualitativamente del concepto mecánico o psicofisiológico de trabajador hacia una nueva concepción del ser humano a través de un conjunto nuevo de proposiciones. Es decir, los individuos llevan a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos (March & Simon como se citó en Zarco & Díaz, 2004). Y también es un ser social que responde más a las

fuerzas sociales de los grupos de trabajo que a los incentivos económicos y controles de la empresa.

- Se pasa de un enfoque individual al énfasis en el grupo como principal determinante de la conducta laboral.

Además Kurt Lewin desarrolló investigaciones sobre los efectos del tipo de liderazgo sobre la productividad y la satisfacción y de otros temas como la dinámica de grupos, los patrones de comunicación entre otros. Ellos estaban a favor de *la investigación para la acción* por considerar que las teorías tenían que comprobarse en el laboratorio pero lo más importante era hacerlo en el contexto real (Martín et al, 2003, p.52)

Algunos psicólogos como Cattell, Watson, Terman, Scott, Bingham y Yerkes formaron *The Psychological Corporation* cuyo propósito era ampliar sus límites en el ámbito laboral. Así desde la primera guerra mundial (1918) hasta la Gran Depresión (1929) se aplicaron las pruebas psicológicas y programas desarrollados en el ejército en el ámbito de las empresas privadas. El uso creciente de las pruebas psicológicas como aspecto crítico en las industrias fue similar en Inglaterra y Alemania (García, 2002).

Al comienzo de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) como en la Primera trajo como consecuencia la introducción de más de dos mil psicólogos en el esfuerzo bélico. Su principal contribución consistió en aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio (Schultz, 1985). Asimismo se crearon varios test psicológicos para asignar a las personas a programas de capacitación y a servicios específicos, muchos de los cuales fueron adaptados a la industria.

Como afirma Martín et al;(2003) la aplicación sistemática de los principios psicológicos a los problemas derivados de la guerra resultó en nuevos procedimientos de evaluación como el método de elección forzosa, en métodos de entrenamiento como el *Job Instructional Training* y el análisis de estrategias de desarrollo de equipos de trabajo

### **1.2.5 La escuela de Relaciones Humanas.**

Con la aplicación de las ciencias humanas como la psicología y la sociología dentro de las empresas se demostró lo inadecuado que era el modelo de la aplicación científica propuesto por Taylor dentro de la administración. Como consecuencia aparecieron las teorías de la Escuela de Relaciones Humanas que tuvieron como objeto de estudio al individuo en el proceso organizacional del trabajo.

Este modelo se deriva de la corriente de la psicología humanista que parte de una concepción del individuo diferente a la tradicional, describe al ser humano como una fuente de recursos para la organización que incluyen habilidades físicas, la capacidad creativa y la presencia de conductas autodirigidas, autocontroladas y responsables. Poniendo de manifiesto la necesidad de crecimiento personal en el trabajo que en el paradigma racional tradicional no era tomado en cuenta (Zarco & Díaz, 2004).

Estas primeras investigaciones dirigidas por psicólogos dentro de las industrias provocaron el disgusto de los empleados por considerar las nuevas técnicas y métodos como trampas para trabajar más por menos salario, incluso pensaron que los psicólogos estaban de parte de los empresarios y por eso se preocupaban más por la producción que por su bienestar en general (García, 2002).

Como consecuencia de estas nuevas apreciaciones Elton Mayo proporcionó una nueva doctrina que cimentó las bases para la Escuela de las Relaciones Humanas y dirigió varios estudios para llevar a la práctica todas estas nuevas concepciones. Esta nueva gestión laboral se extendió en los años treinta hasta finales de los cincuenta, contó con el impulso del empresariado no en vano uno de sus principales aportadores fue Rockefeller (Köhler & Martin, 2007).

En 1923 él dirigió una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia, E.U.A que tenía un 250% de rotación de personal anualmente. A pesar de que los gerentes habían implementado varios programas de incentivos para retener al



personal, éstos no tenían éxito. Mayo se enfocó en cambios en la administración laboral causando un nuevo interés por trabajar en equipo, incrementó la autoestima del personal y así lograron disminuir la rotación del personal. Los resultados fueron: el establecer la importancia del contenido y naturaleza del trabajo; el comprobarse que el grado de producción de un trabajador está determinado por su integración al grupo laboral y el verificar que el comportamiento de los trabajadores es influenciado por los valores establecidos en el grupo donde participa.

Posteriormente Mayo, realizó otras investigaciones en *Western Electric Company* situada en *Hawthorne, Illinois* en E.U.A en donde se descubrió que el rendimiento y satisfacción de los trabajadores variaba más en función de las relaciones interpersonales entre ellos y los gerentes, que a las variables físicas del lugar del trabajo.

Mayo y su equipo se enfocaron primordialmente en el ambiente y en la productividad lo cual inició el estudio de la motivación, la moral, las relaciones humanas y la incidencia de las organizaciones sociales sobre la producción (Rodríguez & Posadas, 2005) se incluyeron además los factores psicosociales que afectaban el rendimiento organizacional.

Los primeros estudios dejaron ver la dificultad que representaba demostrar que factores específicos (como la iluminación artificial) provocaban una mayor productividad. Los resultados de las segundas pruebas confirmaron que el aumento de la supervisión y los factores psicológicos tenían una importancia mayor que la iluminación. En la tercera fase de los experimentos se concluyó que el incremento en la supervisión demostró una mayor productividad.

A partir de 1927 y hasta 1932 (suspendido durante la Gran Depresión en 1929) en *Western Electric Company* se realizaron una nueva serie de experimentos que dieron paso a otros, conocidos colectivamente como los Experimentos *Hawthorne*. En sus inicios se enfocaron en las tareas repetitivas que se asociaban con la fatiga. El propósito de estos estudios de acuerdo con el superintendente de la Rama Técnica era determinar qué efectos tendrían los periodos de descanso y la

disminución de las horas de trabajo en el aumento de la eficiencia de un operador. Esta curiosidad había nacido durante la guerra, cuya hipótesis era que con menor cantidad de horas de trabajo podría resultar una mejora en la productividad.

Por lo tanto, el objetivo de los experimentos *Hawthorne* era determinar los parámetros técnicos y sociales idóneos para el funcionamiento óptimo de una organización. Para estas pruebas se adaptó uno de los talleres y la muestra fue conformada por cinco trabajadoras de montaje (dos de las cuales fueron despedidas al octavo mes del experimento por rehusarse a no charlar entre sus jornadas y fueron sustituidas por otras dos, una de ellas era la más rápida en todo el taller) más un operador; la supervisión en este taller fue más intensa que en los otros (García, 2002).

Durante estas investigaciones existió una tendencia a psicopatologizar los comportamientos presentados por las participantes en lugar de hablar de una resistencia hacia los experimentos debido a que Mayo tenía una formación psiquiátrica.

Aunado a esto, los resultados no fueron tan objetivos como se pretendía ya que los acercamientos oficiales señalaron que la productividad aumento cuando los trabajadores eran tratados de manera humana por sus supervisores; mientras que los críticos han señalado que tal aumento se debió a la supervisión rigurosa sobre ellos o a los factores económicos como el sistema de pago y los efectos de la Gran Depresión en Estados Unidos.

En suma los participantes en este estudio (tanto dentro del taller como externos por ejemplo consultores académicos, investigadores de la compañía y trabajadores) tenían diferentes explicaciones acerca de cómo y cuáles fueron los factores que permitieron el aumento en la producción. Puesto que los datos de los experimentos fueron complejos, los datos inciertos y las hipótesis vagas, se han puesto en duda los resultados finales.

Otra contribución de los experimentos de Mayo fue el descubrir que los grupos informales en el trabajo pueden complementar los vacíos y deficiencias de la organización formal y jerárquica de la empresa. Éste tipo de grupos son un factor de integración que evita las tensiones y la competencia extrema, disminuyen la monotonía, el aburrimiento y la fatiga mediante juegos, ayuda mutua y en general son un planteamiento de apoyo y comprensión en todas las situaciones y hace menos ajeno el trabajo al dotar de un factor emotivo de integración. No obstante el facilitar tantos canales de comunicación puede provocar que llegue información inexacta o inconvenientes temas que pueden afectar la moral de la empresa o la eficacia de la producción (Köhler & Martin, 2007).

De esta manera, la Escuela de Relaciones Humanas constituyó una revolución de la sensibilidad en tanto que descubrió el aspecto informal e invisible de la organización y por tanto, trato de superar el mecanicismo taylorista impulsada por la mentalidad de los ingenieros.

Como contraparte de las aportaciones de los Experimentos *Hawthorne*, hubo procesos de resistencia que fueron pasados por alto y los cuales constituyen una de sus críticas principales ya que para ser una investigación enfocada en el aspecto subjetivo y psicológico del trabajador, se negó gran parte de esta subjetividad existente en el proceso que implica la resistencia del empleado (García, 2002).

Una de las críticas más severas de acuerdo a Montero, et al (2005) es por qué se le considera como un conjunto de técnicas de dominio e influencia ideológica usada con los empleados, y que son productores de armonía de clases en las empresas.

Cuando estos estudios terminaron, se publicó un sin número de artículos y libros, ya que Mayo dio pie a que los psicólogos industriales se hicieran indispensables en las industrias. En cierto modo demostró nuevamente que la gerencia industrial contaba con una base científica y junto con la creciente complejidad de las armas de guerra y con la colaboración de ingenieros, se creó la

Ingeniería humana o también conocida como Psicología de la Ingeniería en la que los psicólogos brindaron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipo y estas fueron imprescindibles para el diseño final del mismo (Schultz, 1985).

#### 1.2.6 Aportaciones de los 40's hasta los 80's.

A partir de la década de los 40's en el área de Recursos Humanos se desarrollaron investigaciones con temáticas como la capacitación, las relaciones humanas y la moral. Desde 1945 los resultados de estos trabajos fueron vendidos a las empresas bajo el supuesto de que la motivación y la participación aumentaban la moral del trabajador. En 1953 se publicó el libro de *Motivation and Morale in Industry* por Viteles en donde se plasmaban las raíces del movimiento de las Relaciones Humanas y las transformaciones de la antigua Psicología Industrial a la nueva Psicología Social Industrial.

A principios de los 60's surgieron las teorías contingentes que suponían una crítica para los autores clásicos y tenían como propósito explicar el impacto del contexto en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad de mejorar su desempeño. La teoría se componía de dos postulados: 1) Rechazar el *The One Best Way* (El único mejor modo de diseñar las organizaciones) propuesto por las teorías de motivación de las necesidades (estas teorías serán expuestas en el capítulo tres) y 2) Las organizaciones más eficaces serán aquellas cuyo diseño estructural encaje mejor con las exigencias de su entorno (Zarco & Díaz, 2004).

En los 70's se crean las teorías sistémicas de la organización que también rechazan el *The One Best Way para ésta nueva concepción* cada organización requería de un diagnóstico singular y por lo tanto cada una tenía su propia manera de llegar al éxito de modo que no existía una fórmula universal. Sus investigaciones eran dirigidas por un por un equipo multidisciplinar en el que se incluían psiquiatras,

con lo que le daban un carácter más clínico que organizacional. También lograron superar las limitaciones de la Escuela de Relaciones Humanas, porque consideraron la existencia real y la importancia de los grupos informales y del liderazgo natural como constituyentes importantes en la compañía. De igual manera tenían presente la necesidad de conjugar los aspectos tecnológicos con las características psicológicas y sociales que debía poseer todo grupo de trabajo para conseguir la motivación y la satisfacción de sus miembros (Zarco & Díaz, 2004).

Propiamente en los setenta comienzan a experimentarse en Europa las nuevas formas de trabajo como son: la ampliación y enriquecimiento del trabajo, la rotación de tareas y de grupos semiautónomos de producción basada en una recalificación mayor y un aumento en el grado de autonomía. Estas experiencias, requerían una mayor exigencia de calificación (Iranzo, 1985; como se citó en Carrillo & Iranzo, 2000).

Varios de estos estudios pusieron de relieve el papel clave que el obrero desempeña para prever, identificar y reparar incidentes, actividades específicas de la calificación, que suponen capacidad cognoscitiva. Como menciona D'Iribarne (como se citó en Carrillo & Iranzo, 2000, p. 186) "la capacidad de un individuo es su capacidad de producir las normas exigidas en los plazos exigidos... (teniendo) los medios intelectuales para dominar su trabajo". Por su parte, otros investigadores como Kern y Shumann (como se citó en Köhler & Martin, 2007) afirmaban la existencia de un contundente proceso de re-profesionalización del obrero en industrias como la automotriz, los bienes de capital y el sector químico, ámbitos en los cuales ellos enfocaron sus estudios y estaban dejando atrás el modelo taylorista - fordista para pasar a la integración de tareas, optimización de las competencias y la construcción de relaciones laborales más horizontales.

Así la calificación requerida en el marco de la organización productiva sería la resultante de la combinación de competencias que abarcan el comportamiento general de la fuerza de trabajo. Al manejo de un oficio se le añadiría la necesidad de saber funcionar en equipo, de comunicarse en forma oral y escrita, de tener

iniciativa para responder a situaciones inesperadas además de sentir identificación con los objetivos de la empresa. Estos nuevos rasgos compondrían un nuevo perfil de fuerza de trabajo, que han ido sustituyendo el término calificación por la noción de competencias.

La crisis de la administración taylorista del trabajo y la introducción de nuevas formas de organización laboral como alternativa para la flexibilización del proceso productivo dieron lugar a las novedosas demandas de cualificación de personal.

Ante esto, Kern & Shumann (como se citó en Köhler & Martin, 2007) mencionan que la mano de obra dejó de ser considerada como un mero coste para ser contemplada como un recurso a desarrollar y optimizar, de acuerdo a las exigencias de las nuevas formas de organización de trabajo.

De esta manera los puestos de trabajo individualizados se cambiarían a unos con mayor interrelación sistémica y nuevas vinculaciones al trabajo en equipo, lo que pasaría de una jerarquía rígida y piramidal taylorista a una organización más horizontal y con menos escalones de mando y se pasaría de un simple adiestramiento en el puesto de trabajo, a una concepción de la formación continua a lo largo del ciclo vital.

Por lo que las empresas, empezaron a contratar el talento inherente en las personas. Como se mencionó anteriormente, la Real Academia Española define al talento como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, si se analiza ésta descripción se puede concluir que todas las personas sin excepción tienen talento, no obstante, como menciona Castillo (2012) si se observa desde el punto de vista de desarrollo de competencias, se considera talentosas sólo aquellos que son capaces de desempeñarse de manera sobresaliente en la función que tienen asignada.

Es así como los requerimientos de los puestos de trabajo se han denominado como nuevas competencias y éstas, se han usado junto con el término de cualificación. A continuación se explicara cada uno de estos conceptos.

La palabra *competencia* fue utilizada por primera vez en 1973 por McClelland quien identificó repertorios de conductas que se presentaban en personas exitosas y que no se manifiestan en el resto (Antuñano, 2007). Posteriormente, desde mediados de los ochentas se generalizó más el término de competencias y se ha empleado en disciplinas como la economía, educación, trabajo y formación, lo que dificulta una definición precisa. Inicialmente con ésta noción se buscaba mostrar la mayor complejidad de los conocimientos técnicos necesarios por parte de los obreros, pero el concepto se fue ampliando hasta incorporar otros aspectos de carácter más general que suponen una mejor calidad del trabajo: la amplia gama de capacidades y cualidades humanas que se requieren para optimizar la organización en un contexto de flexibilidad productiva.

Mientras que la *cualificación* es definida como “una construcción social a partir de actores colectivos y regulados a través de la costumbre, las leyes consuetudinarias y la negociación colectiva” (Köhler & Martin, 2007, p. 366).

Esta noción se refiere a distintas dimensiones, por una parte es la cualificación exigida antes de ser contratado para ocupar un puesto determinado; también se aplica para las determinadas exigencias de un perfil de conocimientos concretos requeridos para desempeñarse de forma efectiva en el puesto y por último también se usa en la cualificación atribuida, es decir la que es asignada a través de un título otorgado al trabajador, ya sea por medio de una institución educativa o adquirida en el propio trabajo a través de la experiencia.

En otras palabras, la cualificación pretende ser un conjunto de habilidades especiales con las que se pretende tener éxito en el ámbito laboral. A partir de diversos estudios en América Latina se puede considerar que la nueva calificación representaría la conjunción de cuatro elementos básicos e individuales como lo son: habilidades, conocimientos, creatividad y responsabilidades requeridos por los trabajadores de producción en los nuevos puestos de trabajo, junto con una colaboración para poder operar en equipos de trabajo.

Es ahora que el concepto de cualificación se vuelve mucho más complejo ya que se conforma por la actividad laboral, la estructura organizacional, las formas colectivas de laborar y las estructuras de control capaces de abrir y cerrar espacios para el desarrollo de la flexibilidad.

Una de estas consecuencias puede observarse en las empresas que desarrollan trabajadores multicalificados altamente capacitados, pero con bajo nivel de escolaridad, provocando que desaparezcan los ayudantes (Pozas; como se citó en Carrillo & Iranzo, 2000).

### **1.3 Diferencias entre la Psicología Industrial y Organizacional**

Hasta este momento no se ha hablado de una distinción entre lo qué es la psicología industrial y la organizacional, aunque algunos autores los consideran sinónimos y no marcan una diferencia hay otros investigadores que hacen la distinción entre estos términos, pero sobre todo hacen hincapié a los inicios de una y comienzos de otra. Es así como, Araque & Rivera (2005) consideran que “la principal contribución de la psicología industrial es la introducción del método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana” (p.5). Es decir, fue la incursión de la psicología en el campo de la industria, definición que puede ampliarse con la descrita por García (2002) quien menciona que es la psicología aplicada de forma general a las necesidades de la industria.

Anteriormente solía llamarse psicología industrial a la concepción de los trabajadores como mano de obra, el interés en las investigaciones giraba en torno al conocimiento de la relación entre fatiga y eficiencia realizando análisis sobre el tiempo y movimiento para así poder identificar un modelo o técnica que les permitiera aumentar el nivel de producción (Furnham, 2001). En esta primera etapa no importaba la seguridad del obrero, ni las condiciones de trabajo el objetivo principal era encontrar la forma en que ellos pudieran producir más en una unidad de tiempo inferior.



Posteriormente se dio paso a otro enfoque de la psicología, explica Furnham (2001) “Muchas ideas, enfoques y métodos del comportamiento organizacional fueron propuestos por empresarios orientados a administrar de la manera más sensata, inteligente y económicamente factible” (p. 51). No hay que perder de vista que los beneficios son mayores para la empresa en términos de ahorro de gastos que para el empleado mismo, esta fue una de las razones por las que se empezó a incluir la psicología y más propiamente la rama laboral dentro de un ámbito que anteriormente era netamente para administradores, contadores y/o ingenieros.

Continuando con las distinciones terminológicas, Shultz (1985) habla de la psicología industrial como la aplicación de métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. Y por su parte, Zepeda (1999) considera a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se encarga de estudiar los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y la forma en que estos procesos organizacionales interfieren en las personas.

De acuerdo con Shein (como se citó en Zepeda, 1999) los psicólogos industriales trabajaban los mismos temas que los psicólogos organizacionales durante el periodo de 1920 a 1940, con la diferencia que estos últimos contaban con una visión sistémica, y añade Zepeda (1999) que no hay un acuerdo sobre el origen y delimitación de la psicología organizacional, en general se dice que es una disciplina que surge de las industrias y se expande a otro tipo de instituciones hasta llegar a su consolidación por el año de 1970.

Sin embargo para García (2002) si hay una distinción más clara ya que la psicología industrial se ha concentrado en la selección, adiestramiento y compensación de los trabajadores mientras que la psicología organizacional se ocupa de la motivación, de la implicación del empleado al grado de visualizarse a sí mismo como parte de la organización, la satisfacción del trabajo, nuevos estilos de liderazgo, y el trabajo en equipo dentro de ésta.

Dunnette & Kirchner (como se citó en Moreno, 1997) definen a la psicología organizacional como la responsable del estudio de la conducta humana y los procesos que conllevan la interacción con otros en el lugar del trabajo.

También Leavitt (como se citó en Blum 1990) coincide en que la psicología de las organizaciones se ocupa del estudio de los procesos que ocurren en su interior. Está interesada en desarrollar teorías de la conducta en las organizaciones como métodos para mejorar las prácticas de la organización y mantiene límites con la psicología experimental, la sociología empírica, la economía y las matemáticas.

Las corrientes más recientes de la psicología organizacional se concentran en saber cómo afecta el trabajo a las personas como seres humanos y no solo como mano de obra. Se hace notar una creciente preocupación por la persona que labora en la organización un poco más allá de la simple relación patrón-trabajador.

#### **1.4 La importancia de las Organizaciones Saludables**

Como se ha descrito, las empresas son el centro que genera y potencializa recursos materiales y humanos, estos últimos han tenido una serie de administraciones que han cambiado a lo largo del tiempo con base en los métodos industriales que han parecido ser los mejores para las necesidades específicas de la época.

Las transformaciones en las organizaciones giran en torno a dos cuestiones básicas que sustentan su éxito: los recursos humanos y los clientes; con lo que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos y, por tanto, hacia la identificación y la satisfacción de sus necesidades.

Debido a que la economía actual no permite gastar en contratar, despedir y volver a contratar a otro empleado esto obliga a un ajuste y optimización de los recursos humanos. Así es como la salud y el bienestar de los trabajadores se

conforman como objetivos en sí mismos, buscando no sólo la ausencia de un comportamiento disfuncional sino la presencia del crecimiento y del desarrollo personal y profesional (Wright & Quick, 2009 como se citó en Moreno-Jiménez, Garrosa & Rodríguez, 2013).

Esto es una preocupación del sector empresarial y de los gobiernos como ejemplo esta la Unión Europea (UE) que en su estrategia *Europa 2020* menciona: “(su) objetivo es convertir a la UE en una economía sostenible y global que genere empleo, productividad y cohesión social a través de la generación de organizaciones saludables” (Moreno-Jiménez et al, 2013, p. 297).

Una forma de propiciar la salud es con la implementación de la calidad de vida en el trabajo la cual se refiere al: “carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización” (Guizar, 2013). Lo cual lleva a tomar en cuenta el desarrollo humano en el diseño de puestos ya que se busca incrementar los niveles de educación, salarios e independencia dando como consecuencia la satisfacción de varias necesidades dejando atrás la idea de trabajar sólo para ganar lo necesario.

Los recursos humanos como la principal ventaja competitiva en las organizaciones, se fundamenta en que las competencias de las personas, sus actitudes y valores que aportan a la compañía son difícilmente imitables por los competidores y, además, insustituibles para la propia organización. Por lo que se busca desarrollarlo y contribuir en otras facetas de su vida como la de ser padre, ciudadano y/o cónyuge. Los objetivos de la calidad de vida es el brindar un trabajo más humanizado, aprovechar y potenciar las habilidades junto con los talentos de los integrantes de la empresa.

Las personas se unen a las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales, y muchas veces usan a la organización para lograrlos. Los individuos desean pertenecer, formar parte de, ya que su actividad contribuye directa e indirectamente a alcanzar sus propias metas personales. Se considera directa, si

las metas fijadas por la organización tienen valor personal directo para el individuo. Y es indirecta, si ofrece recompensas personales monetarias o de otro tipo para que repita su deseo de contribuir con su actividad a la organización.

Hay compañías que alcanzan sus objetivos mediante la provocación de frustración, sentimientos de fracaso, conflicto y una corta perspectiva temporal de permanencia para el empleado como si las personas fueran desechables y que presentan la característica de que casi siempre los objetivos organizacionales van en contra de mejores salarios, el aumento de ganancias entra en conflicto con mejores beneficios sociales. Por otra parte, las organizaciones que se centran en fomentar la participación de sus empleados pueden tener una imagen más positiva que aquellas que lidian con problemas. Además de que pueden ayudar a sus trabajadores a alcanzar una mejor calidad de vida y bienestar.

Al entrar a trabajar para una empresa las personas aceptan que implicará ciertos costos o esfuerzos, a sí mismo mantienen la esperanza de que su satisfacción personal sea superior al costo: estos juntos con los costos son evaluados mediante su sistema de valores.

Con lo anterior se hace evidente la a veces existente dicotomía entre la empresa y el empleado. Ya que en ocasiones se presenta un conflicto industrial, es decir, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, y es ahí donde se crea la necesidad de encontrar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las Relaciones Humanas (Chiavenato, 2007).

Es por esto, que surge el interés de lograr organizaciones saludables una manera de lograrlo es por medio del capital social, el cual es descrito por Fukuyama (como se citó en Moreno-Jiménez et al, 2013) como el conjunto de normas y valores informales compartido entre los miembros de un grupo que permite la colaboración entre ellos. Asimismo implica un uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, a través de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales en las que se suelen generar alianzas significativas (también llamado apoyo social). Si el capital social

percibido por una persona es alto, el capital psicológico también será elevado, y tendrán mayores niveles de eficacia, resiliencia, esperanza y optimismo si confían en las personas que forman parte de su organización.

Las condiciones del mercado de trabajo se encuentran permeadas de características que anteriormente no existían por ejemplo, los trabajadores que se jubilan más jóvenes y muchos laboran menos horas o días, conforme se introducen horarios flexibles o más breves. El aprovechamiento de este tiempo libre exige una planificación cuidadosa y, quizá hasta adiestramiento. Ésta es una actividad que la organización deberá asumir y por tanto le tocará al psicólogo dirigir.

Por lo cual se resalta la importancia de valorar al capital humano no sólo por representar una inversión para la empresa sino por ser considerada fundamental para el logro de sus objetivos, identificarse con ésta y lograr así identificarse entre la población como un agente preocupado por el bienestar y salud de sus empleados, despertando así el interés de las personas por querer pertenecer a un grupo en donde se le valore y lo más importante que le ofrezca la oportunidad de emplear y acrecentar su talento

## CAPITULO 2

### La superación personal del capital humano en la organización

En este capítulo se abordará cómo las organizaciones contribuyen a que sus trabajadores (factor humano) alcancen una mejor calidad de vida y que el ámbito laboral se convierta en un espacio para potenciar sus habilidades, talentos y conocimientos cuyos efectos traspasan al empleo, llegando a tener consecuencias en la esfera familiar, social, educativa y demás. Esta misma relación beneficia a la empresa ya que mantiene a empleados más satisfechos, entregados a su labor y a gusto. No obstante, el trabajo en sí también puede administrar una sobrecarga física y mental ya que actualmente las tareas laborales implican cambios tecnológicos a las que no se les capacita a los empleados con anticipación, todas estas transformaciones junto con un mal manejo de los recursos humanos, las labores y la vida cotidiana del trabajador puede conducir a riesgos psicosociales como estrés, *burnout*, adicción al trabajo y accidentes. Por lo que, al abarcar asuntos de salud pública la responsabilidad de las empresas y de los gobiernos debe recaer en brindar un ambiente que mitigue estos riesgos y otros existentes mientras auxilia a la recuperación de aquellos que han sufrido sus efectos.

## 2.1 Dimensión del capital humano

El principal componente de las organizaciones consiste en personas. En el grado en que se reconoce su valor y se trabaja en él, sirve de parámetro para marcar la diferencia entre la efectividad de una organización y otra. De acuerdo con Vroom (1979) los rendimientos materiales y psíquicos constituyen las principales determinantes no sólo del nivel de eficiencia del funcionamiento de la organización sino también de la mera existencia de ésta.

Actualmente la globalización de los mercados y la automatización de los procesos productivos ha provocado que la productividad determine la competitividad, en el sentido de que la mayor utilización de la educación, de capital intelectual, de la innovación o de nuevos descubrimientos tecnológicos permite a la empresa especializarse en productos cada vez más sofisticados, con mayor valor añadido y mayor margen (Brunet & Vidal, 2012). Es por esto, que hoy por hoy, el factor humano es imprescindible en la organización.

Con las ideas del psiquiatra Víctor E. Frankl se desarrolló la concepción del potencial humano ya que él tenía una visión del ser humano enriquecedora en cuanto considerar el valor del espíritu humano, la importancia del sentido de la vida y la voluntad del sentido. Frankl aportó la visión de futuro, para que las personas encuentren un sentido y significado a sus propias vidas. No sólo se trata de una técnica de motivación sino también de una posibilidad de ayudar a que las personas encuentren razones para vivir, ésta es también una manera válida y plausible de manejar algunos de los numerosos accidentes de trabajo que se producen en la empresa (UNAM, 2002).

Es así como a través de la administración del factor humano se podrá ayudar a las personas para que satisfagan sus necesidades personales y con su potencial contribuyan a cumplir con los objetivos de la organización, por lo que se requiere un entendimiento de los roles asumidos por las personas, su individualidad, dignidad, bienestar y naturaleza holística para lograrlo (Koontz, 2012).

Para tener un panorama más claro acerca de lo qué es el Factor Humano, Rubin y Adu-Febiri (como se citó en González, 2009) lo definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, hábitos, estructuras institucionales, relaciones de poder, políticas y prácticas normativas que influyen en las personas para que puedan solucionar efectivamente problemas de trabajo que deterioran o irrumpen en su bienestar individual, productividad, desarrollo cultural y en una interacción social saludable.

Esta noción ha cobrado especial interés debido a que es uno de los últimos peldaños en lo concerniente al desarrollo de la administración de personal. Como lo describe Chiavenato (2000) durante toda la era industrial las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. Ésta acumulación de recursos (financieros y materiales) era una de los objetivos organizacionales más importantes. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y, por esta razón, no dependen de su tamaño.

Otro tipo de capital que conforma una empresa es el llamado capital intelectual (Figura 1) que se encuentra constituido por activos intangibles como:

- Capital interno: Comprende la estructura interna de la organización, sistemas administrativos, de cómputo y la cultura o espíritu de la empresa. Ésta estructura y las personas constituyen a una organización.
- Capital externo: Son las relaciones con clientes, proveedoras, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la compañía soluciona los problemas de sus clientes.
- Capital humano: Aquí recae gran parte del capital intelectual y se refiere a la gente, talentos y competencias. El capital físico se desgasta con el tiempo, pero el valor del conocimiento aumenta cada vez más.



El término de capital humano se debe al economista Gary Becker quien lo define como un factor de producción, ya que los empresarios invierten en él según las expectativas de beneficio en el futuro. En el ámbito organizacional se emplea para incrementar la productividad por medio de la inversión en: educación, formación en el trabajo, cuidado médico (como pueden ser chequeos, comidas o evitación de las actividades que tengan elevadas tasas de accidentes y mortalidad) y emigración. Provocando que todas estas actividades mejoren las cualificaciones, el saber o la salud, y por tanto acrecienten la eficacia.

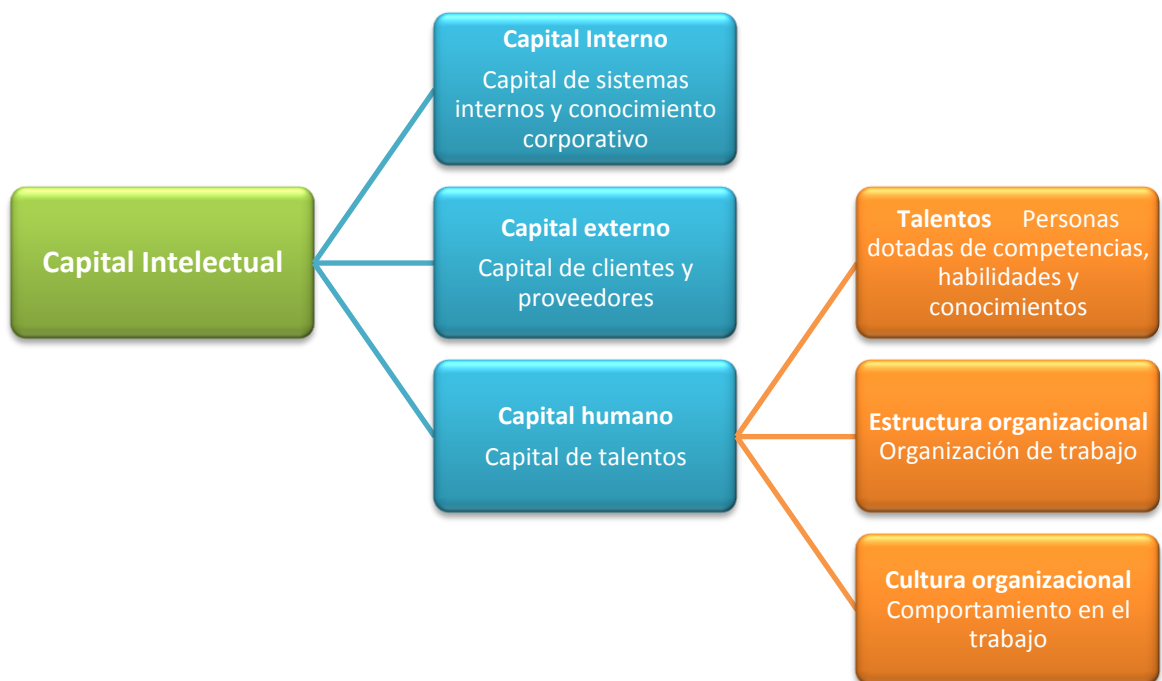


Figura 1. Las divisiones del capital humano. Adaptado de “Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones” por Chiavenato, 2007, p.37.

Bajo este enfoque se pretende que la mano de obra no sea una mercancía expulsable/comparable en cualquier momento, sino que sea parte de un proceso que implique inversiones en capital humano que requieren tiempo y una perspectiva con beneficios a largo plazo. Los cambios tecnológicos y de mercado exigen reestructuración en los sistemas de formación para permitir esta inversión.

Hoy en día existe una fuerza de trabajo que es diferente a otras anteriormente existentes, formada por personas jóvenes, con escolaridad de niveles superiores y con una resistencia por cumplir órdenes no razonables por parte de sus jefes. El trabajador moderno busca empleos más estimulantes y con mayores posibilidades, así como la posibilidad de intervenir en las decisiones que afectan su entorno laboral. Es por esto, que muchos empleos y perfiles laborales empiezan a ser reestructurados para que incorporen cierta autonomía, interés y satisfacción en las tareas.

Otro cambio es el buscar crear oportunidades de empleo para los no calificados y los que tienen poca escolaridad, cuyo número parece disminuir cada año. Lo anterior señala que han de ser más completas la selección y formación de los psicólogos laborales, pues de lo contrario no podrán descubrir nuevas capacidades y métodos de entrenamiento que les permitan mejorar las habilidades en las que están en desventaja.

Como se había mencionado el valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico sino sobre todo de su capital intelectual. Para conservar y desarrollar el conocimiento, las organizaciones deben ofrecer un trabajo desafiante que proporcione a las personas experiencias y conocimientos. Además necesitan transformarse en zonas de aprendizaje para ampliar adecuadamente el conocimiento e invertir en él, porque esto les permite transformar la información en conocimiento rentable conduciéndolos a nuevas soluciones.

Además el desarrollo actual de las condiciones óptimas de un trabajo ya no señala nada más un buen salario como incentivo para los empleados, ellos buscan el sentido y el valor de su vida laboral y éste movimiento que busca humanizar el trabajo es una innovación prometedora.

Así el capital humano en la organización actual, da mayor contenido y supera al modelo tradicional de administración de personal ya que el trabajador se convierte en un generador de energía, de eficiencia personal y organizacional (Castillo,

2012). Como apoyan Tinoco & Soler (2011) en la nueva economía es el motor de desarrollo organizacional, constituyendo una principal ventaja de las compañías para desenvolverse en sus entornos. Como menciona Becker (como se citó en Tinoco & Soler, 2011, p. 207):

La productividad de las economías modernas depende en gran medida de lo que se invierte en la adquisición de conocimientos y habilidades. Sin embargo, las estadísticas gubernamentales no incluyen los gastos en capital humano como ahorro o inversión (...). De hecho los economistas estiman que el capital humano es responsable de más de la mitad de la riqueza de Estados Unidos y de otros países desarrollados

Por lo anterior, es necesario tanto cambiar las formas de gestionar los recursos humanos en una organización como lograr que este movimiento se expanda incluso con cambios gubernamentales para que esta calidad de vida laboral y sus ventajas lleguen a más personas.

El capital humano es para muchas empresas su principal factor generador de ingresos y se trata de personal seleccionado cuidadosamente por su nivel de calificación y aptitudes personales, que en forma permanente se está actualizando a través de los programas de formación que las compañías diseñan para propiciar mejores interacciones entre departamentos y resultados del personal.

Para lograr obtener el máximo rendimiento y desempeño de los recursos humanos como principal recurso estratégico éstos deben gestionarse adecuadamente. Para ello a lo largo del tiempo han tenido lugar diferentes formas de dirigir el factor humano. Porret (como se citó en Brunet & Vidal, 2012) distingue las cuatro formas siguientes:

1) La dirección por instrucciones: Esta es apropiada para tareas simples y trabajos repetitivos que implican poco esfuerzo mental. Se basa en una actividad operativa que comporta funciones más o menos elementales, como las de una cadena de montaje y generalmente no existe la posibilidad que se dé la iniciativa del trabajador, ya que cuando surge algo no previsto en las indicaciones generales, éstas son complementadas con nuevas instrucciones emitidas por el director.

2) La dirección por objetivos: Es un sistema orientado hacia los resultados, con lo que se garantiza el rendimiento y la participación del personal en la consecución de los objetivos de la organización. Se obtiene la participación de todos los niveles jerárquicos, la transformación de las actitudes hacia el alcance de logros, generándose el autocontrol que inclina al personal a actuar. En la práctica, su aplicación se inicia en el escalón más alto descendiendo hasta la base de la misma organización.

3) La dirección por valores o por intereses comunes: Está vinculada con la cultura de la empresa, y ésta ha de saber clarificar los valores suficientemente para que puedan ser compartidos por todo el personal. La creatividad, la buena disposición de trato con el cliente, la calidad del trabajo o del producto, la honestidad con el cliente y con la empresa, etc.; son valores que conducen al empleado por la misma senda que lo harían las instrucciones emanadas del líder de la organización. Si el líder más que un directivo, se transforma en un facilitador y el empleado en su propio director, la eficiencia es muy superior a lo que tradicionalmente se ha conocido. La función del líder es la creación colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevos procesos y nuevas políticas de personal al objeto de conseguir nuevos y mejores productos o servicios capaces de ocupar segmentos de mercado que otras organizaciones no han conseguido.

4) La dirección de recursos humanos: Se establece que la función de recursos humanos depende tanto de agentes internos como externos a la organización. Así, la gestión de recursos humanos ha de saber identificar las principales debilidades de la empresa derivadas de sus recursos humanos,

tanto como sus puntos fuertes, analizando su potencialidad para convertirse en fuente de ventaja competitiva.

*La dirección de recursos humanos* con lleva su cambio de filosofía con respecto al tradicional *Enfoque de personal*. Aquí la fuerza de trabajo es considerada la principal fuente competitiva y por tanto es preciso optimizar. Las relaciones dejan de ser enfrentamientos para pasar a ser de colaboración, de ésta forma la empresa está conformada por un personal integrado, en relación con una función directiva orientada al desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de los empleados de la empresa, desarrollando ventajas competitivas para implantar sus estrategias (Brunet & Vidal 2012).

No basta con asignar la fuerza de trabajo al puesto de trabajo adecuado sino que se precisa competir en un mercado abierto, y esto requiere productividades crecientes, altas cualificaciones, desarrollo personal y organizativo, descentralización funcional y autonomía de gestión.

Para estar a la vanguardia, las empresas necesitan estar al servicio del cliente y comprender sus cambiantes preferencias es el primer paso para dotar a la empresa de una visión de éxito. El factor diferencial está en la satisfacción de los trabajadores como impulso para contar con clientes y accionistas satisfechos (Brunet & Vidal, 2012).

Para lograr esto se debe tener presente la existencia de las competencias actuales y ello guarda relación directa con la necesidad que tiene la empresa de cambiar la manera de hacer las cosas, buscar nuevas ideas y depender de la creatividad de sus trabajadores, ya que es importante contar con una buena dotación de recursos financieros, materiales y de todo tipo. Porque al final las ideas no las tienen las máquinas sino los trabajadores.

Lo que deja ver la gran responsabilidad que recae en la dirección de recursos humanos para pasar de ser un departamento más de la empresa al corazón que

dota vitalidad y energía, para que así el trabajo en la institución sea un medio para enriquecerse mutuamente alcanzando metas entre la organización y el individuo.

## **2.2 La superación personal**

Como menciona Valenzuela (s.f) la superación personal es un continuo crecimiento de la persona en todas las esferas de su vida, por lo que se relaciona tanto con la salud física y mental, sus interacciones sociales con los familiares, amigos, su trabajo, su formación intelectual y espiritual. Lo que involucra el desarrollo de nuevos hábitos, en otras palabras, conlleva la consciencia de uno mismo en una transformación continua.

Todo ser humano tiene la capacidad de mejorar, de desarrollar todas sus capacidades innatas. Estas capacidades están esperando para ser desarrolladas, superarse significa conocerse para valorar las propias cualidades, aceptar las propias limitaciones y vencer las propias debilidades. “Se trata de reconocer el propio potencial de manera realista, para aprovechar todas las oportunidades de hacer de sí mismo una persona plenamente realizada, en el lugar que le corresponde dentro de la sociedad” (ASUME, s.f, Evaluación del taller, párr. 6).

Al respecto, vale la pena el interrogarse cómo se relaciona la superación personal con el ámbito laboral. Por lo que no hay que olvidar que siendo seres psicosociales es imposible que el beneficio o afectación en un campo específico de la vida (por ejemplo la salud física o las relaciones con seres significativos) no afecte a los otros ámbitos. Es por esta razón, que al lograr una superación personal se alcanzan mejoras en la calidad de vida, la autoestima, el desarrollo profesional e intelectual, las relaciones interpersonales y un mayor aprecio por la vida.

Esta superación personal sólo se obtiene cuando la propia persona lo decide, y se convence de cambiar sus viejos hábitos por otros que le brinden bienestar. Entre sus beneficios está que sirve como distracción y motivación, representa una

manera nueva y positiva de ver las cosas y de enfrentar los conflictos de una forma asertiva (ASUME, s.f.). La superación personal involucra ocho aspectos: físico, económico, estético, intelectual, afectivo, social, moral y espiritual; los cuales son descritos en la tabla 1.

| <b>Aspectos de la superación personal</b> |   |
|---|---|
| <b>Físico</b>                             | Mejorar la salud por medio de la alimentación, ejercicio e higiene para una mejor calidad de vida.  |
| <b>Económico</b>                          | Ser moderado con los gastos económicos, lo que involucra ser equilibrado con los bienes económicos sin importar la cantidad con la que se cuenta. Teniendo en cuenta que la felicidad es algo que depende de la actitud del individuo y no de los eventos que vive o de lo que él tiene.  |
| <b>Estético</b>                           | <p>Esta dado por tres aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la persona misma<br/>Tener el gusto por los rasgos propios para así lograr la autoaceptación.</li> <li>2. El medio ambiente que lo rodea<br/>Lograr estar en un lugar ordenado ya que el desorden se interna en la persona y lo tensa</li> <li>3. Valorando la belleza de la naturaleza<br/>Ser sensibles a la belleza sencilla de la naturaleza, disfrutando de lo que nos rodea y conservándolo</li> </ol> |
| <b>Intelectual</b>                        | Permitir el ejercicio de la observación en las cosas cotidianas y enriquecerlo a través de la información útil y positiva buscando nuevos horizontes.   |
| <b>Afectivo</b>                           | Educar las emociones para que no guie al comportamiento y tampoco permitir que la emoción gobierne a la razón ni viceversa  |
| <b>Social</b>                             | Alentar una convivencia sana por medio del apoyo al progreso social y con la aportación de lo que sea útil al bien común. Generar una actitud propositiva   |
| <b>Moral</b>                              | Promover la libertad por medio de la aplicación de un juicio inteligente, adquiriendo los valores morales por convicción y no por coerción  |
| <b>Espiritual</b>                         | Es la necesidad de tener una ideología, filosofía o creencia dándole a la vida un sentido de trascendencia que conlleve el compromiso a los ideales.  |

Tabla 1. Aspectos de la superación personal Adaptado de "ASUME, hay que tener, párr. 10."

Como se puede observar en el contenido de la tabla “Aspectos de la superación personal” el superarse implica un esfuerzo del propio individuo para procurarse un bienestar que involucran áreas básicas como la salud física y mental hasta el procurarse hábitos que regulen y permitan tener una vida cotidiana satisfactoria.

Aunque el tema de superación personal no se vea involucrado directamente con la psicología organizacional, el que se relacione con la búsqueda de la realización del individuo en su totalidad incluyendo el aspecto laboral lo hace pertinente para este estudio ya que se indaga en aquellos elementos que logran una mejor calidad de vida para el trabajador no sólo porque se relaciona con un rendimiento mayor para la empresa sino porque rompe con la relación meramente obrero-patronal para pasar a una correspondencia genuina por el bienestar de la persona y de una optimización de los recursos humanos por parte de la administración la cual brinda también ganancias financieras aunque no a corto plazo.

### **2.3 La psicología positiva en las organizaciones**

De acuerdo a la postura de la psicología positiva, la ciencia de la psicología sólo se ha centrado en los aspectos conflictivos del comportamiento humano antes de enfocarse en aquellos aspectos que favorecen una conducta deseable. Por lo que, según su perspectiva los mejores empleadores parecen ser los que ofrecen oportunidades, flexibilidad y recursos a su personal para su crecimiento.

El incremento en la satisfacción de los trabajadores aumenta la probabilidad de obtener un mejor rendimiento y compromiso laboral (Rodríguez, De Rivas & Herrero, 2013). Es por esta razón que surge la Psicología Positiva, la cual intenta centrarse en las potencialidades humanas, sus motivaciones y capacidades. A fin de explorar los aspectos positivos que se habían dejado de lado al momento de investigar la totalidad de lo que significa trabajar.

Este enfoque nace a finales de 1990 iniciado por Seligman y Csikszentmihalyi cuya visión era centrarse en los aspectos que favorecen el desarrollo del máximo



potencial tanto de la empresa como de los trabajadores. Desde el paradigma de la Psicología Positiva se trata más bien de la búsqueda de los factores de la tarea, personales y organizacionales que permiten el máximo desarrollo personal y rendimiento óptimo.

Sin embargo, la dificultad se presenta al tratar de identificar la fórmula de qué condiciones son las que permiten una mejor utilización de los recursos para generar una mayor satisfacción, compromiso y rendimiento de los empleados. Además es imprescindible que la empresa realice los cambios organizacionales necesarios para poder alcanzar esta transformación e interés genuino.

Para lograr lo anterior, es vital enfocarse en las personas y en sus creencias puesto que marcan la diferencia. Por lo que Luthans en su línea de investigación denominó al *Capital Psicológico* como un estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por:

- 1) tener confianza (autoeficacia) en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes; 2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; 3) ser perseverante en el cumplimiento de metas, y cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas; y 4) cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad ser capaz de aguantar y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito (Luthans como se citó en Bakker, Rodríguez & Derks, 2012, p. 68).

El capital psicológico se relaciona positivamente con el rendimiento. Como se mencionó, la gente marca la diferencia entre una empresa y otra, sobre todo cuando se cuenta con personas que son autoeficaces, optimistas, esperanzados y resilientes.

También, como una consecuencia del estudio de lo positivo de la psicología, ha nacido el interés de investigar las emociones positivas ya que las organizaciones

son entornos potenciales en el que las personas pueden desarrollar y expresar las fortalezas que poseen con el fin de obtener un mayor bienestar personal y laboral, aunque no sólo dependa de ellos. La teoría de las emociones positivas de Fredrickson menciona que las emociones positivas estimulan al individuo a explorar su entorno y a compartir actividades y que éstas se producen bajo estados de equilibrio, seguridad y saciedad (Garrosa, Carmona & Blanco, 2013). Además, las emociones positivas fomentan la atención.

Brindando así diferentes recursos como: habilidades sociales, de socialización y físicos que permiten al individuo responder de mejor manera a los desafíos de la vida y aprovechar las oportunidades o sentirse sanos y felices a corto y largo plazo. Respecto al trabajo, los efectos de las emociones positivas están estrechamente relacionados con las experiencias de vigor (entendido como un balance de energía positiva y placer) y energía en el trabajo.

Las emociones positivas contribuyen a estados positivos más generales como el optimismo y el sentido del humor. Por lo general los que son optimistas tienden a pensar que los acontecimientos culminarán de la mejor manera posible y suelen no decaer ante situaciones hostiles. Sin embargo el ser desmedidamente positivo puede implicar hacer caso omiso a información importante a la hora de tomar decisiones cruciales y por otra parte el ser extremadamente negativo puede significar que no emprendan ninguna acción.

Por si fuera poco, las personas positivas tienen una respuesta más favorable por parte de sus compañeros, influyen en los demás y son más deseables. Además cuando actúan ayudando a sus compañeros se genera una conducta de gratitud que conduce a las personas a regresar el favor con otros, lo cual se convierte en una cascada de recursos socialmente favorecedores que tienen como consecuencia la generación e incrementación de emociones positivas (Garrosa et al, 2013). Estas experiencias hacen que las personas tengan bienestar personal lo cual resulta en la creación de un entorno laboral positivo.

Es decir, al desarrollar e incrementar las emociones positivas en el individuo no solo se obtiene una mejor calidad de vida al enfocarse en ayudar a otros, al lograr tener un mejor sentido del humor sino que se desarrolla un ambiente en el que las personas quieren estar y se sienten a gusto por lo que disminuye la energía que se le dedica a aspectos laborales que no son tan agradables. Como se vio en el capítulo 1 los compañeros de trabajo y las relaciones interpersonales que se desencadenan logran llenar otros vacíos existentes en la empresa.

## **2.4 La Psicología de la Salud Ocupacional**

Debido a la preocupación por atender los riesgos psicosociales en el trabajo y procurar una mejor calidad de vida en este ámbito, ha surgido la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) enfocada en conocer las causas que propician la salud en el trabajo y las posibles consecuencias asociadas (Bakker, Rodríguez & Derks, 2012). La PSO resulta de la integración de contenidos en la Salud Pública con la Medicina Preventiva, la Psicología Clínica y la Psicología de la Salud, aplicados en el contexto de las organizaciones laborales.

Esta rama de la psicología esta en pro de la salud en el trabajo y a la vez examina cómo ciertos fenómenos positivos (como el contexto o los recursos personales) se pueden emplear como protección de los riesgos laborales puesto que debido a su alto grado de incidencia puede llegar a considerarse un problema de salud pública.

Como respalda Gil-Monte (2012) esta disciplina se aboca a los estudios de los riesgos psicosociales en la organización y de la calidad de vida laboral para esto su objetivo es que las personas puedan desarrollarse en el ámbito laboral fomentando su talento, conocimiento y habilidades obteniendo un alto rendimiento a la vez que perciben alta satisfacción laboral y bienestar laboral.

Como señala la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (Quick, como se citó en Gil-Monte, 2012), la promoción de la salud laboral no se trata únicamente de cumplir con la normatividad legalmente exigida sino de procurar que las instituciones se dediquen a la mejora de la salud mental y calidad de vida tomando en cuenta las necesidades de sus trabajadores diseñando lugares de trabajo saludables.

La salud es definida por la RAE como: “Estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones” y pese a los numerosos medios con los que cuentan las personas para hacerles frente al estrés y las condiciones del empleo, las exigencias pueden ir más allá de sus recursos y resultar inútil todo lo que intente, o bien pueden suscitar a la larga nuevas dificultades que pueden ser la causa de trastornos de las funciones psicológicas y del comportamiento. De ello puede derivarse un mal funcionamiento de las facultades cognitivas por ejemplo la capacidad para concentrarse, para memorizar y para tomar decisiones (Organización Internacional del Trabajo, 1986).

Bakker y Rodríguez-Muñoz (2012) mencionan que para ayudar a los empleados a experimentar un trabajo más agradable y enriquecedor, es necesario llegar a todos los empleados ya que la mayoría necesitan ejemplos y consejos no sólo deben recibir atención aquellos que experimenten estrés o algún otro malestar laboral.

## **2.5 Los Factores psicosociales**

Los factores psicosociales en el trabajo requieren una definición amplia que tengan en cuenta las variadas influencias, así como sus consecuencias. Y no solo debe considerarse su lado negativo sino rescatar ese lado positivo que tiene sobre la salud entre otras cosas.

Consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 1986). Como mencionan Tovalin & Rodríguez (2011):

Al investigar los fenómenos psicosociales se pretende conocer cómo funciona la mente individual en sociedad, funcionamiento que presume la existencia de procesos psicológicos (percibir, sentir, pensar, recordar, evaluar, etc.) que determina cómo funciona la sociedad; y que, a sí mismo, la existencia de procesos sociales determinan las características de la psicología humana (p.103-104).

Estos engloban condiciones que emanan del proceso, organización y división del trabajo, interiorización de estas condiciones por parte del trabajador y el consecuente proceso de valoración, afrontamiento, y afecto-emotividad de esa condición objetiva. Estos factores en realidad son el producto de la interacción entre las condiciones objetivas del trabajo como las características del proceso, organización y división del trabajo, las condiciones objetivas del trabajador (edad, sexo, condición social, nivel económico o educación); y la subjetividad del trabajador, lo que da como resultado un conjunto de mecanismos personales que permiten calificar como favorables o adversas las condiciones del empleo.

Esas condiciones subjetivas del trabajador involucran lo que el sujeto tienen en sí y para sí; es decir, habilidad, destreza, capacidad de aprendizaje, adaptabilidad, afrontamiento, personalidad, expectativas, afectos, emociones o representaciones.

A la vez, estas reacciones de los trabajadores dependen de sus habilidades, necesidades, expectativas, cultura y de su vida privada. Estos factores humanos pueden cambiar con el tiempo para adaptarse entre otras causas. La interacción

negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos del trabajador pueden conducir a perturbaciones emocionales, problemas del comportamiento y cambios bioquímicos y neurohormonales que presenten riesgos adicionales de enfermedades mentales y físicas. Pueden también preverse efectos nocivos para la satisfacción y rendimiento en el trabajo.

Como se puede percibir, no hay una definición clara y sencilla de lo que es y lo que no es un factor psicosocial ya que a partir de su concepción no hay una delimitación entre sus investigadores. Los grandes responsables de esta dificultad son la indivisibilidad de los elementos biológicos, psicológicos y sociales que lo componen.

Aquí se presenta una limitación del término, ya que para poder llamarse factores psicosociales tendría que presentar tres dimensiones, las cuales son: 1) las condiciones de trabajo o vida derivadas de procesos de producción (lo que sería el componente social), 2) los mecanismos psicológicos interactuantes (ámbito psicológico), y 3) las alteraciones fisiológicas (biológico), todo lo anterior conforma un proceso que de ninguna manera representa algo estático.

Al respecto, Juárez & Camacho (2012) brindan una conceptualización concreta de lo que son los factores psicosociales y describen:

Hechos sociales de la actividad laboral que en combinación o en interacción dinámica con condiciones del individuo y mediante mecanismos biopsicosociales patogénicos o salutogénicos del estrés, influyen en el proceso salud-enfermedad (p.202).

Cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora la salud (por lo que representaría componentes salutogénicos). Un desequilibrio entre las oportunidades y las exigencias ambientales por un lado, y las necesidades,

aptitudes y aspiraciones del individuo por otro, produce reacciones de diferente tipo. Una exigencia excesiva tanto física como psicológica se expresaría en una sobrecarga negativa lo cual es un riesgo laboral o un factor negativo (que podrían conducir a procesos patogénicos).

Estos resultados dependen en gran medida de las habilidades del individuo para hacer frente a las situaciones difíciles de la vida y para controlar las manifestaciones precoces de las consecuencias, para lo cual tendría que hacer uso de sus recursos personales.

Por consiguiente, cuando hay una exposición a la misma situación estresante, dentro de los límites razonables, un individuo podrá reaccionar con éxito y mantenerse sano, mientras que otro podría tener problemas de salud. Es por ello, que la preocupación de los factores psicosociales se instala en la intención de querer procurar un trabajo más humano.

## **2.6 Los riesgos psicosociales en el trabajo**

Referirse a riesgo laboral engloba dos aspectos principales de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (1986), uno de estos es la presencia objetiva de un peligro dentro del trabajo tal como una máquina, sustancia o elemento ambiental derivados de los procesos que durante su ejecución puede representar un riesgo para el trabajador. El segundo se refiere a la probabilidad para que el peligro identificado pueda causar una alteración en la salud del trabajador que a la vez depende del contexto en el que se desenvuelve el empleado.

Aunque la relación existente entre los factores psicosociales en el trabajo y el deterioro de la salud mental en la etiología de las principales enfermedades mentales todavía no se ha podido establecer claramente.

Según Tabares (2007) los factores de riesgo son el conjunto de hechos, circunstancias y elementos que aumentan la vulnerabilidad de los sujetos, tanto a nivel individual como colectivo.

Las condiciones objetivas del trabajo (éstas expresan la forma en que se organiza, sistematiza y planea la actividad laboral de acuerdo a las necesidades tanto internas como externas del mercado) y sus procesos derivados no son por si mismos factores del tipo psicosocial sino una premisa que se relacionará con el trabajador en los diferentes contextos. Derivado de esto han surgido conceptos como: exigencias- demandas, cargas, riesgos y estresores que marcan el impacto negativo del trabajo en la salud del trabajador (Tovalin & Rodríguez, 2011).

Para reunir datos sobre las características del trabajo, la evaluación del propio riesgo psicosocial o los beneficios en la salud, se aplican esencialmente dos tipos de métodos: Los de observación directa y los cuestionamientos directos a los empleados por medio de la entrevista o el cuestionario. Además se respalda con la información cuantitativa de los accidentes y enfermedades profesionales presentadas en el sitio de trabajo. Así se sistematiza la información, el grado de exposición y la magnitud del riesgo para la salud lo que logra facilitar la formulación de un plan de prevención efectivo.

### **2.6.1 Estrés.**

Cuando la función atribuida a un trabajador es ambigua por falta de claridad del contenido de la tarea, esta situación puede ser una generadora de estrés. Se ha indicado que una función ambigua o contradictoria puede causar trastornos cardiovasculares. Además ser el responsable de la seguridad de terceros puede ser una causa de estrés profesional. También el estrés físico está relacionado con la edad y el grado de responsabilidad; cuanto más elevados son el uno y el otro, mayor es la probabilidad de diagnosticar factores de riesgo o síntomas de enfermedades cardiovasculares.



La variación del rendimiento del trabajador es una de las consecuencias del estrés profesional que suscita la mayor preocupación por parte de las organizaciones. Algunos factores generadores de estrés de acuerdo al modelo desarrollado por Karasek & Theorell (como se citó en González, 2008) se deben por la carga mental de trabajo que junto con el control y con el apoyo social, es uno de los factores que pueden determinar la presencia o ausencia de estrés en el trabajador.

Selye definió al estrés como una “respuesta no específica del cuerpo humano a cualquier demanda que se le haga” (como se citó en Randy & Conte, 2005, p.554) haciendo la distinción entre estrés positivo (denominado eustrés) y negativo (distrés). El primero brinda una excitación moderada que da retos que motivan a las personas a trabajar duro y alcanzar sus objetivos. El segundo, surge de situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que tienen resultados negativos en la salud. Esta valoración del estrés en positivo o negativo también depende de la percepción del sujeto y de cómo plantea resolverlo (Peiró & Lira, 2013)

Un estresor puede definirse como “las demandas físicas o psicológicas a las que un individuo responde” (Landy & Conte, 2005, p. 555). Al presentarse el estrés, pueden surgir en el individuo dos tipos de respuestas el síndrome de adaptación general o el estrés episódico o agudo. Los cuales se describen a continuación:

- El síndrome de adaptación general

Aquí los factores psicológicos asociados al estrés son importantes incluso en los conflictos cotidianos y hasta en enfermedades cardiacas. Este síndrome provoca la activación del eje hipotálamo- hipofiso-adrenal y consta de tres etapas: alarma, resistencia y agotamiento. En la primera etapa el cuerpo responde incrementando el ritmo cardiaco y secreta las hormonas del estrés las cuales son: adrenalina, noradrenalina, epinefrina y la cortisona. La segunda, consta de hacerle frente a la fuente de estrés, pero esta resistencia disminuye si se aumentan los estresores. Finalmente, en la tercera etapa la resistencia cae, trayendo como consecuencias una enfermedad grave, burnout o la muerte.

- Estrés episódico o agudo

Éste se refiere al estrés que ocurre repentinamente y que no se va acumulando, ya que de ser frecuente el cuerpo respondería con el síndrome de adaptación general.

Una vez que se presenta una situación estresante la persona evalúa, experimenta y la afronta, no todas las personas la solucionan de la misma manera. El afrontamiento puede ser en dos formas: 1) enfocada al problema o 2) enfocada a la emoción.

La enfocada al problema se dirige al la situación que produce el estrés lo que incluye delimitar el conflicto, la generación de soluciones, la evaluación de costos y beneficios, y actuar para resolver el problema puede involucrar el uso de habilidades para administrar mejor el tiempo o el desarrollar un plan específico para poder cumplir con las exigencias. Mientras que el segundo tipo de afrontamiento, el enfocado a la emoción busca comprimir la respuesta emocional por medio de la evasión, la minimización o el alejamiento, como puede ser por medio del apoyo social de amigos o familiares para minimizar las consecuencias de una labor estresante.

Por otra parte, estas reacciones al estrés son llamadas predisposiciones y son de vital importancia ya que conllevan efectos conductuales, psicológicas y fisiológicas.

- Conductuales

Se puede encontrar el ausentismo, los accidentes laborales, abuso del alcohol y/o de otras sustancias, un bajo desempeño incluso hasta comportamientos violentos. El estrés crónico tiene consecuencias graves en lo que respecta al procesamiento de información por parte del individuo ya que afecta la memoria, el tiempo de reacción y la precisión lo que conduce a un incremento de errores en tareas cognoscitivos. Asimismo disminuye la creatividad y la toma de decisiones.

En lo que respecta al desempeño, los efectos del estrés dependen de varios factores como la complejidad de la tarea y las características de personalidad del individuo. Pueden provocar una baja sensibilidad, calidez y tolerancia en las personas que trabajan ofreciendo un servicio.

- Psicológicos

Incluyen ansiedad, depresión, fatiga, tensión laboral, insatisfacción con el trabajo y la vida incluso pueden conducir al burnout.

- Fisiológicos

Cuando las situaciones estresantes causan la sobreactivación del sistema nervioso simpático que produce las hormonas del estrés las cuales incrementan el ritmo y rendimiento cardíaco en preparación del aumento de la actividad física y cognoscitiva (como se citó en Landy & Conte, 2005). En un principio estos ajustes pueden mejorar la toma de decisiones, el juicio y desempeño físico. No obstante, la activación crónica del sistema nervioso simpático puede generar grandes cantidades de sus hormonas circulando en la sangre y el cerebro.

Con mayor frecuencia se presentan ataques al corazón en personas que viven estrés, adicionalmente presentan un deterioro de su sistema inmune por lo que son más propensos a enfermedades coronarias.

A pesar de que los Programas de Atención para Empleados (PAE) no son evaluados sistemáticamente en las empresas que lo emplean, las pocas evaluaciones que se han hecho indican que son exitosos porque las personas que participan en éstos presentan mejoras en su salud y autoestima.

De acuerdo a Peiró & Lira (2013) la presencia del eustrés, distrés, burnout y engagement no son excluyentes sino que coexisten en diversos niveles y combinaciones, lo que provoca consecuencias importantes en el bienestar y desempeño laboral.

### 2.6.2 Burnout.

Las relaciones que las personas llevan a cabo en su trabajo, así como las dificultades que pueden surgir de éstas han sido reconocidas desde hace mucho tiempo en la psicología (por ejemplo los estudios de Mayo o los referentes a la Psicología Positiva Laboral). Sin embargo, no hace más de cuarenta y cinco años se introdujo el término de *Burnout* con especial interés en la psicología social. El término se empezó a usar en 1970 cuando el psiquiatra y psicoanalista Herbert Freudenberg lo usó para referirse a los procesos que llevan al agotamiento emocional, anteriormente este concepto era utilizado coloquialmente para describir los efectos crónicos del consumo de drogas. Por otra parte, la psicóloga Christina Maslach quien estudiaba las emociones en el trabajo se dedicó a entrevistar a personal de servicios humanos con interrogatorios referentes al estrés laboral (García, Gutiérrez, Ruiseñor & Familiar, 2008).

No existe una traducción literal de *burnout*, algunos lo denominan: síndrome por quemarse en el trabajo o síndrome de desgaste y aunque han existido diferentes concepciones fue a partir de los estudios de Maslach que se define como:

Un síndrome caracterizado por la aparición de baja realización personal en el trabajo (tendencia a una autoevaluación negativa, especialmente en relación a la habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse profesionalmente con las personas a las que atiende), alto agotamiento emocional (incapacidad para brindar más de sí mismo en el ámbito emocional y afectivo) y alta despersonalización (desarrollo de pensamientos y actitudes de cinismo). (como se citó en García et al, 2008, p. 161).

El *burnout* es un agotamiento físico y/o mental provocado por estrés laboral. Según la teoría tridimensional más aceptada para explicar este fenómeno existen tres

elementos primordiales: el agotamiento, la despersonalización y bajo rendimiento de un individuo.

El agotamiento es el factor más representativo, se reporta con más frecuencia y por lo tanto es al que se le ha dedicado un mayor estudio. Constituye las acciones que llevan a la persona a distanciarse emocional e intelectualmente en su trabajo.

La despersonalización son las acciones que implican apartarse de uno mismo y del receptor del servicio al pasar por alto las cualidades únicas y su vínculo con las personas. Este distanciamiento provoca que las demandas sean consideradas como impersonales y aminoren la presión laboral, además constituye una reacción inmediata al agotamiento, la cual ha demostrado una relación estrecha entre el agotamiento y la despersonalización.

Para el caso del bajo rendimiento, es difícil identificarla por sí sola, en ocasiones se confunde con el agotamiento o con la despersonalización. El bajo rendimiento o ineficacia como lo llaman algunos, surge de la ausencia de recursos relevantes para la persona, mientras que el agotamiento y la despersonalización provienen de la excesiva carga de trabajo, falta de motivación e insatisfacción laboral.

Los factores de riesgo que favorecen su aparición pueden ser considerados como situacionales e individuales. Dentro de los situacionales, la perspectiva social ofrece una explicación por medio de la teoría del amortiguador en donde se menciona que el apoyo social con el que cuenta el individuo es fundamental para moderar la relación entre los estresores y el *burnout*, además la falta de autonomía también es considerada como una causa de riesgo. Para los individuales, se incluyen componentes como variables demográficas, rasgos de personalidad y actitudes ante el trabajo. Se ha encontrado una relación entre éstos y la presencia del síndrome aunque no son tan influyentes a comparación de los situacionales. Lo cual sugiere que se trata más de un fenómeno social que individual.

El *burnout* se presenta con mayor frecuencia en aquellas personas con un locus de control externo, es decir, aquellas que responsabilizan los eventos a agentes

poderosos o al azar, a diferencia de las que tienen un locus de control interno, quienes consideran sus logros producto de su propio esfuerzo.

Ciertas medidas de intervención en las empresas intentan incorporar como parte de las prestaciones servicios que ofrezcan atención en la salud mental a los trabajadores con la finalidad de mitigar el impacto que tienen estos problemas en su desempeño laboral y sus demás actividades.

La salud en el trabajo implica responsabilidades por parte del patrón y de los trabajadores, uno de sus fines es garantizar el bienestar físico y psicológico en el ambiente de trabajo lo cual influye en el grado de productividad y en la salud poblacional.

### **2.6.3 Fatiga**

La jornada diaria laboral y la de toda la vida productiva, en gran medida estructuran la forma de vida de la población activa. Es por esto que se vinculan a las estructuras de sueño y de vigilia, a la participación social y al estilo general de vida de la población, lo que evidentemente repercute en la salud del individuo.

La acumulación de cansancio y la falta de oportunidad de reponer esa energía consumida totalmente causan en parte la fatiga. De acuerdo a Barrientos, Martínez & Méndez (2004, p.507) la fatiga es descrita como:

Una sensación integrada por síntomas físicos y psíquicos que ubica a quien la percibe en un continuo que va desde sentirse bien hasta estar exhausto; constituye un sistema de evaluación de la integridad del individuo y un factor determinante en la disposición para realizar alguna tarea.

Cuando el trabajador no cuenta con las condiciones para controlar la fatiga ya sea porque sobrepasa sus límites o no tiene los recursos necesarios para hacerle

frente, es entonces que se transforma en estresor o una demanda psicológica. Según su experiencia e interpretación, podrá sobrellevar las cosas que no le dañen y responderá a aquellas que le signifiquen un conflicto o reto, lo que se transformará en estrés vivido. En ese instante y dependiendo de las condiciones particulares del trabajador junto con los límites de su medio empleará sus estrategias de resistencia cotidianas. Esto se interpondrá en el proceso de trabajo desplazando la actividad laboral y al trabajador, provocando un alejamiento de la situación estresante a través de mecanismos que permiten descanso o relajamiento.

Es así como la fatiga es la suma de varios tipos de estrés, es el desequilibrio energético al que el trabajador se expone cuando el proceso lo violenta. La relación entre la intensidad de la fatiga y la valoración que el individuo hace de su entorno está estrechamente relacionada. De tal manera que al aumentar el nivel de fatiga se modificará la interpretación que el sujeto haga de los estresores externos, quien a su vez pondrá en acción más estrategias de resistencia como una forma de protección (ver figura 2).

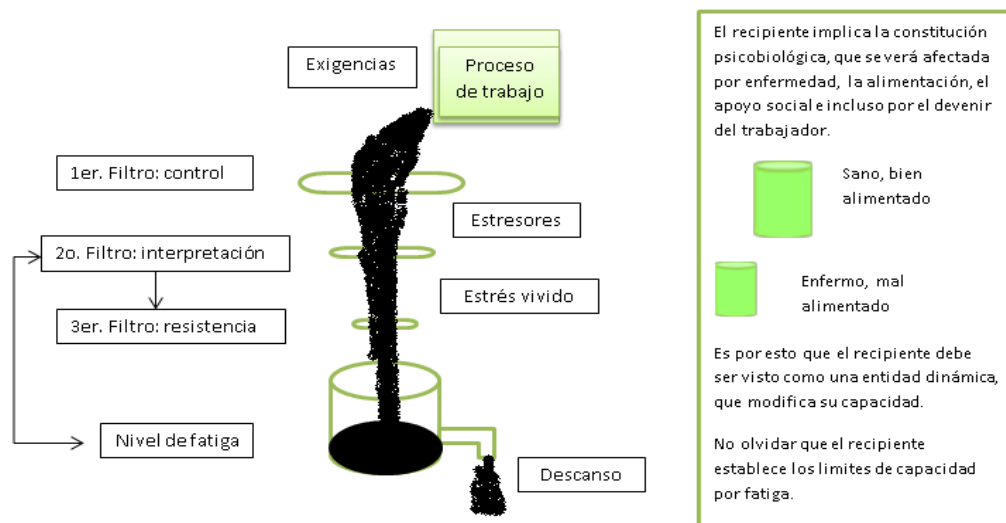


Figura 2. La fatiga en el proceso de trabajo. Adaptado de Validez de constructo, confiabilidad y punto de corte de la prueba de síntomas subjetivos de fatiga en trabajadores mexicanos por Barrientos et al, 2004, p. 519.

El modelo de los investigadores Theorell & Karasek (cuyos elementos están presentes en la figura) propone que la interacción entre las demandas psicológicas y el control en el trabajo determinan el impacto sobre el trabajador. A mayor exigencia y menor control existirá más deterioro, y mientras aumente el control o disminuya la exigencia el impacto será menor.

#### **2.6.4 Adicción al trabajo.**

Éste término se empezó a utilizar en 1971 por el psicólogo Wayne E. Oates quien lo definió como “una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de las personas” (Salanova, Del libano & Llorens, 2013, p. 241). En otras palabras, se puede entender como una dedicación al trabajo que rebasa la racionalidad ya que no existe un límite para dejar de realizar las actividades laborales y como consecuencia el individuo abandona otras áreas de su vida como la familia, amigos, y/o desatiende su salud por no dedicar tiempo a un deporte o una distracción.

El sobre esfuerzo se debe a un impulso y no precisamente por querer ganar más dinero por sus horas extras para cubrir sus necesidades ni tampoco por obtener las recompensas que ofrece la organización.

En un comienzo, alrededor de los 80's este fenómeno era percibido por las empresas como algo positivo tanto para estas como para los trabajadores. No obstante, Spence & Robbins (1992, como se citó en Salanova, et al, 2013) argumentan que estas personas experimentan un bajo placer en el trabajo. Además de que no se puede considerar algo positivo cuando se presenta estrés o fatiga (por no darse el tiempo para recuperarse de su esfuerzo excesivo), depresión, síntomas psicósomáticos, menores niveles de bienestar físico y psicológico y un daño psicosocial lo que por supuesto también representa conflictos con los compañeros de trabajo, amigos y hasta la familia.



En la tabla 2 se describen los componentes de la adicción al trabajo, en los cuales principalmente la persona proyecta toda su energía y esfuerzo en realizar no solo las actividades que le corresponden sino también en tareas extras que aseguren una excelencia en sus proyectos aunque el costo sea descuidar su propia vida. Algunos antecedentes que guardan relación con la presencia de la adicción al trabajo son: la presencia de personas con estos síntomas en el núcleo familiar, una pobre autoestima y rasgos de personalidad relacionados con el éxito.

| CARACTERÍSTICAS DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO         |   |
|---|---|
| <b>Negación del problema</b>                      | El adicto inventa excusas para explicar a sus compañeros o familiares y llega al grado de creerse sus justificaciones   |
| <b>Necesidad de control</b>                       | Tiene una alta necesidad de controlar todos los aspectos relacionados con su trabajo y frecuentemente asume tareas que no le corresponden.                    |
| <b>Alta importancia y significado del trabajo</b> | Toda su vida se organiza con base a su trabajo, incluso cuando se encuentra enfermo prefiere trabajar.  |
| <b>Alta energía, competitividad y vitalidad</b>   | El esfuerzo social por sus logros incrementa su adicción. esta vitalidad y energía suele confundirse con <i>engagement</i> o con el compromiso organizacional |
| <b>Manipulación de la información</b>             | Manipula situaciones o a compañeros para obtener trabajo para realizar y no comparte ni delega responsabilidades  |

Tabla 2. Características de la adicción al trabajo. Adaptado de La adicción al trabajo por Salanova et al, 2013.

Varios modelos y teorías que explican este fenómeno (como el modelo de conflicto de rol de Schaufeli, Bakker, Van der Heijden & Prins; el modelo de afecto cognición y conducta de Sonresnsen & Feldman y la teoría de la personalidad e incentivos propuesta por Liang & Chu entre otros) coinciden en que factores como la influencia de las demandas ambientales o laborales y las características personales de los trabajadores tienen un gran peso para la aparición de la adicción al trabajo. Por ejemplo, un empleado satisfecho con su labor podría trabajar más tiempo que aquellos que no estén satisfechos.

## **2.7 Consecuencias positivas de lo psicosocial en el trabajo**

Actualmente se ha guiado a la psicología por un camino que no sea sólo correctivo y recuperador como se acostumbra, sino que sirva de fuente para encontrar experiencias positivas fomentando el desarrollo de las personas y su crecimiento en el ambiente laboral. Porque el trabajo no sólo es escenario de conflictos sino también de oportunidades de crecimiento para las personas que día a día le dedican su energía. Los procesos psicosociales descritos en este apartado tienen como fin brindar un panorama general acerca de lo benéfico que es el trabajo ya que pueden constituirse como el medio para adoptar estrategias y aprender nuevas herramientas que permitan la superación personal del trabajador no únicamente en el ámbito profesional sino que también repercuten en su vida personal. Asimismo se presentan las soluciones que las mismas organizaciones han adoptado con el objetivo de mitigar los contras inherentes al trabajo en sí, por ejemplo la estimulación de un apoyo social en el entorno laboral, la atención de los trastornos mentales y otros padecimientos con la psicología clínica laboral y el programa de atención para empleados.

### **2.7.1 Empoderamiento.**

El empoderamiento (o *Empowerment* por su término original en inglés) en el ámbito laboral es definido como “las estrategias que buscan promover y fortalecer la participación y el involucramiento de los empleados en las distintas operaciones de la organización” (Ruíz, 2008, p. 255). Se puede entender como el camino que les brinda la empresa a sus trabajadores para que crezcan dentro de ésta.

Sin embargo, no hay una sola definición cabalmente aceptada por lo que es común encontrar otro tipo de dilucidaciones de acuerdo a los supuestos de cada negocio y el contexto en el que se mueve. Lo que a su vez delimita el tipo de estrategias a emplear.

El empoderamiento se puede concebir desde una manera grupal o individualista con base en el *Management*. Para la primera se parte de la idea de que el empoderamiento involucra a los empleados en los procesos en un ambiente colectivo en el que se reconocen sus derechos para cuestionar las prácticas organizacionales y así participar en la toma de decisiones. Mientras que la segunda se refiere a la instrucción a los empleados sobre el desarrollo de habilidades de una manera individual.

De alguna manera las empresas esperan que los trabajadores se esmeren más allá de lo que dice su contrato de forma que cumplan con sus estándares de calidad o que adopten los valores organizacionales como si fueran propios, al hacer esto, según la empresa también demuestran su compromiso. Así, los empleados aprenden de su entorno el demostrar su compromiso a través del tiempo que le dedican a la organización como algo elemental para demostrar su interés y así ser candidatos a un ascenso.

La descripción del empoderamiento suele quedarse únicamente sobre el papel, ya que como menciona Hales (2000, como se citó en Ruíz, 2008) la autonomía que se supone debe estar en el empoderamiento pocas veces culmina en cambios estructurales o culturales significativos ya que se limita a la tarea misma que cumple el trabajador.

### **2.7.2 Apoyo social.**

El apoyo social se concibe como la necesidad de buscar ayuda formal e informal con individuos o grupo de personas, ofreciendo el sentimiento de que se ésta con ellas y que son queridos. Lo cual sirve como mediador en el impacto de los eventos vitales estresantes sobre la vida del individuo.

Derivado de esto surge la red social de apoyo la cual se conforma por un grupo de personas consideradas significativas con las que se está en contacto y que conforman la red de apoyo del individuo, pueden estar integradas por la familia,

hijos, cónyuge, compañeros de trabajo, amigos, entre otros. Al mismo tiempo ejercen una función recíproca entre sí, de cubrir sus necesidades sociales básicas brindando ayuda, un consejo, ofreciendo información y/o afrontando con un mejor uso de estrategias una situación crítica.

El apoyo informal se encuentra en las redes naturales como la familia, amigos, compañeros de trabajo mientras que el apoyo formal esta en las redes organizacionales o institucionales, las asociaciones o grupos de ayuda e incluyen también la atención profesional.

Como respalda Aranda & Pando (2006) con este apoyo social las personas hacen frente a situaciones de conflicto con más serenidad, ejerciendo control de una manera más correcta ya que encuentran mecanismos de afrontamiento adecuados y con suficiente adaptación ante el evento.

En el ámbito laboral, los trabajadores están expuestos a diversos riesgos laborales que en ocasiones están combinados, que aunado a la falta de apoyo por parte de supervisores, compañeros o de la administración de la organización pueden influenciar negativamente en la salud de los empleados. Como ejemplo Gil-Monte (como se citó en Aranda & Pando, 2006) menciona que el burnout y el estrés son una de las principales causas de deterioro de las condiciones de trabajo, de accidentes y ausentismo.

Otro efecto del apoyo social es que sirve como prevención de la enfermedad, fungiendo como amortiguador porque informa al sujeto sobre la situación crítica haciendo que éste se adapte a la situación. Además provoca que la persona se quiera más a sí misma, que valore su vida y le dé más sentido.

Respecto al efecto del apoyo social sobre el burnout, éste puede categorizarse en dos vías: la de secuelas directas y las indirectas. Las directas señalan que el apoyo social puede disminuir los niveles percibidos de burnout aunque varíen o no los niveles de estrés apreciados. Por otro lado, las indirectas sirven como un

amortiguador provocando que las valoraciones del estrés experimentado o de los estresores sean menores.

Una desventaja que podría presentarse en el apoyo social es que la red social de apoyo del individuo lo sobreproteja impidiendo que el utilice sus propios recursos y más aún, que tenga una dependencia hacia esta red dificultando su recuperación.

La propuesta por parte de Aranda & Pando (2006) es el propiciar en los centros de trabajo grupos de apoyo con horarios y objetivos por sesión estructurados y guiados por un mismo integrante de forma voluntaria, que sirvan para lograr que el empleado identifique las principales necesidades y dificultades en las que se encuentra no sólo laboralmente sino también en la esfera personal, familiar y social que afectan su desarrollo profesional, para encontrar estrategias de prevención con fin de tener una calidad de vida laboral y social mejor.

### **2.7.3 Engagement.**

Con la economía actual el estar despidiendo empleados y sustituirlos por otros representa un gasto que no puede cubrirse, por lo que algunas empresas han optado por sobrevivir incluso resaltar por medio de la excelencia de su factor humano. Es así como han decidido involucrar en mayor medida a sus trabajadores con la organización.

Por tal motivo, se profundizo en el *Engagement*, éste fue estudiado primeramente por Khan (como se citó en Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013) quien lo entendía “como la energía concentrada que se dirige hacia metas organizacionales”. Según él, las personas que presentan *engagement* están física, cognitiva y emocionalmente conectadas con su trabajo y para poder fomentarlo se requiere de un manejo eficaz de los recursos humanos e incremento de los recursos laborales. Además perciben un trabajo como un reto más que como una carga.

De acuerdo con Schaufeli & Bakker” el *engagement* es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (como se citó en Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013, p. 438), además Moreno-Jiménez, Garrosa, Corso, Boada & Rodríguez-Carvajal (2012) comentan que brinda una sensación de realización personal. El vigor es conformado por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja y por el deseo de esforzarse en la tarea que se realiza aún si implica dificultad, la dedicación es el involucramiento mezclado con entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo. Mientras que la absorción se describe como la concentración total en la tarea, haciendo parecer que el tiempo pasa rápidamente, por lo que no es tan fácil dejar la actividad y el desconectarse de ésta.

Los empleados con *engagement* se caracterizan por disfrutar de otras actividades en su tiempo libre a comparación de los adictos al trabajo quienes sienten un impulso permanente por trabajar y no parar afectando otras áreas de su vida como el tiempo que le dedican a su familia, su salud y sus relaciones sociales.

Organizacionalmente, para que pueda existir el *engagement* de acuerdo al modelo de demandas y recursos laborales es necesario clasificar las condiciones de trabajo en estos dos grupos ya mencionados: demandas y recursos laborales. Las primeras hacen alusión a los aspectos del trabajo que necesitan un esfuerzo, relacionándose con los costes fisiológicos y psíquicos. Los segundos tienen cualidades motivacionales tales como: el apoyo social dentro de la empresa, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía o las oportunidades de aprendizaje.

Es decir, se trata de los aspectos físicos, sociales o de la organización del trabajo que pueden reducir las demandas y sus costes relacionados, y de ésta manera estimular el crecimiento personal respecto al aprendizaje. Asimismo, los recursos laborales pueden tener un efecto motivador intrínseco y extrínseco a la vez. El primero se obtiene al satisfacer algunas necesidades como son las de

autonomía, de relación y autoeficacia. El segundo se da porque estos entornos laborales fomentan y premian el esfuerzo y competencias.

Algunas características propias del individuo también se toman en cuenta para los niveles de engagement. De acuerdo con Rodríguez-Muñoz & Bakker (2013) se constituyen por “autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia, y se refieren a la percepción de los individuos sobre su capacidad para controlar e influir en el entorno” (p.441). Por lo tanto, las personas positivas o autoeficaces pueden presentar un mayor nivel a diferencia de las que no presenten estas características.

El término de *Engagement* puede confundirse con otro conocido como el compromiso organizacional sin embargo no son sinónimos ya que el compromiso organizacional descrito por Davis & Newstrom (2000, como se citó en Ríos, Téllez & Ferrer, p.107) “el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” y las tres dimensiones que lo componen son: 1) el compromiso afectivo que consiste en la identificación del empleado con la organización, 2) el compromiso continuo o de pertenencia en donde se evalúa los costes que supondrían el dejar la empresa revelando el apego de carácter material y 3) el compromiso normativo, se trata del sentimiento de una fuerte obligación de permanecer en la empresa para la que se trabaja.

Por lo que el compromiso organizacional se trata de una identificación con la organización y los sentimientos de querer seguir perteneciendo, derivado de esto y en caso de que se llegaran a presentar el vigor, dedicación y absorción se podría hablar de *engagement*.

Otra diferencia de éste concepto con otros similares, en este caso la motivación reside en que el *engagement* cubre aspectos referentes a la cognición (como es la absorción) y al afecto (representado por el vigor). Por lo que la motivación formaría un subcomponente del *Engagement* ya que se puede encontrar en la dedicación.

Sin embargo este fenómeno organizacional ha despertado interés en autores que lo consideran más una manipulación del trabajador que una estrategia de

crecimiento personal (Ovejero, 2006). Al respecto, Rodríguez-Muñoz & Bakker (2013) comentan que hay más investigaciones que apoyan que el *engagement* es algo benéfico que aquellos que están en contra.

Más allá de calificar como bueno o malo algunos especialistas consideran que las personas demasiado optimistas pueden dejar de ser objetivos y caer en la llamada falacia de planeación, en la que se planean las fechas límite de sus actividades subestimando el tiempo y desarrollar conductas desadaptativas como el insistir en proyectos que no tienen un futuro fructífero.

Los empleados con *engagement* muestran un mejor desempeño, son más felices y crean sus propios recursos. Aunque no son adictos al trabajo pueden en ocasiones llevarse las tareas a casa, lo que posteriormente con una sobrecarga de trabajo y disminución de sus recursos laborales o apoyo social puede influenciar para traspasar esa delgada línea.



## CAPITULO 3

### Teorías de la motivación laboral

En este capítulo se revisa la interacción, definición y clasificación de la motivación en el ámbito laboral, se desarrollan las diferentes teorías relacionadas con éste concepto y que son utilizadas en las organizaciones.

En primer lugar se define qué es la motivación laboral, su ciclo y los tipos en los que algunos la han clasificado (intrínseca y extrínseca). Posteriormente se analiza el por qué se relaciona la productividad con la motivación.

Como segundo punto, se estudian las diferentes posturas teóricas acerca de qué la origina y cómo funciona, dividiéndola en tres principales bloques: 1) las de contenido o necesidades con exponentes como Mc Gregor, Maslow, Alderfer, Mc Clelland y Herzberg; 2) las de expectativas representadas por Locke, Stancey Adams, Vroom y Lawler y Porter; y 3) las líneas emergentes.

### 3.1 Definición de motivación

En la vida cotidiana se observa que las personas no actúan de manera azarosa y menos en asuntos especialmente importantes, detrás de esas acciones significativas hay un por qué. El comportamiento humano está referido a un amplio conjunto de motivos, y no todos tienen que ver con una naturaleza consciente, suelen ser por algún tipo de falta, necesidad o demandas que piden ser satisfechas por los seres humanos en diferentes ámbitos como el físico o el psicosocial a lo largo de la vida.

Zarco & Díaz (2004) definen la motivación como el proceso de planificación y realización de una serie de actividades y comportamientos dirigidos a la obtención de un objetivo que nos sirve para satisfacer un motivo inicial. Asimismo Guillen & Guil (2000) mencionan que la motivación es desencadenada por una necesidad de cualquier tipo como psíquica, social o física y está orientada a una meta personal con el fin de satisfacer esa carencia; además mientras se llega a la meta el organismo se mantiene con energía. Delgado (como se citó en Guillen & Guil, 2000) apoya esta definición y argumenta que la motivación lleva a las personas a realizar una actividad específica, para esto guiarán sus esfuerzos a la obtención de objetivos a fin de realizar alguna expectativa, y el grado de satisfacción que alcance dependerá del empeño que decidan aplicar en sus acciones.

Una vez alcanzada tal satisfacción, ese motivo que orientaba el comportamiento pasa a un segundo plano, activándose otros motivos distintos o incluso el mismo cuando se produzca una escasez futura (Zarco & Díaz, 2004). Esta intención para actuar puede ser provocada por un estímulo externo como el ambiente o puede ser creado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se relaciona con sus valores, necesidades y experiencias, y éstas a su vez, no permanecen estáticas al paso del tiempo. Además de la motivación se derivan los conceptos de deseo y rechazo como las fuerzas impulsoras. La gente desea poder,

status y rechaza el aislamiento social y las que le parecen amenazas a su autoestima (Chiavenato, 2000).

En la sociedad actual el trabajo es la actividad diaria a la que dedicamos mayores esfuerzos, resulta entendible que, sea, asimismo, una de las facetas más importantes de expresión de las motivaciones y una de las fuentes esenciales de satisfacción personal. “Todo trabajo, a menos que sea ilegal o inmoral, puede tener una misión o un propósito que lo haga significativo y que cree reconocimiento inherente” (Ventrice, 2004, p. 53).

### **3.2 El ciclo motivacional**

Dado que la motivación implica un proceso, algunos autores como Chiavenato (2000), Zarco & Díaz (2004), han investigado acerca de este tema. Ellos explican que este ciclo comienza cuando surge una necesidad encaminada a conseguir cierto objetivo. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad se rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión e inconformismo que conduce a tomar una acción capaz de quebrantar ese balance y así se logra librar esa sensación Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfará la necesidad y descargará la tensión. Una vez resuelta la necesidad el organismo recupera su estado de equilibrio y ésta deja de ser motivadora del comportamiento porque ya no causa tensión ni inconformidad.

Caso contrario es cuando no se puede completar el ciclo motivacional, entonces se hace presente la frustración que causa tensión y provoca una barrera que impide hallar una salida normal, por lo que busca una vía indirecta que puede ser mediante lo psicológico (agresión, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia) o fisiológico (como tensión nerviosa, insomnio, repercusiones digestivas o cardiacas).

En otras ocasiones, una necesidad no satisfecha no necesariamente causará tensión como la mencionada anteriormente, ya que no existe frustración puesto que puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir la intensidad de la necesidad que no puede cubrirse.

Por lo anterior, se puede decir que la motivación humana es cíclica, porque el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de las necesidades, a medida que van surgiendo (Chiavenato, 2000).

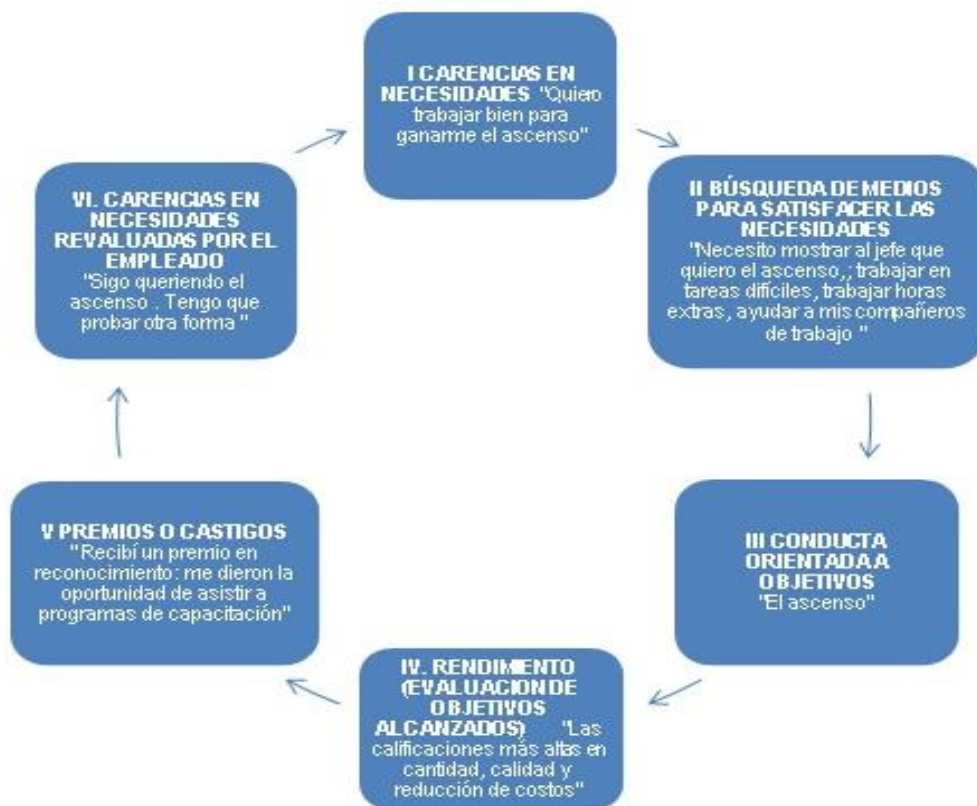


Figura 3. El proceso motivacional. Adaptado de Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos por Gibson et al, 2003, p.147.

El proceso motivacional está orientado a objetivos, esas metas que el empleado persigue son impulsores de la propia motivación. El logro de los objetivos puede cubrir significativamente diferentes tipos de necesidades del individuo lo que provoca que evalúe y valore nuevamente sus carencias actuales.

### 3.3 La motivación laboral

La motivación laboral es definida por Robbins como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad especial” (1994; como se citó en Guillen & Guil, 2000, pp. 196-197). En otras palabras, las personas buscarán la forma de cumplir las necesidades de la empresa explorando la manera en que éstas satisfagan las propias.

De los resultados de las investigaciones de Elton Mayo se obtuvo que “la motivación laboral es principalmente el resultado de la integración del individuo con el grupo: cuánto más integrado esté, cuanto más a gusto se sienta con sus compañeros, mayor será la satisfacción laboral y mayor también, la productividad” (Ovejero, 2006, p. 149)

Como se revisó anteriormente la motivación es un ente interno que nos mueve o activa para hacer algo. Se compone de deseos, anhelos, impulsos, generosidad, bondad, fuerza... y solamente podemos juzgar el grado de motivación de unas personas observándola, ya que Velázquez (2006) comenta que sólo son medibles los supuestos indicadores de la motivación.

Aunque el estímulo o estimulación está estrechamente ligada a la motivación no significa que sean lo mismo. Puesto que la motivación tiene que ver con los motivos y el movimiento porque *esa es una razón por la que me muevo en esa dirección*. La aplicación del estímulo es esencial para despertar la motivación y por lo tanto es una tarea compleja.

Cada individuo es diferente y se han encontrado tres premisas que describen el comportamiento humano y que intentan explicar por qué se inclinan a realizar determinadas acciones. Éstas son:

- El comportamiento es causado. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- El comportamiento es motivado. Siempre hay una finalidad en el comportamiento, está orientado hacia una meta.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, deseo, necesidad o tendencia expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento (Chiavenato, 2000).

En resumen, el comportamiento no se encuentra exento de finalidad, siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. El resultado puede variar ya que depende de la manera en que cada individuo percibe el estímulo o causa, de las necesidades y del conocimiento que se posee.

Por lo anterior se puede percibir que la mente recibe alicientes y estímulos, mas no recibe motivación. La forma en que respondemos a esos estímulos externos es el resultado de nuestra auto motivación (Velázquez, 2006). González & Olivares (1999) argumentan que no hay que dejar de lado el papel que juegan las organizaciones como agente que facilita u obstaculiza estos procesos.

Ahora bien, así como se habla de motivación también es posible describir a la desmotivación la cual es el resultado de estímulos negativos internos y externos. La depresión, el cansancio, los excesos el *espíritu alicaído* son ejemplos de estímulos negativos internos. Los fracasos, las malas experiencias, la injusticia, las envidias o el mal comportamiento de los demás son ejemplos de estímulos negativos externos.

Respecto al trabajo la automotivación es con frecuencia una batalla que nos permite elegir y decidir comportamientos o conductas personales en respuesta a una gran variedad de estímulos. Las sensaciones en el medio laboral desencadenan emociones que nos motivan para que las personas se dirijan a una dirección específica. Esa orientación personal tiene que ver siempre con el sentirse

bien convirtiéndose en la motivación principal de la vida en todas sus formas. Como explica Velázquez (2006):

En el ámbito laboral la calidad de vida es lo que nos hace sentirnos bien. La satisfacción en el trabajo está en función de saber todo acerca de nuestro trabajo, todo al respecto de por qué es importante, todo acerca de cómo lo estamos haciendo (p. 81).

Toda conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas y se centra en el deseo de satisfacer necesidades.

### **3.3.1 La motivación y su relación con el rendimiento.**

Es de esperarse que la empresa esté interesada en contar con personal que se involucre con su trabajo y sea eficiente por lo que el rendimiento es algo de sumo interés. El rendimiento es definido como el nivel de desempeño obtenido en una tarea. El resultado de este rendimiento se refiere a las consecuencias que le produce ya sea en forma de recompensas o castigos. Es decir, el rendimiento condiciona los resultados y depende del esfuerzo (éste es fruto de la motivación, ya que es tonificante y mantenedora de la tensión activa hasta la obtención de la meta) que se realiza y de habilidades y conocimientos como del ambiente laboral (Guillen & Guil, 2000). Como se puede ver la motivación es al principio un motor del rendimiento, una vez percibido, va a incidir en aquella.

Para un mejor rendimiento los trabajadores deben tener los objetivos claramente establecidos. Según el modelo de las expectativas (realizado por Vroom en 1964) el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que éstos sean los que quiere la organización. Igualmente la teoría de Locke (1968), establece que las personas

realizan un mayor esfuerzo cuando tienen claras las metas. Por lo tanto estos elementos como la motivación, rendimiento y las consecuencias de éstos son imprescindibles en el estudio de la motivación.

### **3.3.2 Tipos de motivación laboral.**

Se puede hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en las calidades de la producción estas son clasificadas como: extrínsecas e intrínsecas.

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow que hacen alusión a las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas carencias a partir de aspectos externos a la propia tarea (Guillen & Guil, 2000).

Los motivadores extrínsecos son incentivos que una persona puede ofrecer, tales como la promesa de una bonificación si se cumplen ciertos criterios, el premio a una competencia o a la promesa de una mejora de la remuneración si un proyecto termina a tiempo. Incluso Coon (2005) considera al propio salario, las calificaciones, premios, obligaciones o castigos como ejemplo de este tipo de motivación. Si se utilizan adecuadamente pueden dar resultado, pero en esto no hay mucho reconocimiento. Si no se usan de manera adecuada, los incentivos pueden resultar perjudiciales para la motivación (Ventrice, 2004).

Este tipo de motivación es más propia de personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener otros fines. Personas con características del modelo X de Mc Gregor incrementarían su motivación con estos elementos (esta teoría se revisará más adelante).

Las aportaciones de la teoría de la evaluación cognitiva concluyen que cuando el refuerzo extrínseco se interpreta como una función informativa sobre la tarea se tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control el efecto es negativo (Deci & Ryan, como se citó en Guillen & Guil, 2000).



Mientras tanto, el otro tipo de motivación la intrínseca, es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo. Como pueden ser: el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo con autonomía, las oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen, el reconocimiento recibido de los demás junto con la autoevaluación por la ejecución de la actividad, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva (Guillen & Guil, 2000).

Para Coon (2005) este tipo de motivación ocurre cuando se hace algo sin esperar recompensas externas y por lo general las personas la experimentan como una oportunidad para aprender, explorar o maximizar su potencial. Se produce cuando se dan en la persona tres estados psicológicos críticos los cuales son: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados.

A todo lo anterior surge la pregunta del ¿Por qué es importante la motivación para las empresas? Para empezar los jefes prefieren empleados motivados porque son los que esfuerzan por encontrarla mejor manera de realizar su trabajo. Ellos tratan de encontrar la forma de que sus productos o servicios sean de alta calidad. Buscan personal que quiera formar parte de un equipo de trabajo y que estén interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros para conseguirlo (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2003).

Hasta este momento se ha revisado qué es la motivación y aunque no existe una definición totalmente aceptada las teorías presentadas en el capítulo no varían demasiado en su mayoría hacen referencia a que la motivación se relaciona con la conducta y el rendimiento, implica además la orientación hacia metas y finalmente en que es el resultado de sucesos y procesos de carácter interno o externo relacionado con el individuo (Gibson et al, 2003).

Por lo que no hay que olvidar que la motivación es un concepto universal que debe entenderse a la par del contexto y antecedentes culturales. A continuación se examinarán las más influyentes teorías existentes acerca de la motivación laboral.

### **3.4 Teorías de contenido o de las necesidades**

Estas teorías dominaron el panorama de motivación laboral en los 50's y 60's. Se centran en las necesidades individuales al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa. También señalan que las necesidades o carencias que experimenta la persona activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual. Parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Hay necesidades de las que está consciente y otras no. (Chiavenato, 2000; Zarco & Díaz, 2004; Velázquez, 2006)

Para que los gerentes sean eficaces estas teorías sugieren que hay que determinar las necesidades que activan el rendimiento deseado y las conductas grupales y personales; ofrecer recompensas significativas que ayuden al empleado a satisfacer sus necesidades y por último saber en qué momento se deben procurar recompensas adecuadas para optimizar el rendimiento.

En el ámbito laboral, los elementos con los que puede contar el trabajador para lograr esta satisfacción se centran en las características de los puestos de trabajo (como se citó en Zarco, 2004).

#### **3.4.1 Teoría X & Y de Mc Gregor.**

La teoría X de Douglas Mc Gregor fue creada hacia los años sesenta del siglo XX en donde se presentaban los supuestos subyacentes de la motivación y el

comportamiento humano en el trato de los gerentes con los trabajadores (Franklin & Krieger, 2011). Caracteriza la forma de entender la administración de empresas en los enfoques gerenciales clásicos. Desde Taylor hasta la Segunda Guerra Mundial el interés fundamental se centra en la producción, sin importar las necesidades personales de los trabajadores.

Esta perspectiva se enfoca en el trabajo manual sin pedir ningún tipo de colaboración intelectual del operario además de la formación especializada en tareas rutinarias. De acuerdo a esta concepción el obrero únicamente se dedica a su trabajo, los supervisores se dedican a las labores de control y la planificación es exclusiva de la dirección. (Zarco & Díaz, 2004)

Guillen & Guil (2000) añaden que esta teoría tiene una visión pesimista ya que afirma que a las personas no les gusta trabajar y de ser posible no lo harían. Ovejero (2006) agrega que de acuerdo a esta concepción las personas sólo trabajan por recompensas económicas y estatus, y que por naturaleza se resisten al cambio ya que prefieren repetir el camino rutinario y de siempre para conseguir los objetivos de la empresa.

Según esta teoría hay que presionarlos, controlarlos o amenazarlos para que los trabajadores cumplan con su jornada. Puesto que ellos evitan asumir responsabilidades y no tienen grandes aspiraciones.

Por otra parte, la teoría Y también creada por McGregor surge de la evidencia de que la mano dura no mantiene el interés en las tareas ni logra la identificación de los empleados con los objetivos organizacionales. Ya que el empleado no sólo se interesa por el salario en su trabajo.

Posteriormente se optó por una dirección por objetivos y no por control como era antes, ya que el control y castigo no son los mejores medios para que el individuo se esfuerce (Ovejero, 2006). En esta nueva perspectiva es elemental contar con la participación y aceptación del trabajador. Por lo que la dirección de la

empresa deberá dotarla de los mecanismos necesarios para que el obrero pueda desarrollar todo su potencial (Zarco & Díaz, 2004).

En suma, la teoría Y afirma que a las personas les gusta trabajar, asumen responsabilidades y tienen decisiones creativas y esto es totalmente contrario a lo que se afirmaba en la teoría X, Franklin & Krieger (2011), agregan que mientras la teoría X manifiesta que las necesidades más elementales son las que dominan a las personas, la teoría Y menciona que las predominantes son las necesidades secundarias.

Sin embargo las investigaciones señalan que no se debe descartar ninguna de las anteriores ya que ambas teorías pueden ser idóneas dependiendo del contexto laboral.

### **3.4.2 Jerarquía de Necesidades de Maslow.**

Uno de los principales exponentes de las teorías de las necesidades es Abraham Maslow. Su teoría de la jerarquía o Pirámide de necesidades se centran en la importancia de estas carencias y de su satisfacción y hace énfasis en dos premisas fundamentales:

La primera es que el hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya posee. Sólo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta. Por ejemplo, en el ámbito laboral cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivador. Por lo que los gerentes deben implementar estrategias adecuadas para corregir esas carencias. Estos intentos tienen mayor probabilidad de éxito que el que se podría obtener centrando la atención en las necesidades de orden inferior ya satisfechas suficientemente; sin perder de vista que las necesidades, estilos de trabajo y ética laboral varían según las diferencias culturales.

La segunda es que las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia, Una vez satisfecha esta necesidad deja de ser motivadora y surge otra que exige su satisfacción.

Para dar orden a estas necesidades, este investigador nombró dos grupos principales: el de las necesidades primarias compuesto por las necesidades fisiológicas y de seguridad y el segundo nombrado necesidades secundarias que se conforman por las sociales o de reconocimiento, estima o pertenencia y autorrealización.

Estas cinco categorías las agrupó en forma de pirámide de modo que en la base se encuentran las más recurrentes y elementales (necesidades primarias), y arriba de éstas se encuentran las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias). Enseguida se procederá a describir cada una de estas categorías (Chiavenato, 2000).

#### 1. Necesidades primarias

##### *Las necesidades fisiológicas*

Las necesidades fisiológicas también denominadas biológicas o básicas, son innatas y exigen satisfacción cíclica reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, dominan la dirección del comportamiento de la persona.

Se componen de necesidades primarias del cuerpo humano como el alimento, agua, sueño, sexo. Estas predominarán cuando todas las necesidades estén insatisfechas, y en este caso, ninguna de las otras puede ser motivadora y, como afirma Maslow “es probable que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estimación tenga mayor necesidad de alimentarse que de otra cosa” (Velázquez, 2006, p. 85). Es decir, que aunque existen diferentes necesidades por satisfacer al mismo tiempo en el individuo, éste buscará saciar la más básica.

## 2. Necesidades secundarias

### *Las necesidades de seguridad*

Estas necesidades llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro, real o imaginario, físico o abstracto. Estas comprenden la libertad, la justicia, tener trabajo, seguridad económica, el poder ejercer derechos, protección del daño físico (contar con salud). Como menciona Velázquez (2006), cualquier ciudadano desea tener seguridad en el empleo.

Además, de acuerdo a Vroom (1979) a este escalón se considera un movilizador activo y dominante de los recursos del organismo sólo durante emergencias. Por ejemplo en una guerra, enfermedades, catástrofes naturales, desorganización social, lesiones cerebrales o malas situaciones crónicas.

Respecto al ámbito laboral, las decisiones administrativas incoherentes o arbitrarias pueden provocar incertidumbre en las personas en cuanto su permanencia en el trabajo y causarles inseguridad.

Según la descripción de Chiavenato (2000) corresponden a las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Su frustración, conduce generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

### *Las necesidades sociales*

Se relacionan con la naturaleza social de la persona y con su necesidad de compañía. El ser humano necesita sentirse parte de un grupo y que se le acepte dentro de éste, lo que lo dota de energía para desarrollar proyectos de autorrealización. Algunos lucharán con gran intensidad para alcanzar la meta de pertenecer a un grupo ya sea por grupos informales medianos o pequeños. (Vroom, 1979, Velázquez, 2006).

### *Las necesidades de estimación*

Están relacionadas con la forma en que se ve y actúa la persona, incluyen la seguridad y la confianza en sí mismo. El hombre necesita sentir que la estimación de otras personas es justificada y merecida. El reconocimiento genera autoestima y esto es un poder que genera para el administrador- líder seguidores sinceros.

Generalmente las personas tienen la necesidad o deseo de lograr tener un alto concepto de sí mismo y de respeto o de autoestimación así como estimación a los demás. Estas necesidades pueden clasificarse en dos grupos secundarios: El primero es el deseo de fuerza, logro, adecuación, de confianza a la faz del mundo, de independencia y libertad. El segundo de éstos se refiere al deseo de reputación o prestigio (definido como la estimación de los demás o respeto) reconocimiento, atención, importancia o aprecio (Vroom, 1979; Chiavenato, 2000; Velázquez, 2006)

Como resultado se originarán sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, capacidad y un sentimiento de ser útil y necesario en el mundo. No obstante el incumplimiento de éstas necesidades puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad o de inutilidad.

### *La necesidad de autorrealización*

Se refiere a la tendencia de autorrealizarse en lo que uno potencialmente es, llevan a las personas a desarrollar sus talentos, aptitudes y a realizarse cada vez más. Se refiere a ser todo lo que uno es capaz de ser. Significa ser productivo, ser creativo es decir trascender siempre trascender.

Esta necesidad sólo puede satisfacerse mediante recompensas intrínsecas y que no son observables ni controlables por los demás. Pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. (Vroom, 1979; Chiavenato, 2000).

Según Chiavenato (2000) la teoría de Maslow está caracterizada por:

Las necesidades más elevadas no aparecen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas (p. 75).

Lo cual indica que una vez satisfecha una necesidad no significa que ya nunca se vuelva a presentar puesto que no se presenta una sola necesidad a la vez. Además una nueva necesidad surge después de satisfacer una necesidad preponderante, éste no es un fenómeno súbito sino que surge en forma gradual a partir de la nada. De igual modo también se puede presentar una reversión de la jerarquía y puede ser provocada cuando una necesidad ha estado satisfecha durante largo tiempo, y ésta termina por ser devaluada.

Existen mecanismos de defensa ante las acciones por querer satisfacer las necesidades, los cuales no pueden eliminarse por completo en las organizaciones puesto que forman parte de la gente y desempeñan un papel muy útil en la conservación de la salud mental. Tal conducta defensiva se puede reducir al mínimo si quienes la dirigen (los gerentes), toman decisiones que brinden otras condiciones bajo las cuales el personal no viva frustrado o logre experimentar un menor nivel (Velázquez, 2006).

La frustración puede surgir cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades (y así reducir la tensión). Las reacciones pueden ser diferentes en cada persona, algunas reaccionan en forma positiva, es decir adoptan conductas que reduzcan esa sensación y que les permitan consumir sus carencias y otras pueden actuar de forma negativa, este también es un mecanismo de defensa para resolver problemas. En conjunto estas acciones protegen a la persona en el intento de enfrentar la realidad. Conductas como: el aislamiento, la agresión



compensación, sustitución, represión, regresión, proyección y realización forman parte de ese grupo de mecanismos.

Las críticas predominantes hacia esta teoría, como menciona Gibson et al (2003) es que “El propio Maslow reconoció...que hay que ampliar sus supuestos en una formulación más completa, teniendo en cuenta factores como lo que es bueno para los demás y la organización en su conjunto” (p. 150). Es decir, que aunque esta teoría ofrece un panorama amplio acerca de las diversas necesidades que pueden coexistir en el individuo y en un momento dado explicar su comportamiento, no es suficiente para ejemplificar todos los posibles casos organizacionales.

Por otra parte, la jerarquía de necesidades explica ciertos aspectos de la conducta humana en nuestra sociedad, pero no es lo suficientemente precisa o completa para explicar la conducta a nivel individual.



Figura 4. Representación en el entorno organizacional de la Jerarquía de necesidades de Maslow. Adaptado de Comportamiento organizacional. Un enfoque para América Latina por Franklin & Krieger, 2011, p. 106.

Maslow también afirmó que cuando ninguna necesidad de la persona estaba cubierta, la satisfacción de las necesidades predominantes (es decir las fisiológicas) eran las urgentes por cubrir. Las de primer nivel debían atenderse antes de pasar al siguiente nivel y sólo cuando éstas últimas habían sido compensadas tenían importancia las demás necesidades. (Velázquez, 2006). Sin embargo, hay casos en los que la familia experimenta carencias económicas, las cuales corresponderían a las necesidades fisiológicas (no cuentan con un ingreso económico suficiente para cubrir sus demandas de alimentación, vestimenta, transporte, salud y/o renta del hogar) y los hijos estudiantes tienen especial énfasis en su desempeño académico siendo de los mejores (necesidades de seguridad al buscar un futuro próspero por medio de sus estudios y necesidades de autoestima ya que realizan actividades con responsabilidad y perspectiva de logro). Es decir, que aun sin cubrir las necesidades básicas se enfocan en cubrir otras de orden superior (Papalia, 2005).

Para Coon (2005) sin duda, la aportación más rescatable de este autor, fue el entender y el apreciar la interacción de los motivos humanos.

### **3.4.3 Teoría ERG de Alderfer.**

El investigador Clayton Alderfer (1972) propuso un modelo con base en las necesidades de Existencia, de Relación interpersonal y de Crecimiento llamado ERG por sus siglas en inglés (*Existence, relationship, growth*). Intenta resolver la conflictiva Maslowniana, en el sentido de que no es necesaria la satisfacción total de una necesidad inferior para que la orden superior aparezca como motivadora. (Zarco & Díaz, 2004)

Es así como Alderfer realizó una adaptación de la Jerarquía de necesidades de Maslow, reduciendo a tres los cinco niveles anteriormente conocidos: Fisiológicos, seguridad, sociales o reconocimiento, autoestima y autorrealización, agrupándose de la siguiente manera:

- *Existencia:* Están conformadas por las necesidades fisiológicas y de seguridad, por lo tanto son carencias que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, dinero y la condición laboral (Guillen & Guil, 2000; Gibson et al, 2003).
- *Relación Interpersonal:* Incluyen las necesidades sociales y de reconocimiento, es decir, se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas para el individuo.
- *Crecimiento:* en inglés corresponde a la letra G por *Growth* que significa crecimiento, este grupo incluye las necesidades de autoestima y autorrealización. Haciendo alusión cuando el individuo logra hacer aportes creativos o productivos. Además Alderfer sugiere que en el proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow también pone en juego un proceso de frustración- regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente por sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a surgir las necesidades de relaciones interpersonales como principal fuente de motivación haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

Esta postura acepta que las necesidades cubiertas estimulan el deseo de complacer las de nivel superior, pero no deben cubrirse primero las del nivel inferior para que entren en juego las de un nivel más alto. Según su hipótesis de frustración- regresión si se frustra la satisfacción de un nivel más elevado, se activa la necesidad inferior (Guillen & Guil, 2000). Esto implica que los individuos están motivados para conducirse de manera que puedan satisfacer uno de los tres conjuntos de necesidades.

#### **3.4.4 Teoría de logro de David McClelland.**

A la jerarquía de Maslow se puede añadir la necesidad de obtener logros, como es la propuesta por McClelland; para él, esta motivación se encuentra con más

frecuencia en gente de negocios, administradores, gerentes y empresarios a diferencia del resto de las categorías sociales. Se conforma también por el agrado por situaciones que exigen la toma de iniciativas personales para encontrar soluciones, la tendencia a establecer metas moderadas, a no correr riesgos innecesarios, y la búsqueda de retroalimentación concreta sobre el desempeño (Zarco & Díaz, 2004).

McClelland afirma que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla. Para él, la motivación depende de tres necesidades o motivos cuya configuración se va perfilando a lo largo de la vida gracias al aprendizaje del:

- *Logro*: Es querer alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo a seguir propio del individuo o como lo define Ventrice (2004), es desear hacer algo importante o crear algo de valor. Es desear que se le valore a uno mismo por lo que hace.
- *Poder o control*: Es la necesidad de influir sobre los demás y en el entorno ejerciendo control sobre ellos.
- *Afiliación*: Es la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas y valorarse por lo que uno es y la compañía que tiene.

| Motivación de logro  | Motivación de Poder  | Motivación de Afiliación  |
|--|--|---|
| Realización<br>Actualización<br>Perfeccionamiento<br>Socialización | Búsqueda de independencia<br>Instinto de posesión<br>Mando y autoridad<br>Competitividad | Sentido comunitario<br>Altruismo<br>Amistad y estima<br>Instintos gregarios |

Tabla 3. Representación de las categorías de la teoría de McClelland. Adaptado de “Desarrollo del capital humano en las organizaciones” por Castillo, 2012, p.22.

Así, McClelland concluyó que las personas con un mayor motivo de logro prefieren que el resultado dependa de su propio esfuerzo, que conlleve un grado moderado de riesgos y que tengan retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución; puesto que Coon (2005) señala que las metas fáciles no les proporcionan satisfacción. Es por eso que la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos que provocan que la persona piense que una específica conducta laboral satisfacerla esa necesidad.

Para valorarlas diferencias individuales en los tres tipos de necesidades propuestas (logro, poder, afiliación) se aplicó el *Test de apercepción temática* (TAT). En donde se mostraron a las personas unas láminas y después se les pidió que escribieran un breve relato sobre lo que veía representado en ellas.

Posteriormente, al revisar las respuestas a una lámina Mc Clelland atribuyó que los relatos que las personas hacían a las láminas podían poner en relieve las necesidades de logro, de afiliación y de poder. Sostenía también que la motivación podía enseñarse tanto en el contexto de la organización como fuera de ella (Gibson et al, 2003).

Los resultados mostraron que en conjunto los hombres valoraron más el salario, el logro individual, la motivación y el dirigir a otros, mientras que las mujeres enfatizaron las relaciones interpersonales, tener un trabajo interesante, los sentimientos de realización y el desarrollo profesional.

McClelland realizó sugerencias específicas sobre el desarrollo de una necesidad de logro altamente positiva y mencionó las siguientes características:

- 1) Disponer de las tareas de trabajo recibiendo periódicamente retroalimentación sobre los resultados obtenidos, suministrándole información que permita realizar modificaciones o correcciones necesarias

- 2) Presentar a los empleados modelos de logro, identificar y publicar los logros de los más destacados poniéndolos como modelos a seguir para los demás.
- 3) Trabajar con los empleados para que mejoren su propia imagen.
- 4) Introducir realismo en todos los asuntos relacionados con el trabajo como promoción, recompensas, transferencias, oportunidades de desarrollo, oportunidades de integrarse a un equipo haciendo que los empleados trabajen en términos realistas y de manera positiva sobre la forma de alcanzar sus metas.

Él afirmó que las necesidades aprendidas pueden ser objeto de aprendizaje y esto se contrapone con una abundante serie de trabajos que establecen que la adquisición de la motivación se produce durante la niñez y es poco probable que se altere en la edad adulta. Ante esto, él ofreció ejemplos como la religión y la política para indicar que las conductas de los adultos se pueden modificar.

Asimismo se cuestiona sobre el concepto de necesidades aprendidas de McClelland, al preguntarse si la obtención de necesidades adquiridas tiene un carácter permanente. Se requiere más investigación a largo plazo para saber si las necesidades adquiridas perduran (Gibson et al, 2003).

### **3.4.5 Teoría bifactorial de Herzberg.**

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Irving Herzberg quien nombró dos factores principales asociados a la satisfacción ya la insatisfacción laboral ya que de acuerdo a esta percepción no hay dos polos opuestos de una única variable sino que hay factores distintos. Es decir, que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción (Guillen & Guil 2000; Chiavenato 2000).

Herzberg y colaboradores realizaron investigaciones en las que se encontraron que la motivación y la satisfacción dependen de factores estrechamente

relacionados con el trabajo; en cambio la insatisfacción estaría condicionada por factores periféricos.

Para su investigación Herzberg entrevistó a 200 ingenieros y contadores y para recabar la información de acuerdo a Velázquez (2006):

solicitaron que recordaran momentos en los que se sintieron muy bien y otros en los que se encontraron muy mal respecto a su trabajo. Luego se solicitó a cada empleado que describiera las condiciones que produjeron esos sentimientos. Se descubrió que los empleados reportaron distintos tipos de condiciones como causas (pp. 94-95).

Descubrió que las descripciones de los buenos acontecimientos sucedidos en el trabajo que los participantes habían dicho se relacionaban con sentimientos de logro, reconocimiento, ascenso y aumento en la responsabilidad. En vista de que todos los contenidos estaban relacionados con el trabajo, es decir con las condiciones intrínsecas, se les denominó *factores de contenido*. Y se relacionó que su existencia inducía a elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales (Muchinsky, 1994; Gibson et al, 2003).

Por otra parte, las descripciones que incluían eventos malos se caracterizaban por pertenecer a las condiciones extrínsecas del trabajo como políticas o reglamentos de la compañía, calidad de la supervisión, salario, seguridad en el trabajo, calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados y condiciones laborales, como estos se relacionaban con el contexto del trabajo se les nombró *factores de contexto* o *higiénicos*. La presencia de estos factores no necesariamente es motivadora, pero reducen la insatisfacción (Muchinsky, 1994; Guillen & Guil, 2000; Gibson et al, 2003)

Por tanto Herzberg propuso dos clases generales de variables laborales: las satisfactorias, que son los factores de contenido que provocan satisfacción, y las insatisfactorias, que incluyen los factores de contexto que producen insatisfacción.

De modo que sí un trabajo permite la consecución de muchos factores de contenido, el empleado se sentirá más satisfecho en su trabajo, pero cuando estos factores no se den, no se sentirá insatisfecho sino indiferente o neutro. Por otra parte, sí se permite un gran número de factores de contexto, él empleado no se sentirá satisfecho sino neutro o indiferente a su trabajo, pero cuando no existan estos factores, él se sentirá insatisfecho.

De acuerdo a esta postura se propone que se diseñen los trabajos de modo que se obtenga un alto grado de refuerzo tanto por parte de los factores de contexto (para evitar la insatisfacción) como de los factores de contenido (para asegurar la satisfacción).

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada uno sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que él desea. En la siguiente tabla se enlistan las fuentes de satisfacción e insatisfacción que se encuentran en el trabajo

| <b>Fuentes de satisfacción</b> | <b>Fuentes de insatisfacción</b> |
|--------------------------------|----------------------------------|
| <b>Factores Motivacionales</b> | <b>Factores Higiénicos</b>       |
| Logro                          | Política y administración        |
| Realización                    | Supervisión                      |
| Reconocimiento                 | Salario                          |
| Responsabilidad                | Reconocimiento                   |
| El trabajo mismo               |                                  |

Tabla 4. Fuentes de satisfacción/insatisfacción de Herzberg. Adaptado de “Desarrollo del capital humano en las organizaciones” por Castillo, 2012, p. 21.

A continuación se describen los factores motivadores propios del trabajo como:

- La consecución de logros: Es llegar a alcanzar los objetivos de la tarea, para Herzberg es el elemento motivador más importante.



- Las características de las tareas: Despertar el interés en el trabajador, es importante el considerar la variedad de la tarea evitando la rutina y monotonía
- La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina, para lo cual hay que tener en cuenta:
  - 1) La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
  - 2) Autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea; esto provoca un aumento de la autoestima y la autorrealización.
  - 3) Una tarea generalmente resulta motivadora si implica un reto de dificultad intermedia para el individuo.

Por otra parte, los factores higiénicos se componen por:

- *Salario y beneficios*: El salario base, incentivos económicos, vacaciones, coche de la empresa. El dinero es el aspecto más valorado del trabajo aunque su potencial motivador está modulado por otras variables.
- *Seguridad laboral o grado de confianza del trabajo* sobre su continuidad: Uno de los mayores anhelos es tener un puesto estable que le de seguridad y continuidad laboral.
- *Posibilidades de promoción*: De cara a conseguir un estatus laboral y social conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización, proporciona el sentimiento de que se forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas.
- *Condiciones de trabajo*: Incluyen horario laboral, características del lugar del trabajo, instalaciones y materiales. Los que ocupan un trabajo con riesgo físico valoran más estas condiciones.

- *Estilo de supervisión o grado y forma de control de la organización* sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.
- *Ambiente social del trabajo*: Éste será facilitador de la motivación en tanto dé oportunidades de interacción con otras personas, proporcione retroalimentación constructiva y permita la relación con el líder formal. Además se cubren necesidades sociales de afiliación y relación.

Esta teoría consideraba que si una condición laboral causaba insatisfacción, su remoción producirá satisfacción. Este modelo bifactorial supone básicamente que la insatisfacción no es un modelo unidimensional (Chiavenato, 2000; Gibson et al, 2003).

Las principales críticas a esta investigación es que se basó en una muestra pequeña de contadores e ingenieros como para generalizar a partir de sus resultados. Poniendo en duda su generalización a otros grupos ocupacionales, sin olvidar que la tecnología, el entorno y los antecedentes de esta muestra son marcadamente diferentes de otros. Además Herzberg y sus colaboradores asumieron que las personas que conformaban su muestra informaban de forma precisa sobre las condiciones que les causaban satisfacción e insatisfacción. Además en su metodología se les solicitó que realizaran una mirada retrospectiva, lo que hace surgir el sesgo de *inmediatez de los sucesos* al tratar de recordar las condiciones laborales y sus sentimientos más recientes de la persona.

Aunado a esto, cuando una persona describe algo favorable hay una tendencia a atribuirlo a logros personales (ítems de contenido) y cuando se describen experiencias desagradables es más fácil culpar a otros (ítems de contexto) en vez de aceptar la culpa, por lo que los resultados de la investigación están sesgados por el método empleado. Asimismo, Herzberg no ofreció ninguna explicación de por qué los diversos factores extrínsecos e intrínsecos del trabajo deberían afectar al rendimiento y por tanto a los resultados (Muchinsky, 1994, Gibson et al, 2003).

Otra crítica es respecto al hecho de que tanto los factores de contexto como de contenido contribuyen a la satisfacción o insatisfacción y no de indiferencia.

Además esta teoría ha tenido poco sustento empírico ya que de acuerdo con Arias & Heredia (1999) no se pueden obtener resultados similares a los obtenidos en la investigación original a menos que se siga el método presentado por Herzberg, de lo contrario los resultados son muy variados. Otra crítica es referente al que método de clasificación de respuesta es subjetivo, y pueden observarse resultados viciados por los prejuicios de los investigadores.

Por último se considera que debería ser una teoría nombrada como de satisfacción y no de motivación ya que en ninguna de sus variables la menciona. Algo positivo de esta investigación es que dio lugar a la técnica de enriquecimiento del trabajo (Guillen & Guil, 2000).

### **3.5 Teorías de las expectativas**

Dentro de este rubro de las teorías de las expectativas existen varias versiones como el establecimiento de metas de Locke, la teoría de la equidad de Adams, el modelo situacional de Vroom y la teoría de las expectativas de Porter y Lawler pero todas comparten el criterio de instrumentalizado. Los conceptos básicos en estas son: esfuerzo, desempeño y satisfacción. Karst & Rosenzweig (1987; como se citó en Zarco & Díaz, 2004) distinguen cuatro temáticas comunes de este enfoque:

- 1) Decisiones conscientes de los individuos para comportarse de una manera determinada.
- 2) Valores individuales relacionados con la elección de resultados deseados.
- 3) Expectativas individuales relativas a la cantidad de esfuerzo requerido para lograr un resultado específico
- 4) Expectativas individuales con respecto a la probabilidad de ser recompensado una vez alcanzado el resultado.

### **3.5.1 Teoría de finalidad o establecimiento de metas de Locke.**

La principal aportación de este autor es considerar las metas o intenciones como reguladores de la acción humana. Como menciona Locke (1968) “La dificultad de la tarea y la participación activa en el establecimiento de metas se supone que son condiciones que influyen en los niveles de ejecución”. (Zarco & Díaz, 2004, p.160) Bajo este supuesto, las metas difíciles aceptadas por los empleados conseguirán niveles de ejecución superiores a comparación de metas más fáciles.

De acuerdo a esta teoría las personas deciden conscientemente sus metas, y esto es central para la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución se ha concluido que tienen un mejor rendimiento las metas concretas que las inespecíficas, y también las metas difíciles pero, una vez aceptadas por las personas a comparación de las fáciles y por otra parte también se demostró que la existencia de retroalimentación sirve sobre todo si está generada por la propia persona a diferencia de que si no existiera (Guillen & Guil, 2000).

Además se distinguen tres intermediarios: incentivos económicos, conocimientos- resultados y por último participación y toma de decisiones. Algunas variables como la cultura, la estructura normativa de la organización, el poder entre otras podrían tener una influencia determinante en el establecimiento de niveles de esfuerzo y ejecución óptimos.

Para que los objetivos tengan sentido e importancia, deben ser claros, alcanzables y verificables. Es por esto que las metas claras son motivadoras. Las personas quieren saber qué se espera que consigan, con objetivos que les permitan saber si los alcanzaron y en qué medida, éstos deben tener cierta dificultad sin dejar de ser razonables (Koontz, 2012).

Una de las más recurrentes críticas hacia esta postura es que no se indaga cuál es el proceso por el que las metas llegan a ser valoradas (Zarco & Díaz, 2004).

### **3.5.2 Teoría de la equidad de Stancey Adams.**

Esta teoría es una de las más representativas dentro del grupo de las teorías del equilibrio que están basadas en la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger y que se centran en los estados de tensión y sus reducciones. Según Adams cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias se produce una situación de inequidad, creando tensión (Guillen & Guil, 2000).

Esta postura teórica hace referencia a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación a los insumos (incluyen varios factores como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. J. Stancey Adams ha sido reconocido como el creador de esta teoría.

Si la gente considera que no ha sido recompensado equitativamente, puede sentirse insatisfecha e inconforme, disminuir la cantidad o calidad de su productividad o abandonar la organización. Si, por el contrario percibe que está teniendo una recompensa justa, es posible que conserve el mismo nivel de producción y si piensa que las retribuciones exceden lo que considera equitativo, puede ser que trabaje con mayor intensidad, aunque también puede ser que la desestime.

Un problema que puede aparecer es que las personas sobreestimen las contribuciones propias y las recompensas que reciben de los demás. Los empleados pueden tolerar por un tiempo ciertas inequidades, pero si esta sensación es constante puede resultar en acciones desmedidas a sucesos evidentemente menores.

Estudios han confirmado esta resolución cuando la inequidad va en detrimento en la persona en cuestión (Mowday, como se citó en Guillen & Guil, 2000) pero no cuando es en su beneficio.

### 3.5.3 Modelo situacional de motivación de Vroom.

La teoría de Víctor H. Vroom se refiere únicamente a la motivación para producir y reconoce las diferencias individuales. Para él en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir, los cuales son:

- Los objetivos individuales, es decir la fuerza voluntaria para alcanzar los objetivos
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Esta premisa señala que una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones:

- Objetivos personales del individuo

Como son el salario, estabilidad en el trabajo, aceptación social, reconocimiento y tener un trabajo interesante. También existen otros objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo

- Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad

En una empresa el producir más aunque conlleve una mejor paga, puede significar dejar de pertenecer al grupo social. Por lo que el individuo puede optar por seguir siendo parte del grupo aunque renuncie a un mejor salario.

- Percepción de su capacidad de influir en su productividad

Puede ser el caso de un obrero que cree que su esfuerzo no influye en la producción o puede tratarse de una persona que desempeñe su cargo sin tener la suficiente capacitación para realizarlo de una manera óptima.

Él propone un modelo en el que hay objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Aquí la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos, como menciona Hellriegel (2009) “la motivación (...) depende de las situaciones que enfrente (la persona) y la forma en que sus respuestas ante estas situaciones se ajusten a sus necesidades” (p. 144). Así, el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamientos como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando busca un resultado intermedio (como aumentar la productividad), procurará los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

Para esto, se categorizan los resultados de primer y segundo órdenes. En el que los resultados de las conductas asociadas con el desempeño del trabajo se nombran resultados de primer orden e incluyen el grado de desempeño, el ausentismo y la calidad de trabajo. Los resultados de segundo orden son las recompensas tanto positivas como negativas que los resultados de primer orden podrían tener, por ejemplo el aumento del sueldo, seguridad en el empleo, aceptación de los compañeros o el despido.

Las expectativas es la idea de que un grado determinado de esfuerzo irá seguido por un grado determinado de desempeño. Esto puede relacionarse con la percepción de su capacidad de influir en su productividad (como se señaló anteriormente). El valor de la expectativa va desde cero que indica que no existe posibilidad alguna de que se presente un resultado de primer orden hasta +1 que indica la certeza de que si se presentara este resultado.

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales pertenecientes al segundo orden, estos pueden ser desempeñar un trabajo que tenga sentido, el respeto de los compañeros o ganar lo suficiente para mantener a una familia. La valencia no se refiere al monto de lo que recibirá sino cuánto significa para el individuo obtenerlo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado, en tanto que una valencia negativa representa las

cosas que se quieren evitar como son el ser despedido o no ser tomado en cuenta para una promoción. Un resultado tiene una valencia de cero cuando le es indiferente recibirlo o no. Zarco & Díaz (2004) nombran como *valencia* de consecuencia a la satisfacción anticipada, una actitud positiva o negativa hacia el resultado en cuestión. Los resultados intermedios presentan valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados.

La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad, la cual tiene valores de -1 a +1 (que corresponde al coeficiente de relación) dependiendo de si está o no ligada directamente a la obtención de resultados finales. Un valor de -1 indica que la obtención de un resultado de segundo orden esta inversamente relacionada con la consecución de un resultado de primer orden. Por ejemplo el deseo de un trabajador (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Así es como esta postura teórica hace referencia a las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es considerado situacional.

Esta teoría está basada en el supuesto de las decisiones conscientes de los individuos para comportarse de una manera determinada. Es decir, que el nivel de desempeño está en función de la interacción entre la aptitud y la fuerza o motivo.

Una de las principales críticas a la teoría de Vroom parte de la imposibilidad de comparación del producto de la expectativa y la valencia entre el sujeto. Por otra parte otra de sus críticas es hacia el uso de variables inadecuadas como medidas de ejecución, cuando en las formulaciones originales destaca la variable de nivel de esfuerzo (Zarco & Díaz, 2004).

Además se le critica por no explicar cómo influyen en la expectativa otros factores ajenos al trabajo en sí, como las características personales del sujeto (Guillen & Guil, 2000). Koontz (2012) señala que la premisa de Vroom hace referencia a que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por



el valor que le dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos serán de gran beneficio para el logro de una meta.

Una aportación crucial es que resalta el hecho de que los objetivos personales del empleado no están siempre en sintonía con las metas de la organización.

### **3.5.4 Teoría de las expectativas de Lawler y Porter.**

Para Lawler & Porter la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo constante conduzca a la consecución de objetivos y de resultados significativos para la persona, se diferencia sobre todo en que distingue entre el esfuerzo como *energía aplicada* y *rendimiento laboral producido* en el que además del esfuerzo intervienen otros factores como sus aptitudes y la percepción del rol o la forma a en que definen el éxito o la realización eficaz de su trabajo, y también porque hace diferencias entre recompensas intrínsecas y extrínsecas (Guillen & Guil, 2000).

Estos autores (como se citó en Zarco & Díaz, 2004) combinaron los modelos de las teorías basándose primordialmente en el modelo propuesto por Vroom y argumentaron que el individuo tiende a inclinarse por los comportamientos que tiene como resultado la satisfacción de las propias necesidades. En sus investigaciones encontraron que el dinero puede motivar no sólo el desempeño sino el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el dinero no tiene poder de motivación porque es mal empleado en las organizaciones y algunos de sus malos usos son:

- El largo periodo que transcurre entre el desempeño y la recompensa salarial.
- Los salarios se mantienen en promedio y no recompensan el mejor desempeño ni privan de incentivo salarial a los que trabajaron poco. Es decir, las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales.

Por lo que desarrollaron conceptos como:

Expectativa basada en la relación esfuerzo- rendimiento (o éxito), entendida como la probabilidad subjetiva de que manteniendo ese nivel de esfuerzo se obtiene el nivel de rendimiento óptimo. Se trata de una expectativa con fundamento en la relación rendimiento (o éxito) - resultado

Otro factor involucrado es el valor que el individuo atribuye a cada resultado extrínseco como el aumento salarial, ascenso en la jerarquía del trabajo y por otra parte se tienen los factores intrínsecos como la autoestima o el sentimiento de competencia (factores estudiados en la teoría bifactorial de Herzberg). Derivados de estos conceptos surge otro nombrado *instrumentalidad*. La instrumentalidad es la relación con un mismo nivel de rendimiento que se asocia con numerosas recompensas diferentes. Cada uno tendrá un determinado grado de valencia, este valor de las recompensas puede derivarse de:

- 1) Un atractivo directo, es decir, recompensas de primer nivel
- 2) La capacidad de conducirnos a otras recompensas de segundo nivel sobre el valor directo

Por otro lado se cuenta también con el grado de instrumentalidad que es la probabilidad de que una recompensa de primer nivel conduzca a una de segundo nivel distinguiéndose: Las recompensas intrínsecas que son la consecuencia de la realización de la tarea y son autoconcedidas por el propio individuo y las recompensas extrínsecas que son proporcionadas por terceras personas como los supervisores, compañeros o la dirección del trabajo. De esta manera “se interpretaría que la fuerza de la motivación está influida por la creencia de que producto de su esfuerzo puede devenir un rendimiento y la atracción que siente hacia las consecuencias que supone se derivaran del rendimiento óptimo” (Zarco & Díaz, 2004; pp. 158-159). Reconociendo que el empleado requerirá una serie de competencias necesarias y condiciones ambientales propicias.

Esta es la razón por la que concluyeron que las personas desean ganar dinero porque satisface diversas necesidades como fisiológicas y de salud, y brinda las condiciones para satisfacer las de autoestima, autorrealización. El dinero se convierte en un medio, no en un fin. Si las personas perciben que su desempeño es, posible y necesario para obtener más dinero, trabajarán de la mejor manera posible.

## **CAPÍTULO 4**

### **FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL**

A lo largo de este capítulo, se esclarece dónde están los límites entre la motivación y la satisfacción laboral, ya que si bien están estrechamente relacionados de ninguna manera se pueden representar como sinónimos. A la vez se profundiza en las teorías e instrumentos que explican este concepto y que son más frecuentemente empleados en el ámbito laboral.

Igualmente se exponen los incentivos financieros más utilizados y las nuevas técnicas y programas creados para lograr un mayor involucramiento por parte del personal que van más allá del valor monetario. Asimismo, se describen algunas de las principales fallas por las cuales no siempre los planes de remuneración funcionan en las empresas y finalmente se establece una relación entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción obtenida por la persona concerniente a su vida en general.

#### **4.1 De la motivación a la satisfacción laboral**

La motivación laboral ha sido objeto de estudio desde unos años antes que la satisfacción laboral, hasta los años 70's no había un desarrollo significativo acerca del estudio de esta materia.

La motivación como describen Guillen & Guil (2000) es desencadenada por una necesidad, y busca una meta que la satisfaga, mientras que la satisfacción es la actitud resultante de un trabajo concreto. La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. Por lo tanto, la satisfacción laboral es una actitud, que en cuanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de complacer las necesidades a las que orienta la motivación e incide en que, o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación o en que la persona trate de reorientarse hacia un objetivo diferente.

Es decir, que la motivación y satisfacción no son sinónimos pero si son conceptos que pueden coexistir, ya que en un primer estancia la motivación es anterior a la satisfacción por ser previa al trabajo y por ser propia del individuo, pero una vez que éste se realiza el grado de satisfacción que reporta influirá en la dinámica interactiva de la motivación, al menos en cuanto sea un esfuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta.

#### **4.2 Definición de satisfacción laboral**

Las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente: "como un sistema fisiológico - psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora" (Weinert, como se citó en Guillen & Guil 2000) aun sin desdeñar su componente cognitivo. Muchinsky (1994) lo definió como "La medida en que una persona obtiene placer de su trabajo" (p. 332), Por su parte Locke

(1976, como se citó en Muchinsky, 1994, p. 332) lo describe como un “estado emocional positivo o agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales”. Cites (1969, como se citó en Peiró & Prieto, 1996) la caracteriza como el estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo y Newstron y Davids (1993, como se citó en Peiró & Prieto, 1996) lo definen como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Bussing, Bissls, Fuchs & Perrar (como se citó en Littlewood, Alviter & Robles, 2012) señalan que la Satisfacción en el Trabajo está conformada por tres características. Una es la respuesta emocional ante una situación laboral; como tal, no puede verse, sólo inferirse. Otra es el grado en que los resultados del trabajo cumplen con las expectativas del individuo. Finalmente, es la representación global de varias actitudes relacionadas (trabajo en sí mismo, las oportunidades de promoción, la supervisión, la relación con compañeros de trabajo, y la paga).

En las anteriores concepciones se ha dejado ver que mientras que unos autores consideran la satisfacción como una respuesta emocional, otros la definen como una actitud generalizada ante el trabajo, de este modo su estudio se enfoca en el estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral.

La satisfacción es estrictamente individual ya que son muchos los factores que intervienen para definir cómo se siente una persona con respecto a su trabajo. Por ejemplo, dos personas podrían sentir el mismo nivel de satisfacción laboral global pero por diferentes razones una podría estar contenta con sus compañeros pero descontenta con su salario mientras que la otra podría estar medio contenta con su salario y sus compañeros y alcanzar un nivel moderado de satisfacción a su vez. (Muchinsky, 1994)

Locke (1976, como se citó en Muchinsky, 1994) decía que el tema de satisfacción laboral había suscitado mucho interés ya que culturalmente se valora la libertad individual, el crecimiento personal y la oportunidad, como consecuencia

de ello surge la pregunta de si le gusta a la gente su trabajo o no. Y es que además cada día se difunde más la idea de que toda persona tiene derecho a un trabajo que le satisfaga y le recompense. Por lo que la satisfacción laboral tiene una connotación funcional porque con ésta se han asociado los niveles de ausentismo, rotación y el rendimiento. El aumentar la satisfacción personal puede ser un medio para conseguir disminuir estas variables.

Para entender mejor la definición de la satisfacción laboral es importante especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción y por otra parte es necesario identificar las facetas o referentes del trabajo que producen dichas experiencias. Estos elementos se agrupan en dos secciones, la primera son eventos o condiciones de trabajo que causan la satisfacción laboral y son de carácter intrínseco al empleo. Mientras que la segunda corresponde a los agentes de satisfacción laboral que hacen posible la ocurrencia de los eventos o condiciones, estos pertenecen a la propia persona, los demás y la estructura normativa de la organización la tabla 5 describe más estos elementos.

Un beneficio para la empresa derivado de la satisfacción laboral es que hacen que un trabajo sea más satisfactorio y esto puede significar un ahorro directo con el rendimiento obtenido de su personal. El ahorro total se vería reflejado por no tener que reclutar, contratar y formar empleados nuevos.

Como se mencionó, la satisfacción en el trabajo es el resultado de diferentes actitudes que poseen los empleados, y también de la percepción del individuo acerca de que tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados. Como agrega Blum (1990) éstas se relacionan con factores específicos como: salarios, supervisión, constancia del empleo, condiciones del trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del desempeño, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

| AGRUPACIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL                                    | DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN | DESCRIPCIÓN   |
|--|--------------------------------|---|
| <b>Eventos o condiciones de trabajo que causan la satisfacción laboral</b> | Trabajo                        | Incluye el interés intrínseco en el trabajo, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad de trabajo, control sobre los métodos |
|  | Salario                        | Hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad o el método de distribución del mismo  |
|  | Promociones                    | Oportunidades de formación  |
|  | Reconocimiento                 | Incluye elogios, críticas y crédito por el trabajo  |
|  | Beneficios                     | Como pensiones, seguros médicos o vacaciones  |
|  | Condiciones de trabajo         | Horario, descansos, condición física del lugar del trabajo  |
| <b>Agentes de satisfacción laboral</b>                                     | Supervisión                    | Estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.  |
|  | Compañeros                     | Apoyo y amistad o competencia entre el grupo  |
|  | Empresa y dirección            | Abarca aspectos como la política de beneficios y salarios   |

Tabla 5. Los eventos o condiciones de trabajo y los agentes de satisfacción laboral. Adaptado de Tratados de psicología del trabajo vol. 1. Actividad laboral en su contexto por Peiró & Prieto, 1996, p. 348.

Como se describe en la tabla 3 habrá personas en un mismo lugar de trabajo y con el mismo tipo de puesto que valoren más el ser reconocidos entre sus compañeros y el jefe por sus logros alcanzados, mientras que otras pueden valorar más el tener un horario que les permita realizar otras actividades después del trabajo como estar con sus hijos o tomar un curso.



Por lo que Littlewood, Alviter & Robles (2012) comentan que esta actitud ha sido medida de dos maneras: una de éstas como un constructo global (qué tan satisfecho está el trabajador en términos generales) y otra como aspectos específicos del trabajo (paga, horario, relaciones con compañeros, condiciones de trabajo, tipo de trabajo).

No obstante para entender cabalmente la importancia de este concepto y su estrecha relación con otros se requiere que se incluyan muchos factores adicionales tales como: la edad del empleado, salud, temperamento, deseos y el nivel de aspiraciones. Además de sus relaciones familiares, posición social, recreaciones y actividades en organizaciones (políticas, religiosas o puramente sociales) estos son elementos que también contribuyen a la satisfacción.

Como lo corroboró el *Estudio de Hoppock* (como se citó en Blum 1990) realizado en Pensilvania en 1935 en el cual se examinó los factores que afectan la satisfacción en el trabajo (fatiga, condiciones laborales, supervisión y logros) y se concluyó que la satisfacción es una relevante actitud generalizada en un individuo, y no una actitud específica sobre factores determinados del trabajo. La idea de que tiene relación con el ajuste emocional de un individuo sugiere que quienes son inestables emocionalmente pueden tener dificultades considerablemente mayores para ajustarse a un trabajo y, por ende, pueden sentirse insatisfechos con éste.

Un estudio de Hopkins (1983, como se citó en Paquin, 1993) realizado en el sector público indicó que los empleados que están más satisfechos en su trabajo tienen empleos de gran calidad y disponen de recursos adecuados (factores internos). También se observó que los más satisfechos tenían una percepción favorable de su supervisor, de la equidad de las promociones, consideraban que las condiciones de trabajo eran adecuadas y que no eran objeto de discriminación (factores externos). Tanto los factores internos como los externos son igualmente importantes para explicar la satisfacción en el trabajo, aunque parece que los factores externos son un poco más importantes que los internos.

En otras palabras la satisfacción laboral es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas, que pueden ser resumidas como los factores del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

La satisfacción puede contribuir a que se queden los trabajadores menos productivos, mientras que es probable que los más productivos, cualquiera que sea su satisfacción, aprovechen las oportunidades para encontrar mejores empleos.

De acuerdo a Blum (1990) si una empresa corrige los factores que están causando malas situaciones podrá mejorar de esta forma la satisfacción en el trabajo por parte de su personal; y la aplicación de estos resultados dará como resultado mejores procedimientos de selección.

### **4.3 Teorías de la satisfacción laboral**

Se han propuesto varias teorías con el objetivo de responder por qué las personas están satisfechas con sus trabajos. Ninguna de ellas ha obtenido una confirmación empírica, lo que sugiere que éste es un fenómeno complejo con muchas bases causales, las cuales no han podido ser incorporadas completamente en alguna de las teorías. Lo importante es no perder de vista que los descubrimientos de las investigaciones suelen conducir a hipótesis significativas pero deben combinarse también con la realidad.

Watson & Seidman (como se citó en Muchinsky, 1994) demostraron que la naturaleza del trabajo, lo agradable de las condiciones laborales y los contactos sociales conducen más a la satisfacción en el trabajo que los salarios y las horas laborables, ya que estos últimos solo otorgan un alivio temporal. Lo cual se había comprobado con anterioridad por medio de los Estudios Hawthorne que mostraron que los grupos informales llenan los vacíos de las organizaciones

Además el ajuste en el puesto depende de la personalidad, de los intereses y de las capacidades del individuo. Cuando se relacionan con los factores específicos

del trabajo, la satisfacción en el empleo se hace posible; no obstante, cuando se oponen, se produce insatisfacción en el trabajo y la amplitud de la oposición determina su profundidad.

a) Teoría de la comparación intrapersonal

Estas teorías son nombradas así porque la comparación ocurre dentro de cada individuo. Hacen el balance de lo que una persona quiere (tomado como el estándar o norma) con lo que reciben, cuánto más pequeña sea la diferencia mayor será la satisfacción.

Algunos investigadores creen que los estándares están compuestas por las necesidades humanas, siendo innatas y fundamentales para cada uno y pueden clasificarse en dos categorías: físicas y psicológicas. Las primeras son necesarias para el funcionamiento del cuerpo como son: agua, alimento, aire. Las segundas son fundamentales para la actividad mental como estimulación, autoestima, placer; asimismo pueden incluir valores o recompensas esperadas. Un trabajo satisfactorio cumplirá las necesidades psicológicas básicas. Por ejemplo, el tener ingresos adecuados y así se concederá una mayor autoestima y reconocimiento personal. Es decir, igualan la satisfacción laboral con la satisfacción de las necesidades.

Otros investigadores creen que la norma se deriva de los valores humanos y no de las necesidades. Los valores son aquellos aspectos que una persona considera beneficiosos, creencias personales respecto a que un modo específico de conducta es preferible a otro distinto. Todas las personas tenemos las mismas necesidades básicas, pero existen diferencias en lo que se valora. Además los valores determinan las decisiones de las personas, así como las respuestas emocionales a éstas. Un trabajo satisfactorio daría la oportunidad de conseguir resultados apreciables.

Las teorías basadas en los valores son más flexibles que las basadas en las necesidades. En defensa a las teorías de las necesidades, se podría argumentar que aunque las personas tienen las mismas necesidades, lo que varía entre cada

uno es la fuerza con la que las experimentan. Por esto, una persona con una gran necesidad de autoestima podría estar insatisfecha en un trabajo determinado, mientras que otra con una necesidad menor podrían estar bastante satisfechas con él mismo. Por otro lado, las personas tienen diferentes valores, esto explicaría las diferencias en la satisfacción personal. Alguien que valore los reconocimientos económicos y los retos personales no se sentirá satisfecho con un trabajo rutinario y con un salario bajo. Pero si ese alguien valora lo justo para llegar a fin de mes podría encontrar bastante satisfactorio ese trabajo (Muchinsky, 1994, p. 334).

Por lo tanto si hay una discrepancia entre lo que se necesita o desea y lo que se obtiene entonces surgirá la insatisfacción laboral. En esta misma línea, Rice, Mcfarlin & Bennet (como se citó en Muchinsky, 1994) argumentaron que la explicación más plausible para entender la satisfacción laboral es la diferencia entre lo que las personas tienen y quieren.

#### b) Procesos de comparación interpersonal

El fundamento de esta teoría es la creencia de que las personas se comparan con otras a la hora de valorar sus propios sentimientos de satisfacción laboral. Las comparaciones se hacen dentro del sistema social, es decir, interpersonalmente.

Weiss & Shaw (1979, como se citó en Muchinsky, 1994) sugirieron que se puede obtener satisfacción al observar a otros ya que la influencia del grupo es parte importante para la determinación de la propia satisfacción laboral. Así, en caso de que un individuo hipotético trabajara en aislamiento social, las teorías de comparación interpersonal nos dirían que no podemos valorar la satisfacción laboral.

Hay un gran número de investigaciones en psicología social que indican que las personas se valoran en función de las percepciones que los otros tienen de uno. Es por esto razonable considerar que las comparaciones sociales tienen que ver con la satisfacción laboral.

c) Teoría de Stogdill

Stogdill (como se citó en Blum, 1990) decidió que era momento de tomar la satisfacción como una “causa” del desempeño (es decir como una variable de insumo). En lugar de eso, consideró mejor ver al individuo de acuerdo con el contexto de la organización total.

Brayfield & Crockett (como se citó en Blum, 1990) examinaron todas las investigaciones relacionadas con el desempeño y la satisfacción en el trabajo llegaron a la conclusión de que virtualmente no había evidencias de que existiera relación entre estas variables. Por supuesto estos resultados son bastantes críticos para quienes respaldan la noción general de “relaciones humanas” de que los trabajadores satisfechos son más productivos.

Como menciona Blum (1990) sólo alguien cándido podría esperar encontrar una relación entre la producción y la satisfacción en el trabajo como una conexión de causa y efecto, quizá sea mejor considerar a la satisfacción como una entidad por sí misma, ya que insistir en una relación directa puede no tener en cuenta la realidad.

#### **4.4 Medidas de la satisfacción laboral**

Se han llevado a cabo estudios para medir la satisfacción laboral, sin embargo no existe una sola línea de investigación ya que hay autores que valoran la satisfacción global, mientras otros utilizan diferentes aspectos de la satisfacción.

a) *Indicadores laborales descriptivos*

Los indicadores laborales descriptivos (llamados JDI) creados por Smith, Kendall & Hullin (1969) y revisados luego por Smith (1985) son las medidas de satisfacción más utilizadas y examinadas. El cuestionario mide cinco factores específicos: satisfacción con el trabajo en sí mismo, supervisión, salario, promoción y compañeros, más una escala global de satisfacción laboral en general. Cada

faceta contiene de 9 a 18 ítems que consisten en palabras o frases cortas. Los empleados indican si el ítem describe su trabajo, y se les permite la opción de respuesta dudosa. Cada ítem tiene un valor en la escala que nos indica cómo describe la satisfacción laboral.

Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul (1989) crearon una escala de satisfacción general que complementa las escalas de los JDI. Otros autores crearon una adaptación española comparable con la versión inglesa.

Además Yeager (1981) sugirió que este instrumento puede medir más de cinco factores ya que la escala de supervisión puede dividirse en satisfacción con la capacidad o rendimiento del supervisor y habilidades de relación interpersonal.

#### b) *Cuestionario de satisfacción de Minnesota*

El cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ) lo desarrolló Weiss, Dawis, England & Lofquist en 1967 y es la segunda medida más popular de la satisfacción. Aquí se incluyen veinte aspectos entre los que están la creatividad, independencia, las relaciones de supervisión humana, supervisión técnica y las condiciones laborales. Cada aspecto contiene cinco ítems y las respuestas oscilan en una escala de cinco puntos desde el “muy satisfecho/a” (con valor de 5) hasta el “muy insatisfecho/a” (con valor de 1).

Al realizar comparaciones entre los *Indicadores Laborales Descriptivos* y el *Cuestionario de Satisfacción de Minnesota* se encontró que estos instrumentos que aparentemente miden lo mismo en realidad no lo hacen ya que los aplicaron a una muestra de trabajadores y obtuvieron unos coeficientes de validez que oscilaban entre 0.49 y 0.70. (Muchinsky, 1994)

#### c) Escala de las caras

Esta escala fue creada por Kunin en 1955 y mide la satisfacción global utilizando dibujos de rostros humanos, este test se puede aplicar fácilmente además al no utilizar palabras hay menos ambigüedad. La persona que lo responde solamente

tiene que escoger la cara que refleja cómo se siente en el trabajo en general, se aplica tanto a hombres como a mujeres aunque Dunham & Herman en 1975 crearon una versión que mostraba rostros femeninos.

En general no existe una escala que mida mejor que otra la satisfacción, sino que el cuestionario se elige si cumple dos objetivos: el primero es que ofrezca evaluaciones fiables y válidas y el segundo es que mida los aspectos de la satisfacción de mayor interés para el investigador.

#### **4.5 Incentivos financieros**

Para que una organización obtenga la participación de una persona puede ofrecerle alicientes que contribuyan de alguna manera al logro de una de sus metas por lo menos. Los alicientes son variados y de acuerdo con Vroom (1979) para que sean efectivos deben estar basados en las necesidades de los individuos.

González y Olivares (1999) mencionan que tanto el hombre como la industria han acuñado al dinero un valor exorbitante tomándolo como el más importante de la empresa, sin embargo ningún plan de incentivos ha logrado ser realmente eficaz.

Si bien la paga puede ser el primer motivo por lo que las personas se emplean, no suele ser la única razón por la que permanecen en determinada empresa y es que a veces el dinero puede significar una recompensa. Por ejemplo, en un estudio realizado en organizaciones relacionadas con la hospitalidad descubrieron que los trabajadores clasificaban los buenos sueldos en primer lugar mientras que en el área de la industria clasificaron el tener un trabajo interesante en primer lugar y los buenos sueldos en quinto lugar.

Según Luthans (2008) el dinero se relaciona con cuatro de las características simbólicas importantes por las que las personas se esfuerzan las cuales se mencionan a continuación: 1) logro y reconocimiento, 2) estatus y respeto, 3)

libertad y control, y finalmente 4) poder. Es así como el dinero no es el fin último al encontrar trabajo, sino un medio para conseguir lograr objetivos físicos (ropa, casas, automóviles) y psicológicos (estatus, autoestima, un sentimiento de logro). El dinero es asociado a todos los servicios y bienes que se pueden adquirir con este.

El dinero puede ser un refuerzo positivo para la mayoría de las personas y si el sistema de remuneración se diseña adecuadamente puede producir un resultado positivo en el individuo, el equipo y el desempeño organizacional.

No sólo es un motivador, sino cuanto más obtienen las personas más parecen desear. Una vez que el dinero satisface las necesidades básicas, las personas pueden usarlo para progresar, alcanzar una meta que siempre está fuera de su alcance, así que se esfuerzan por más. Existen pruebas de que si una organización reduce su remuneración, la moral se deteriora ya que algunos empleados lo consideran como un insulto que afecta su autoestima y el valor de la organización.

También hay investigaciones que demuestran que el dinero tiene diferente significado para las personas. Además estas diferencias individuales terminan afectando a las iniciativas grupales.

Un meta análisis de 72 estudios descubrió que el dinero era una estrategia de intervención de refuerzo positivo muy eficaz para mejorar el desempeño. Mientras que otro meta análisis de 96 estudios experimentales concluyó que en general la recompensa no disminuye la motivación intrínseca, la verdadera clave para evaluar el uso de las recompensas monetarias no es necesariamente si satisfacen necesidades internas, sino más bien como se administran.

Para que el dinero sea eficaz, debe administrarse lo más justo y objetivamente posible con la condición de que el empleado muestre comportamientos de desempeño decisivos. Para esto, se han diseñado programas de remuneración que permitan hacer más eficaz la organización con una gratificación para los empleados implicados en ello.



#### **4.5.1 Métodos tradicionales y nuevas técnicas de remuneración.**

Se entiende por remuneración al hecho de percibir una paga por un trabajo realizado, de acuerdo con Luthans (2008) tradicionalmente las organizaciones han usado dos métodos de administración del salario: el salario base y el pago por méritos.

El salario base consiste en la cantidad de dinero que un individuo recibe como pago por sus horas, semana, mes o año. Las condiciones del mercado determinan frecuentemente el salario base, en la mayoría de las empresas se tiene alguna forma de remuneración por méritos que se usa para otorgar incrementos salariales anuales, aumentando así el salario base y evitando que el salario del personal se aleje mucho del mercado.

A su vez, estos sueldos desde el punto de vista legislativo y fiscal generan obligaciones sociales (consecuencias que representan las contribuciones establecidas por la ley como son la previsión social, el fondo de garantía por tiempo de servicio...) que se calculan sobre sus valores en forma de una cascada.

Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida, sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y la productividad.

Es por esto que los nuevos sistemas de remuneración incluyen planes de pago flexible, que se basan en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada y hasta por equipos.

Dentro de la organización los empleados mal pagados acabarán sintiéndose explotados y devaluados, si se recuerda la teoría bifactorial de Herzberg se entenderá que los salarios y prestaciones no motivan pero su ausencia provoca insatisfacción. Por lo que, como menciona Ventrice (2004) los jefes de una empresa que no deciden directamente cuánto se paga a su equipo; deberán hacerles ver que ellos valen más de lo que perciben monetariamente.

Para el caso del pago por méritos, consiste en un bono por desempeño bajo el supuesto de que las personas que realizan un mejor trabajo reciben incrementos mayores que el resto de sus colegas. La principal diferencia con respecto al salario base es causar que los empleados se esfuercen por alcanzar un desempeño mayor sobre todo cuando los sueldos son iguales y el desempeño desigual (ese es el caso para el salario fijo).

La remuneración variable es de carácter selectivo, depende de los resultados que alcance la organización y se acredita periódicamente a favor del empleado o del equipo. El objetivo que persigue es convertir al trabajador en un socio o aliado de la empresa.

Este tipo de incentivo es financiado con el aumento de la productividad y con la reducción de costos. Además la motivación que genera se ha convertido en un importante motor para reanudar los negocios.

La remuneración por méritos posee varias desventajas importantes ya que con frecuencia se vuelven imprecisos porque la organización no especifica claramente las condiciones para ganar este pago y en algunos casos existe gran dificultad en relacionar la remuneración directamente con el desempeño en algunas profesiones u ocupaciones como en la producción laboral de contadores, supervisores y personal administrativo.

#### **4.5.2 Planes de incentivos.**

Cuando se crea un plan de incentivos el objetivo debe ser crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas.

Para la consecución de esto, Patton (1977, como se citó en Chiavenato, 2007) asegura que un sistema eficaz debe cubrir siete aspectos:

- Adecuado: debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.

- Equitativa: la paga de cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
- Equilibrada: Deben proporcionar en total un paquete razonable de premios
- Eficaz en costos: Es decir que partirá de lo que la organización puede pagar, por lo tanto los salarios no pueden ser excesivos.
- Segura: El monto ofrecido debe darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
- Incentivadora: Deben ser eficaces para generar un trabajo productivo
- Aceptable para los empleados: éstos deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y también para su empresa.

Además para que un programa de pago por méritos funcione requiere de cuatro aspectos básicos:

- La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos (APO) participativa, democrática e incluyente. Este se convierte en un importante instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento cuando: 1) Los objetivos son elaborados por los trabajadores que laboraran en ellos, sin presiones, 2) Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio y 3) No debe ser un esquema de normas y reglas a seguir exhaustivamente.
- Es un proceso simple y fácil de comprender, permitiendo la cuantificación objetiva del desempeño tanto de la organización como de los trabajadores.
- Es flexible, para que permita hacer ajustes cuando sea necesario.

Como se puede observar estos dos puntos de vista no son excluyentes sino complementarios haciendo énfasis en la importancia de la participación de ambas partes (jefes de piso, empresa y empleados en general) para el alcance de las metas.

No se debe dejar de lado el sistema de premios para el personal como son: las prestaciones sociales, estímulos o incentivos por el desempeño, oportunidades de

crecimiento personal entre otras (Chiavenato, 2007). Debido a que los planes de incentivos tradicionales tienen sus limitaciones, las organizaciones empiezan a replantearlos para afrontarse a los retos de la sociedad actual.

Los planes de incentivos pueden ser económicos (o también llamadas recompensas extrínsecas) y no económicos (o recompensas intrínsecas). En cualquiera de éstas existen dos formas de distribuir los planes de incentivos: los individuales y los grupales, los primeros tuvieron su auge durante el periodo de la administración científica. Este tipo de plan puede estimular una sana competencia o minar la confianza y el trabajo en equipo; los segundos, han ganado popularidad ya que las organizaciones están más conscientes de que el trabajo en equipo genera mayor productividad y calidad.

Debido al factor de riesgo de la economía de los últimos años, muchas empresas han instituido una combinación de planes de pago en la que el individuo recibe un monto garantizado de dinero, sin importar el desempeño de la persona.

#### 4.5.2.1 Incentivos financieros.

En las siguientes tablas se enlistan los principales incentivos económicos que se otorgan en las empresas, se encuentran los usados tradicionalmente y los que paulatinamente se han incluido debido a que buscan ser atractivos para atraer talento, nombrados como *flexibilidad en las prestaciones*. Las principales debilidades de estos últimos, en el caso del estilo a la carta o cafetería, es que las personas jóvenes suelen usarlos en asuntos inmediatos dejando de lado sus contribuciones para la jubilación. Por otra parte, las esposas de oro representan acciones con derechos aplazados que limitan la libertad del accionista para vender por lo que debe renunciar a su derecho en caso de que deje su empleo por razones que no sean la muerte, discapacidad o jubilación.

| Nombre                           | Descripción   | Debilidades  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Gastos médicos</b>            | Consta en ofrecer seguro médico (que llegan a incluir servicio dental y salud mental) a sus empleados en donde la empresa paga una parte considerable de las primas de esta cobertura   | Como las bonificaciones son atractivas a veces el personal pide incapacidad sólo para cobrar los bonos sin que en realidad la necesiten.   |
| <b>Trabajo a destajo</b>         | Se otorga una remuneración estándar por cada unidad producida. Sí los individuos que estaban dispuestos a trabajar con más empeño y tienen la resistencia necesaria podían optar por el pago de incentivos  | Debido a la economía incierta de los últimos años muchas empresas han optado por la combinación de planes de pago  |
| <b>Reparto de utilidades</b>     | La participación esta legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.   | Por ser parte de un derecho que todos reciben en la empresa las personas suelen restarle mérito a este incentivo.  |
| <b>Habilidades múltiples</b>     | Vincula el pago con la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones. El aumento salarial se deriva de la adquisición de nuevos conocimientos pero orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas. | Existe frustración por parte de los empleados si no hay vacantes en las áreas que se acaban de capacitar. Puede causar insatisfacción o rotación si se ha aprendido todas las habilidades que se necesitan en la empresa y ya no hay más hacia donde avanzar |
| <b>Horas de trabajo normales</b> | El criterio de remuneración se establece por tiempo invertido en una unidad de producción. Las tareas se desglosan en función de la cantidad de tiempo que lleva realizarlas  |  |
| <b>Compra de acciones</b>        | Usado comúnmente para los administradores de alto nivel en donde se les da la oportunidad de adquirir acciones de la empresa en el futuro a un precio fijo determinado  | Ha conducido a excesos y problemas éticos. Son factibles sólo cuando el desempeño se puede medir fácilmente y objetivamente  |

Tabla 6. Plan de incentivos tradicionales (Creación propia).

| Nombre   | Descripción  |
|--|--|
| <b>Programas de bienestar</b>                            | Se centra en evitar que los empleados se enfermen física o mentalmente por lo que se instalan gimnasios dentro de la empresa o se ofrecen a pagar parte del coste por inscribirse a un club deportivo. También se ofrece un pago financiero a las personas con exceso de peso que pierden los kilos demás. Una vez que ha llegado al peso recomendado por el médico no debe recuperarlo, de lo contrario él pagara a la empresa por cada medio kg que gane                         |
| <b>Relacionadas con el ciclo de vida</b>                 | Se basan en la etapa de ciclo de vida e incluyen cuidado infantil hasta cuidado de ancianos (por ejemplo el seguro médico a largo plazo cubre el cuidado en casa o gastos de asilos).<br><br>El programa de asistencia para empleados (PAE) apoya a empleados con farmacodependencia, problemas maritales y ofrecen planificación financiera. Proporcionan asistencia de manera confidencial para resolver los problemas personales que puedan afectar su vida y desempeño laboral |
| <b>Educación</b>   | Es el apoyo a los empleados para obtener una educación universitaria, un posgrado o aprender otro idioma   |
| <b>Estilo a la carta o cafetería</b>                     | Permiten a los trabajadores elegir por sí mismos las prestaciones, así pueden diseñar su propio paquete eligiendo las que mejor satisfagan sus necesidades. La organización establece un monto del presupuesto que esta dispuesta a gastar por empleado y ella decide cómo administrarlo.  |
| <b>Planes de participación en las ganancias (grupal)</b> | Consta en compartir las ganancias netas de los mejoramientos en la productividad con el equipo   |
| <b>Paracaídas de oro</b>                                 | Consisten en acuerdos generosos de indemnización para los altos directivos a los que se obliga a irse y así disminuir su resistencia a la fusión o adquisición de compañías.   |
| <b>Esposas de oro</b>                                    | Son incentivos para que el directivo se quede en la empresa. Si deja la empresa el directivo pierde el derecho a las prestaciones económicamente atractivas que se le ofrecen como pueden ser la compra de acciones y los lotes de jubilación  |

Tabla 7. Plan de incentivos con flexibilidad en las prestaciones (Creación propia)

#### 4.5.2.2 *Incentivos no financieros.*

Estos programas se relacionan con los incentivos económicos pero no de una forma directa y son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo (González & Olivares, 1999).

Pagar con dinero significa pagar un salario físico, sin embargo como agrega Velázquez (2006) en una organización se requiere también pagar con un salario mental integrado por la aceptación, reconocimiento y la consecuente motivación real y auténtica que inspiran organizaciones humanistas. Haciendo que el empleado se sienta aceptado, reconocido, desarrolle un sentido de identidad logrando que permanezca con la empresa.

Algunos de estos incentivos son conocidos como salario emocional ya que no representan un pago monetario sino más bien una retribución por su especial desempeño en la empresa, éstos pueden ser una convivencia más cercana con el jefe, el escuchar sus sugerencias y soluciones y llevarlas a cabo para la resolución de problemáticas laborales, recibir felicitaciones por los éxitos obtenidos. Otra forma de incentivar es por medio de las expectativas, en donde la persona encuentra la motivación a desarrollarse mejor en su puesto porque se le demuestra que sus esfuerzos son apreciados y tomados en cuenta incrementando así su deseo de superación.

Las empresas que consideran que el personal es parte fundamental para su sustento, crecimiento y competitividad deberán ofrecerles no sólo un salario atractivo sino también una tarea interesante a desarrollar y sobre todo un ambiente en que se les valore, se les reconozcan y sea significativo en su vida. Para poder lograrlo se mencionarán a continuación los elementos fundamentales que constituyen los incentivos no financieros o también llamados recompensas intrínsecas del trabajo:

### *Cooperación*

En cada grupo de trabajo hay un sinnúmero de actos de cooperación sin los cuales el sistema se derrumbaría. Todos estos actos se dan por hecho y muy pocos forman parte de la descripción del puesto. En un estudio de personal de oficina en una compañía de seguros, uno de los dos factores que diferenciaban las secciones muy productivas de las menos productivas era la gran cantidad de actitud cooperadora entre los empleados, que siempre se ayudaban unos a otros para cumplir con las cuotas asignadas.

Por ejemplo, en las carreras de Nascar Jeff Gordon junto con su equipo conocido como Rainbow Warriors, se enfocaron no sólo en el perfecto funcionamiento de la maquinaria sino también en recibir una capacitación para desarrollar la competencia de la cuadrilla del *pitt* para que todos tuvieran la capacidad de rotar las tareas (Hellriegel, 2009).

### *Ideas constructivas*

Son las sugerencias creativas para mejorar los métodos de producción o mantenimiento. Una organización que estimula a sus miembros a contribuir con ideas para mejorar es una empresa más efectiva, pues la gente que está más cerca de los problemas a menudo puede aportar más sugerencias para mejorar las operaciones. Si la empresa no usa este flujo de contribuciones no está utilizando en forma efectiva sus recursos potenciales.

Además un trabajo creativo contribuye al desarrollo de las capacidades habilidades y aptitudes que las personas poseen, lo que contribuye a relacionarse estrechamente con el trabajo (Diego, Diego & Olivar, 2001).

### *Auto entrenamiento*

El autoentrenamiento es para hacer mejor las labores y la autoeducación para asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización. Si la organización cuenta con hombres que invierten su propio tiempo en perfeccionar



sus conocimientos y habilidades para llevar a cabo tareas de mayor responsabilidad tiene una fuente adicional para su efectivo funcionamiento.

#### *Actitud favorable*

De acuerdo a Sifuentes, Ortega y González (2012) los clientes de una empresa perciben cuando el empleado tiene una actitud positiva, son amistosos y sensibles; por lo contrario los empleados insatisfechos reflejan enojo, lo que afecta de manera negativa a la compañía ya que al notarlo los clientes, éstos se irán, es por esto que empresas de autoservicios se obsesionan con empleados satisfechos.

#### *Reconocimiento de los logros*

En el reconocimiento de los logros, se pretende aludir a los objetivos que alcanza el trabajador dentro de la organización, para ello el jefe puede demostrarle su reconocimiento en varias formas por ejemplo: la comunicación a través de una carta a domicilio acerca de la aprobación de su periodo de prueba, felicitaciones por actuaciones excepcionales con una invitación a comer, o pedirles opinión cuando se cambia el mobiliario (Peña, 1999).

Ya que el agradecimiento o su ausencia es inherente a todo lo que hacemos, mantener informados y al día a los empleados es una manera de valorarlos

En la organización se puede estructurar un programa innovador y generoso que sea técnicamente perfecto, pero de nada servirá si la gente a la cual ofrece esa gratitud no valora esa retroalimentación ni los comentarios inherentes a esto.

Existe algo llamado *cuenta de confianza*, la cual consta de un tipo de balance mental personal de cada uno de sus compañeros aunque su primer nombre fue cuenta corriente emocional acuñado por Stephen Covey y funciona de la siguiente manera: Cuando una persona promete algo y lo cumple, realiza un depósito en esta cuenta. Si además es honesto y abierto, ése es otro depósito. Basta que se responda con evasivas o se hagan comentarios inapropiados acerca de otros

empleados y será como sacar dinero de esa cuenta, la cual representa la reputación que se forma de persona en persona y decide la calidad de sus relaciones y el efecto de su reconocimiento (Ventrice, 2004).

Por lo tanto, es preferible enfocarse en el reconocimiento inherente que supone la confianza, el respeto y el afecto. Además el tener presente los intereses de sus compañeros tiene un efecto positivo para el reconocimiento, si la persona que ofrece el reconocimiento conoce al que recibe y por tanto sabe lo que desea o necesita, sabrá que ofrecer.

### *Plan de vida*

Desde la perspectiva del construccionismo social la representación del mundo, de hechos y datos, es el resultado de una negociación con la realidad. No es de extrañar que no exista un significado absoluto del trabajo, sino que depende de la posición social, del contexto organizacional, el momento histórico y la biografía del trabajador.

Baumeister (como se citó en Villa-George & Moreno, 2013) consideró que si el trabajo era considerado para la persona como una misión o un destino, sería fuente de satisfacción de necesidades y también de significado.

En la sociedad moderna el trabajo es parte de la identidad personal, ya que la actividad laboral y su contexto delimitan las actitudes, preferencias y una amplia gama de orientaciones personales.

Debido a la influencia del trabajo en la vida o viceversa, Stecker y Dick (2010, como se citó en Villa-George y Moreno-Jiménez, 2013) decidieron estudiar el trabajo desde una perspectiva global, relacionándolo con el significado de la vida, por lo que propusieron dividirlo en dos áreas: comprensión y propósito. La primera se relaciona a la capacidad de hacer que cada experiencia tenga un sentido, aparece cuando la gente tiene la competencia de entender quiénes son, cómo es el mundo laboral en el que participan y cómo ellos se ajustan a este ambiente. Los elementos que engloba permiten que la persona pueda afrontar la adversidad y

que desemboque en el propósito del trabajo. El segundo respectivamente, trata de la identificación y la intención de perseguir una meta que pudiera resultar significativa para la persona. El propósito une el presente de la persona con lo desea alcanzar, haciendo que se plantee a dónde quiere llegar.

Es así, como de acuerdo a este análisis la comprensión es base del propósito, y al presentarse ambas se pueden dar un significado del trabajo, lo que puede contribuir a que la persona vea a su trabajo como una importante fuente y manifestación del trabajo.

De ser posible, las personas buscan un trabajo que sea significativo y evitan los que no lo son. Aunque el significado del trabajo no es sinónimo de calidad representa un indicador subjetivo imprescindible de interés, dedicación y esfuerzo por realizarlo por lo que se convierte en un factor general de ventajas y beneficios laborales. Además las personas que expresan que su trabajo es significativo tienen un mayor bienestar laboral, o lo consideran como algo importante y central en sus vidas por lo que experimentan mayor satisfacción laboral.

Se considera un trabajo interesante cuando el empleado abandonaría su trabajo actual sólo por otro que le ofreciera un gran atractivo financiero. Este patrón motivacional está relacionado con las oportunidades que el papel de la organización otorga para la expresión de habilidades y talentos del individuo (Vroom, 1979).

### *Organización del trabajo*

El trabajo interesante es fuente de satisfacción para algunos trabajadores, de acuerdo con Thurman, Louzine & Kogi (1989) existen ideas fáciles de aplicar y sin ningún costo tales como el cambio en la asignación de tareas. La falta de variedad y la monotonía causan aburrimiento y fatiga y la repetición de los mismos movimientos origina tensiones musculares y generales. La atención suele disminuir al igual que la calidad y el trabajador busca excusas para parar la máquina o despejarse un rato.

Para evitarlo, se puede rotar a los empleados en las áreas de trabajo y en caso de maquilas o fábricas es conveniente el escuchar música y el permitirles charlar con sus compañeros.

### *Diseño del puesto*

Dentro de las recompensas intrínsecas del trabajo están los relacionados con el diseño del puesto, entre los cuales se encuentran los horarios flexibles, Peña (1999) describe que éstos permiten reducir la ansiedad y tensión en los empleados ya que se llega a un común acuerdo para tener un rango de entrada y se depositan en él la confianza para que cubierta su jornada laboral pueda retirarse sin necesidad de una persona o tarjeta que cheque su hora de entrada y salida puesto que lo importante de esto es su productividad y no su estricta puntualidad. Los jefes saben que hay trabajadores que hacen trampa pero también saben que son una pequeña minoría, la mayoría responde positivamente a la confianza que ha sido depositada en ellos.

Otra recompensa dentro de esta misma categoría es el Teletrabajo, en donde Muchinsky (1994) señala que es el trabajo realizado desde la propia casa y que al final es transferido electrónicamente a la oficina. Por ejemplo, en la empresa *Sun Microsystems Iwork Program*. Los empleados usan una tarjeta inteligente llamada *Sun ray* que les permite tener acceso a los archivos de su escritorio de la empresa en cualquier lugar del mundo. Cuenta con una herramienta de evaluación que les permite saber a los empleados si son adecuados para trabajar lejos de casa (Hellriegel, 2009).

### *Seguridad laboral*

En el lugar de trabajo la gente debe desempeñar sus tareas de una manera segura, contando con el equipo adecuado para el desarrollo de sus tareas y sin poner en riesgo su integridad cumpliendo con cierto nivel mínimo de cantidad y calidad. Una medida común de la productividad es la cantidad desempeñada por un individuo o un grupo, el principal papel de sus miembros lo establece

claramente el protocolo de la organización o la administración. Así como la enfermera en el hospital y el maestro en la escuela; cada uno conoce cuál es su principal papel.

Por otra parte, la seguridad personal es también inherente al trabajo puesto que los individuos buscan seguridad dentro de sus diversos campos de actividades; mediante el logro se encuentran seguros en algunas zonas; al no alcanzar sus metas, se vuelven inseguros en otros aspectos. Estos sentimientos de seguridad o inseguridad pueden tender a generalizarse en toda la estructura de la personalidad, o pueden proyectarse de un campo de actividades a otro (Blum, 1990).

#### *Compromiso Organizacional*

Sifuentes et al, (2012) señalan que el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Es un fuerte vínculo que se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante y el deseo de mantenerse dentro de ésta.

De acuerdo con Amorós (como se citó en Sifuentes, Ortega & González, 2012) las fuentes de compromiso organizacional varían de una persona a otra, puesto que al inicio está determinado en gran parte por las características individuales, la personalidad y las actitudes, viéndose más tarde influido por las experiencias en el trabajo, vínculos y confluencia de factores como el comportamiento ético en las organizaciones, que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

#### *Lealtad y Equidad*

Según Ventrice (2004), la mayoría de las empresas que valora las relaciones disfruta de un alto grado de lealtad de los empleados. Los lazos fuertes entre

empleados de todos los niveles generan una profunda lealtad hacia la empresa. Construir esto significa desarrollar a la vez respeto y cooperación.

El personal que reporta equidad en su relación con sus jefes y organización manifiesta un estado afectivo y actitudinal favorable al evaluar su trabajo y relaciones de trabajo. Tal parece que la variable jefe es el principal factor que incide en la satisfacción, tal como lo proponen las investigaciones que Toro (2009) como se citó en Littlewood, Alviter & Robles (2012) ha realizado en diferentes países latinoamericanos como: México, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela.

| <b>INCENTIVOS NO FINANCIEROS<br/>O RECOMPENSAS INTRINSECAS LABORALES</b> |  |
|--|--|
| <b>Consumibles</b>   | Recesos para tomar café                                  |
|  | Cenas para la familia                                    |
| <b>Manipulables</b>  | Uso de las instalaciones deportivas de la empresa        |
|  | Uso de las instalaciones de la empresa para uso personal |
| <b>Diseño del puesto de trabajo</b>                                      | Rotación del trabajo                                     |
|  | Horarios flexibles                                       |
|  | Equipos auto dirigidos                                   |
|  | Teletrabajo  |
| <b>Personales</b>  | Plan de vida   |
|  | Logro  |
|  | Autonomía  |
|  | Compromiso organizacional                                |
|  | Lealtad  |
|  | Cooperación  |
| <b>Reconocimiento</b>  | Actitud positiva   |
|  | Elogios  |
|  | Uso de cartas para felicitar por ascensos o logros       |
|  | Ceremonias para reconocer a los más destacados           |
|  | Diplomas y placas por los logros obtenidos               |

Tabla 7. Incentivos no financieros o recompensas intrínsecas laborales. Adaptado de “¡La remuneración no es todo! Herramientas para lograr la satisfacción de los empleados” por Ventrice, 2004.

Como se enlista en la tabla 7, los incentivos no financieros no son precisamente gratis para la organización sin embargo involucran un bajo costo que permite al trabajador disfrutar de su jornada diaria y para aquellos que buscan la autonomía esto les permite administrar sus tareas sin tener que brindar una explicación en cada momento de por qué hacen lo que hacen.

#### *4.5.2.3. Por qué los programas de incentivos no funcionan.*

A pesar de todas estas variedades de planes los cuales han tratado de adaptarse al actual ritmo de la sociedad, hay un problema general y es que según Luthans (2008) se ha conducido a los excesos, problemas éticos y económicos que experimentan las empresas ya que estimulan una gama limitada de comportamientos, además existen demasiadas diferencias entre la rama de servicios y la industrial por lo cual es necesario modificar los programas de incentivos para cada empresa y adaptarlo a sus propias necesidades.

Como añade Vroom (1979) los miembros de una organización contribuyen al cambio de incentivos que la organización les ofrece. Estas aportaciones de un grupo son la fuente de recompensas que la organización ofrece a otros. Si la suma de aportaciones es suficiente en cantidad y calidad necesarias, la organización sobrevivirá y crecerá, de lo contrario caerá y, finalmente, desaparecerá a menos que alcance el equilibrio.

No hay que olvidar que este tipo de remuneraciones atraen y retiene a sus miembros, sin embargo los factores económicos no son el único incentivo para trabajar, de acuerdo a Morse & Weiss (como se citó en Vroom, 1979) existen otros elementos como asociarse con otros, la autoestima ganada por medio del trabajo y el alto valor del empleo que pueden servir en forma efectiva para inducir a la gente a trabajar.

Como explica Ovejero (2006) “nunca fue fácil motivar a los empleados para que hicieran a gusto algo intrínsecamente poco agradable. De ahí que con frecuencia se acudiera a motivaciones extrínsecas” (p. 154). Es así, como las recompensas

otorgadas por el entorno no son las mejores formas de elevar el rendimiento ya que sólo las que son interiorizadas como importantes motivan realmente.

Está demostrado que cuando a la gente se le promete recompensas por su acción, el trabajador pierde la motivación por la tarea y sólo le importa la recompensa a obtener. Otro factor en contra es la creencia entre los trabajadores de que el cambio de hábitos de cómo se ejecuta la tarea representa un peligro para su bienestar. Comúnmente se encuentra que dichos programas de rendimiento han sido saboteados por los empleados porque cuando se le ordena modificar su habitual sistema de trabajo y utilizar otro más eficaz (realizado por gente externa) es muy probable que muestre resistencia por considerar que la empresa trata de que rinda más sin que se lo paguen. Como menciona Shultz (1985) las recomendaciones elaboradas en ese plan sólo tendrán valor si cuenta con la aprobación activa de los interesados.

De acuerdo a Khön (1993) los incentivos o sobornos (como él los llama) no pueden funcionar ya que las gratificaciones sirven para garantizar una sola cosa: el cumplimiento temporal, no crean un compromiso duradero con un valor o acción determinada. El interés y el rendimiento disminuyen si la gente se siente controlada por sistemas de incentivos o por otro tipo de formas de gestión.

Bennett (como se citó en Khön, 1993) menciona que “Para que el sueldo tenga algún sentido tiene que estar vinculada al rendimiento. Sin ese vínculo el sueldo no es nada más que un derecho y el trabajo nada más que una obligación “(pp.63, 64). Y es que en algunas industrias o departamentos como los de ventas, la compensación de incentivos es la práctica dominante. En estas áreas, si una empresa no pagara a sus empleados por sus resultados, perderían a sus mejores individuos (Khön 1993). El objetivo de un plan de compensación no es controlar o manipular sino orientar y recompensar la mejora de los resultados.

En otras palabras, la motivación intrínseca, la producida por un desafío y para disfrutar, es esencial para la creatividad. Pero la motivación extrínseca, el interés por el reconocimiento y el dinero, no tiene por qué ser perjudicial. (Amabile, como



se citó en Khön, 1993, p.73). Por esa razón se debe ser cuidadoso al planear un programa de incentivos, pero sobre todo no se debe esperar que un aumento de salario arregle todos los problemas a largo plazo.

En resumen, con frecuencia los planes de incentivos fracasan porque cuando los empleados dejan de percibir el premio consideran que ya no están valorando su esfuerzo por lo que se desaniman. Además ese bono constante hace que se olviden de enriquecer su tarea y de preocuparse únicamente por cumplir con lo que necesitan. En otras ocasiones, los planes suelen no tener éxito por no aplicarse adecuadamente al tratar de ser una imposición ante una tarea a la cual no los trabajadores no consideran fructífera.

#### **4.6 La satisfacción laboral y su relación con la satisfacción vital**

Debido a que en la satisfacción laboral intervienen diversos factores y es complicado definir cuáles son prioritarios, se ha incluido también la satisfacción que la persona siente fuera de su trabajo respecto a las demás actividades en las que se involucra. Dubin (1956, como se citó en Muchinsky, 1994) propuso el concepto de *interés vital central*, o la preferencia expresa por comportarse en un escenario determinado. Según él, algunas personas consideran el trabajo como su interés vital central, estos individuos nombrados *orientados al trabajo* tendrían una evaluación del trabajo y satisfacción alta. Otras nombradas como *no orientadas al trabajo*, tienen interés vitales centrales distintos del trabajo como pueden ser la iglesia, familia, comunidad u otros. Una porción menor de este grupo experimentaría sentimientos fuertes de satisfacción laboral. Mientras que un tercer grupo puede no expresar una preferencia clara, tienen un foco flexible de interés vital central, con ellos se esperaría que se diera una relación menor entre los intereses vitales centrales y la satisfacción laboral.

Como menciona Muchinsky (1994) "Las diferencias entre la satisfacción laboral provocan diferencias en la satisfacción vital fuera del trabajo y además se traspasa

de un área a otra. Al pensar entre la satisfacción vital y laboral nos parece que los dos conceptos tienen una relación causal recíproca” (p.359). Y no es para menos si recordamos que el trabajo forma parte esencial de nuestro ciclo de vida (como se analizó en el capítulo 1)

Hopkins (como se citó en Paquin, 1993) examinó la influencia que tienen ciertas características personales sobre las percepciones de los empleados y su satisfacción en el trabajo. Resultó que los principales factores que predisponen al trabajador son la visión con la que se enfrenta a la vida (los optimistas tienen una percepción más positiva de su trabajo que los demás), el compromiso con la organización y el nivel de instrucción.

Por lo que parece poco probable que las personas puedan prescindir por completo sus sentimientos sobre el trabajo y sus sentimientos sobre la vida en general. Puesto que el grado de felicidad es bastante generalizado, las personas se sienten satisfechas o insatisfechas en su relación con la gran cantidad de factores que contribuyen a la felicidad global.

Mientras tanto, para Wiggins & Steade (como se citó en Muchinsky, 1994) la satisfacción laboral tiene una implicación social, que se debe tener en cuenta cuando se plantea mejorar la calidad de vida por sus implicaciones prácticas importantes para los trabajadores igual que para la investigación científica.

## **CAPÍTULO 5**

### **PSICOLOGÍA DEL MEXICANO EN EL TRABAJO**

En este capítulo se indagará acerca del porqué de las actitudes del trabajador mexicano en las empresas respaldados en una visión histórica que se remonta desde la conquista española, la intervención francesa y finalmente la causada por Estados Unidos, esta última la llevó a perder casi la mitad del territorio nacional y la que actualmente sigue teniendo consecuencias día a día en la ideología y modo de vida moderno. De la misma manera se nombran los tópicos del trabajador y de su contraparte los directivos, así como una explicación de estas características. Se pondrá énfasis a las características y diferencias existentes cuando una mujer o un hombre laboran. Finalmente se abordan algunos de los casos con éxito de las empresas mexicanas que han enfocado su atención en la superación del capital humano a través de su fortalecimiento de su compromiso y lealtad con la organización para la obtención de un beneficio mutuo.

## 5.1 Breve reseña histórica del contexto laboral mexicano

El mexicano por inseguridad, por costumbre, por hábito o por fatalidad histórica ha estado bajo la influencia de culturas que le han impuesto su forma de ser. Esto explicaría a priori por qué se imita y cómo se ha hecho tal cosa. Como afirma Aramoni (2008):

México ha sido conquistado y alterado por culturas extrañas a él, empezando con la española, la francesa y finalmente la yanqui. Tratándose de los franceses, llegaron con una cultura avanzada y fría, que no pretendió aculturar ni evangelizar o al menos como objetivo principal (p.200).

Es decir, que esta nación ha vivido una serie de intervenciones de las que no se ha podido recuperar, algunas implicaron tanto una modificación ideológica como de la estructura social y política mientras otras han conducido a un cierto grado de malinchismo pero sobre todo a una falta de comprensión ante los eventos sociales que se viven.

Como mencionan Rodríguez & Ramírez (2004) gran parte del comportamiento de los mexicanos en la organización se debe a la historia que ha vivido la nación; puesto que fue colonizada por los españoles y su dominio sobre las culturas indígenas fue de 300 años. Dando como consecuencia la percepción del trabajo como algo denigrante.

Aramoni (2008) describe que con la llegada de los españoles hubo un dominio brutal, explicable por la ambición, prestigio y elitismo europeo. Bajo su dominio se creó una dependencia extrema, servil y lacaya que significó la pérdida de algunas virtudes aztecas como el orgullo de la dignidad, de la seguridad en sí mismos, cambiando de igual forma la manera de pensar en cuanto a lo concreto, lo simple,

y sencillo frente a abstracciones y el burocratismo mutilante de los hombres que entonces dominaban el mundo conocido.

Durante la intervención española existió una destrucción violenta de los sistemas propios de la repartición de trabajo y las tareas. Por ejemplo, en la asignación de puestos laborales sobre todo los de prestigio eran concedidos dependiendo de las relaciones que se tenían y el dinero que se pudiera pagar por éste, lo que dio origen a lo que se conoce como compadrazgo y la grilla.

En el siglo XVII como señala Rodríguez & Ramírez (2004) era común el que se vendieran cargos públicos como el de alcalde, corregidores entre otros; los ricos eran los únicos que podían aspirar a ellos y comprarlos por lo que a partir de ahí, el concepto de cargo público representaba riqueza y un patrimonio personal más no una condición que representara servir a la comunidad y un deber público.

Debido a esto, la estructura sociopolítica y religiosa era piramidal y estratificada formada por medio de privilegios y los nexos con Madrid de donde llegaban la repartición de títulos y cargos. Al ir terminándose las encomiendas que se prohibieron en el siglo XVI, éstas seguían siendo socorridas por los hijos y nietos de los conquistadores exigiendo que se reconocieran y se dieran los honores pertinentes por las acciones de sus antecesores. Sin embargo, esos privilegios culminaron y dieron paso al repartimiento y luego, poco a poco, la hacienda.

En casos como éstos, era común encontrar que los funcionarios eran los primeros en dar muestras de falta de compromiso y de actos deshonorosos ya que la actividad laboral era calificada como de servidumbre y no como un medio para expresar la creatividad y un medio para humanizar.

Además los modelos autoritarios aprendidos y vividos en la familia permeaban de actitudes negativas a quien poseía la autoridad, por último el peso de la religión que veía al trabajo como un castigo de Dios (acerca de la percepción negativa del trabajo en general se puede consultar más información en el capítulo 1) eran factores que tenían una fuerte influencia acerca de la concepción del trabajo,

porque en realidad en las condiciones precarias y explotadoras en las que se vivía en esos momentos, el campesino no exageraba al expresar su martirio al trabajar.

Actualmente, de acuerdo con Vega (2014) las personas con nivel socioeconómico bajo congenian en su mayoría con las creencias tipo religiosas, en el que asignan a Dios como el principio y fin de todas las cosas, aunque existe una aceptación de las explicaciones científicas, no son tan fuertes como las religiosas. Las que pertenecen a un nivel socioeconómico alto tienden más a rechazar las creencias religiosas a comparación de los que pertenecen a un nivel bajo. Esto puede ser debido a que entre más formación educativa reciba una persona, mayor es su capacidad crítica para entender y cuestionar las creencias religiosas.

En México, como describe Béjar (2007) coexiste una fuerte herencia histórica tanto de su parte indiana como de la española, producto de la fusión de dos culturas profundamente diferenciadas y con tradiciones de orígenes muy distintos, y empero bien integrados en valores, actitudes y rasgos vitales e históricos

En suma, Aramoni (2008) señala que además de la conquista española hay que agregar la influencia de los franceses durante la intervención y después con la conquista pacífica de la era Porfiriana, en esos momentos cuando todos de la clase privilegiada querían ser como los franceses. Esta sensación de querer pertenecer y elogiar algo del exterior dio resultados mucho más importantes que los ocasionados por la Guerra de Pasteles.

Posteriormente con la conquista de Estados Unidos de América en 1847 en la que se apoderaron de una gran parte del territorio mexicano y lo convirtieron en un emporio de riqueza y productividad. Su influencia cultural ha estado siempre presente en el transcurso de la historia.

En la época industrial muchas empresas nacieron como una extensión de la hacienda, el hacendado trataba a sus trabajadores como objetos de los que él era

dueño y podía hacerse cargo pero en caso de no obedecerle o rebelarse tendría serias consecuencias.

Estos antecedentes históricos han provocado que los mexicanos se conforme por un nacionalismo acendrado, fanático y por definición rígido e idolátrico, con características fantasiosas, irracionales e irreales. Todo lo anterior hace que la gente tenga una opinión exagerada sobre ellos mismos como nación, con hipertrofia de cualidades y ocultamiento de defectos (Aramoni, 2008, p.203). Él cree en su familia (esto es la patria reducida a su mínima expresión) de este grupo, en específico cree en la madre, o en quien la representa de manera soberbia y maravillosa: la virgen de Guadalupe. Desconfía de todos aquellos que representen a un padre, más aún si son ricos, políticos, poseen fuerza, dinero o poder. No cree en el hombre, porque deposita en él la imagen del padre que abandonó a su madre y a él.

Existe una necesidad extrema de repetir lo externo, las actitudes y la conducta sin tomar en cuenta las diferencias fundamentales de carácter y de los dinamismos que funcionan y se integran en los propios mexicanos.

## **5.2 El contexto de la Psicología Laboral en México**

Hasta el momento se ha examinado el contexto global del desarrollo de la Psicología Laboral y las diferentes influencias que marcaron y definieron su razón de ser.

Para el caso de México, el desarrollo de la Psicología se encontraba en desventaja a comparación de Europa o E.U.A y aunque sus inicios fueron precarios poco a poco fue tomando una mayor fuerza. El primer paso como señalan Olivares & González (2009) fue en 1896 cuando Ezequiel Chávez, fundó

el primer curso de Psicología en México, dentro de la Escuela Nacional Preparatoria.

Posteriormente, en el Distrito Federal (DF) se crea el departamento psicotécnico, con la finalidad de reenviar a los nuevos reclutas para el cuerpo policiaco y de tránsito, así como para la Normal Superior, otras escuelas y demás dependencias, para lo cual se hizo la adaptación del test Binet. Estos primeros acercamientos hacia la psicología laboral se convertirían en la llave para abrir las puertas en el mercado de trabajo.

La investigación también fue algo importante y en esos tiempos el doctor José Gómez Robledo elaboró pruebas psicológicas, realizó estudios sobre la psicología del mexicano y ante todo el dio la orientación de carácter laboral a esta ciencia del comportamiento.

Los estudios propiamente de Psicología comienzan en 1937 como una especialidad adscrita a la Facultad de Filosofía en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con un atraso de información de casi 30 años comparada a la creación de esta misma carrera en los países desarrollados. Para 1938 Teléfonos de México (TELMEX) funda la Escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus colaboradores.

Durante 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización, cimentándose el Departamento de Investigaciones Especiales bajo la dirección de Alfonso Quiroz Cuarón, el cual evitó la contratación de personal con rasgos psicopatológicos.

En 1947 el Banco de Comercio empleó la selección de personal, por German Herrera quien ocupó la misma batería de pruebas que el Banco de México. Para 1949 se instaló en el DF, el Instituto de personal, quien pretendía dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitiría instalar un Departamento Psicológico. A través de estos esfuerzos era como la psicología laboral se difundía y aplicaba en el campo.



Desde entonces y hasta 1958, esta ciencia se desarrolla como consecuencia del interés de algunas instituciones estatales, educativas y jurídicas, por sus aplicaciones clínicas y psicométricas, según lo muestra el número de test psicométricos traducidos y adaptados a partir de 1916. Para 1956 se fundó el Colegio de Psicología en la Facultad de Filosofía y Letras y en 1959 la Comisión Federal de Electricidad contrató psicólogos quienes se dedicaron a la selección de personal y a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas Army Beta, Dominós, WAIS y Barranquilla.

En 1967 ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social. Para el 27 de febrero de 1973 esta carrera contó con su propia Facultad (Guzmán & Zúñiga, 2003) y el psicólogo obtuvo el reconocimiento por la Ley General de Profesiones en 1974 y ya podían tener derecho a su cédula profesional (UNAM, 2015).

Además de 1960 a 1987, el número de escuelas y departamentos pasa de cuatro a 66 y el de estudiantes de 1 500 a 25 000, del mismo modo el volumen de investigaciones y por consiguiente de las publicaciones crece constantemente, sobre todo entre 1975 y 1990.

La Asociación de Psicólogos Industriales A.C se funda en Mayo de 1970 ante los cambios que presentada la sociedad y para enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados hacia esta área.

Como menciona Antuñano (2007) paulatinamente fue surgiendo el interés de los empresarios por la industrialización del país, reconociendo con ello la importancia del área de recursos humanos y sus ventajas dentro de la organización. Posteriormente con el desarrollo de las ciencias y la complementariedad de éstas, algunos psicólogos realizaron investigaciones referentes a medir las capacidades de los trabajadores vinculándolos con su desempeño.

Al mismo tiempo existían otras instituciones educativas que fomentaban el desarrollo de esta ciencia, como es el caso del Tecnológico de Monterrey que en la década de 1990 crea la Licenciatura en Psicología Organizacional (Olivares &González, 2009). Estos fueron los avances más significativos, que aunque no formaron parte de los pioneros contribuyeron a formar las bases de esta disciplina pero sobre todo a situarla en el contexto mexicano y a las características de ésta población.

### 5.3 El ambiente laboral

Como mencionan Rodríguez & Ramírez (2004) es común la presencia de la dependencia, individualismo y autodevaluación en las relaciones laborales. Existiendo poca colaboración para los trabajos en equipo incluso existe la competencia por sobresalir y hasta de hundir a los demás compañeros, gran ambición por conseguir poder y estatus a través de sus influencias y dinero. Para Díaz-Guerrero (1994) esto representa una manera de mantener la estima, la cual es la más poderosa necesidad, que puede ser buscada también por medio de máscaras como la sexualidad y dinero entre otras.

Algunos mexicanos ven al trabajo como un medio para subsistir y lo buscan sólo por el dinero que representa. Es común encontrar en las empresas mexicanas competencia interna excesiva que se refleja en el entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales que afectan a la empresa.

En el trabajo se pueden encontrar mexicanos *flojos*, descritos como indisciplinados, dependientes, pasivos y fatalistas pero también pueden ser humildes, cooperativos, afectuosos y hasta obedientes (Rodríguez & Ramírez, 2004; Velázquez, 2006). Por lo que el buen desempeño del personal va acompañado del manejo adecuado del capital humano y de cómo se potencialice. Díaz-Guerrero (1994) propone fomentar y tomar en cuenta las siguientes características al momento de implementar un cambio en la organización:

En cuanto al desarrollo de la propia estima del personal: La baja autoestima del mexicano se debe a una humildad que se autoimpone para destacar los símbolos en los que cree: la religión (principalmente Dios y la virgen de Guadalupe), su familia (madre, padre, hermanos) y amigos. Si le añade las condiciones económicas, el mexicano ha tenido pocas oportunidades para que desarrolle su propia estima, ya que las necesidades más intensas de tipo fisiológico, como el hambre, sea del individuo o de su familia han estado activas con frecuencia.

Se puede fomentar el desarrollo de la estima a través de una pertenencia a un grupo y así provocar que se desenvuelva como un mejor trabajador, ya que así se sentirá parte de algo, se sentirá afianzado logrando que él se sienta mejor. Es importante reforzar estos lazos laboralmente porque la economía de la gran parte de las familias mexicanas se encuentra en condiciones precarias. Para muestra, basta revisar los Ingresos mensuales de las familias mexicanas donde según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares del 2014 se reporta que:

- El 53.2 % están ubicados en pobreza extrema y sin seguridad social.
- El 58.5 % son pobres (sin tomar en cuenta la pobreza extrema)
- Se habla de clase media en México, aquella que es considerada no pobre y no vulnerable, lo que equivale a tan sólo 20.5
- La clase alta o los ricos en México sería 0.5 % de la población cuyos ingresos familiares son superiores a los \$30 001 mensuales.

Esto indica que la mayoría de las personas en las empresas viven con fuertes necesidades económicas y con una baja preparación técnica; ante tal panorama el involucramiento del personal debe cimentarse diseñando un clima estimulante, que signifique un reto para ellos, pero con un jefe que los acompañe, oriente y retroalimente.

Otras de las necesidades explícitas en el trabajo es la necesidad de amistad y de hablar, sin embargo esta es una de las carencias más difíciles de apaciguar por que no sólo se platica en el trabajo, sino también camino a casa y en otros tantos lugares más. Se convierte en una acción constante, que incluso algunos

empleadores lo califican como molesto por dejar de lado sus tareas para dedicarse a charlar. El ser escuchado se convierte en una forma de sentirse apreciado.

La satisfacción adecuada de estas necesidades pertenecientes a la propia estima provoca sensación de confianza en sí mismo; si se bloquean las personas mostraran sentimientos de inferioridad, inseguridad y a veces hasta de debilidad y desesperanza. En otros casos, pueden aparecer tendencias anormales para compensar la falta de la propia estima válida, es decir, empezar a fanfarronear tratando de engañar a los demás pero sobre todo al individuo mismo.

Un mecanismo de defensa ante la insatisfecha necesidad de estima se proyecta a través de su necesidad de hablar y de hacer amigos ya que ahí se va a encontrar la manera más fácil y feliz de mantener la estima. Además el tener un original sentido del humor le permite reírse de sí mismo y así encontrar un lado positivo para fomentar su estima, esto claro siempre y cuando se use un sano sentido del humor sin caer en los excesos de la fanfarronería.

También se encuentra la necesidad del desarrollo integral entendida como las ganas de crear, de desarrollar las potencialidades individuales, no llega a menudo a hacerse motivante. Aún en medio de la privación de otras necesidades, la necesidad creativa en ciertos casos puede ser suficientemente intensa para desarrollarse, pero no tanto por su propia fuerza, sino sobre todo, a partir de la compensación de otras muchas necesidades. Por lo que Díaz-Guerrero (1994) expresó que el problema no es el trabajo sino las actitudes y las relaciones humanas que existen en el medio laboral.

Aún así sería un error el generalizar, por lo que no hay que pasar por alto a los mexicanos que han sido creativos, entregados a su labor lo cual les ha ayudado a desarrollarse personalmente y a contribuir al desarrollo social del país. Algunas personas determinan la mayor de sus necesidades en una sola: el dinero, como si éste fuera la solución para obtener más estima y la autorrealización.

Despreocupación por la seguridad laboral: Se presentan altos índices de ausentismo, impuntualidad, accidentes y de enfermedades relacionadas con el trabajo, así como una alta rotación de empleos. Estas medidas de despreocupación se deben a que el trabajador justifica sentirse muy macho por lo cual no debe sentir miedo a la muerte y mucho menos a un accidente, la actitud resignada y fatalista ante la vida junto con una percepción distorsionada del tiempo y el sentido mágico religioso que tiene de los acontecimientos hace que minimice eventualidades como el desempleo a causa de incapacidades físicas ya sean totales o parciales. Respecto al ausentismo, suele justificarlo por sentirse poco valorado, este desprecio a sí mismo se traslapa al propio trabajo y al de los demás.

Concepto de autoridad: Un abuso en el concepto de autoridad y respeto hacia ésta ha dado pauta a que el concepto de autoridad represente un pisoteo a la dignidad y la estima de los individuos. Tal es el caso de la familia, en el que llega a existir el abuso de la autoridad generalmente por el padre que es altamente disciplinario, desfavorable e injusto; puesto que su recompensa o castigo puede deberse al estado de humor en el que se encuentre en ese momento en el que se presenta el evento y no por el acto cometido en sí.

Necesidad de mejorar el lugar físico del trabajo: El mexicano toma estos cambios en la estructura como un reconocimiento de su valor, interpretando tales mejoras como afirmaciones de que los patrones lo tienen en cuenta. Esto puede influir vicariamente para su eficiencia en el trabajo pero puede fortalecer los lazos de estima.

Mejora técnica del trabajador: Generalmente, si al personal le indican las formas de cómo realizar una tarea o de mejorarla, fácilmente puede sentirse insultado. Aunque en el fondo reconoce que necesita optimizar sus conocimientos técnicos, a pesar de esto, pondrá resistencia provocada por su susceptibilidad. Cuando se revisan sus actividades o se le llega a pedir un avance a la mitad de la tarea final, el empleado puede valorar negativamente esta acción ya que la considera como

un gesto de desconfianza o descalificación en cuanto a su capacidad para realizarlas (Velázquez, 2006).

En la misma ruta de mejora, pero ahora inmersa al área de servicio pinta un ambiente especial ya que como mencionan Olivares & González (2009):

En una cultura donde hubo casi 300 años de la Colonia (1521-1810), 25 años de Santa Anna (1833-1850) 30 años de Porfirio Díaz (1879-1999), que han escrito una gran historia de autoritarismo. La palabra servir ha sido trastocada hasta el punto de llegar a otra totalmente diferente “servil”(p. 129).

Esta es una problemática que el sector de servicios enfrenta frecuentemente, para poder superarla debe de reeducar a sus empleados inculcándoles una filosofía de gano-ganas, para que el atender a los clientes no tenga que ser visto como algo negativo.

Rodríguez & Ramírez (2004) argumentan que aún ante este panorama los mexicanos están dispuestos a dar lo mejor de sí, incluso hasta en colaborar para alcanzar un objetivo de la mejor forma cuando encuentran comprensión entre sus compañeros cortesía genuina.

Apoyo social: La gran parte del apoyo social que reciben los mexicanos proviene de la familia y de las creencias religiosas. En la familia, se suele encontrar seguridad, alegría, satisfacción, confianza y amor (Velázquez, 2006).

Muchas de las actividades sociales están dedicadas a estas figuras que le brindan seguridad emocional superior con las que no cuentan otras culturas o países. Ya que son fuente de apoyo social durante una crisis. En suma, existen una variedad de costumbres que buscan la convivencia familiar viéndola también como protección. La convivencia y el apoyo social representan aspectos positivos de los mexicanos, pero llevados al extremo son dañinos.

Necesidad de diversión: Existe una gran necesidad de diversión ya que busca distraerse de sí mismo por lo que respecta su propia estima, de la realidad externa en que vive. Además le proporciona una gran sensación de bienestar, sintiéndose en condiciones de crear, aunque eso sólo lo lleve a fantasear. El sentido de humor se vuelve en fuente de su creatividad que les facilita el sobrellevar las adversidades.

No obstante, una variable que desmotiva es la desproporción que existe entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos. Lo que provoca que se sienta desmotivado hacia el trabajo por lo que lo descalifica por medio de la repetición de frases populares como: *los patrones hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo*. Esto se justifica porque sus expectativas para obtener un logro mayor, se minimizan al considerarlo difícil de obtener; el trabajar en equipo podría ofrecerle más posibilidades de conseguirlo pero como no confía en los demás no lo intenta.

La forma que le ofrece más seguridad, es por medio de la obtención de más dinero que lo conduzca a un mejor status lo cual le otorgaría por añadidura bienes materiales y/o conductas amorosas, ese es el origen del fanfarroneo.

Por otra parte, los aspectos más positivos y representativos de los trabajadores mexicanos son la entrega en su actitud de servicio guiada hacia la colaboración siempre y cuando se sienta aceptado y valioso. Por este conducto las empresas de servicio podrían fomentar la lealtad. Su flexibilidad le permite trabajar en estilos de producción diferentes y su ingenio bien enfocado puede mejorar la calidad de los productos y servicios

Como se mencionó, para desarrollar su potencial lo principal es que se sienta valorado, útil e importante; la facilidad para desenvolverse, su valoración de la amistad y su extroversión para expresar sus sentimientos hace que al integrarse a un equipo permita construir un ambiente armonioso que satisface las necesidades sociales como de seguridad emocional.

## 5.4 La mujer en el trabajo

La mujer poco a poco ha ido aumentando su inserción en el mercado laboral, la valoración de esa decisión (de trabajar o no fuera del hogar) varía bastante dependiendo de los niveles de escolaridad de las personas a las que se les cuestione sobre el tema.

La ENOE reportó en el primer trimestre del 2015 que el porcentaje promedio de mujeres laborando es del 36.8 %. Los empleos en donde se ocupan más son: Educación y Salud con 63.8%, Turismo 57% y Servicios Personales con 55.6 %. Y los sectores en donde su participación es mínima son: el de Transporte, el Agropecuario y el de la Construcción, la participación de las mujeres es muy escasa, con apenas 11.2, 7 y 3.5 % respectivamente.

Respecto a la opinión de los demás sobre las mujeres que trabajan, éstas varían según la escolaridad. Los que se ubican en niveles como el medio superior y el superior la ven como compañera del hombre y con la misma capacidad que él. Sin embargo no ha logrado emanciparse de las responsabilidades hogareñas ya que en la familia y sobre todo aquellas con niveles bajos de ingresos y escolaridad se le sigue considerando que está hecha para la casa y para tener hijos.

Actualmente el estilo de vida de la mujer ha cambiado al grado de tener menos hijos (o decidir no tenerlos), y de sentirse útil no sólo para la maternidad sino también para competir en el ámbito profesional, comercial e industrial del país.

Esta apertura provoca un choque con la estructura tradicional, por lo que suelen tener sentimientos de culpa generados porque al dedicarse únicamente al hogar se siente frustrada e inútil; por otra parte si trabaja y es madre siente culpa por descuidar a sus hijos y al hogar, y aún siendo soltera existe una exigencia por parte de la familia para cumplir con cierto horario o requisitos a diferencia de los varones que no tienen estas restricciones (Ruíz, 2008).



Moreno (1996) concluyó que la actividad laboral es importante para la mujer por que le brinda las posibilidades de establecer relaciones de amistad e incrementar su desarrollo personal. El participar en un trabajo no disminuye la carga de sus tareas hogareñas sin embargo la familia ocupará la mayor de las veces la preferencia a comparación de un empleo.

Las condiciones sociales que vive no dejan abandonar el rol tradicional de casa, lo que tiene como consecuencias que la mujer mexicana piense en su familia mientras está en el trabajo y a la vez que tenga una mayor necesidad de reconocimiento y estímulo por su doble papel de madre y empleada. Por lo que su actitud general es la de ser más responsable y dedicada pero también requiere de más afecto y apoyo.

## **5.5 Los directivos mexicanos**

Hasta el momento se han descrito las características de los empleados mexicanos subordinados, en este apartado se estudiará la contraparte de las empresas, es decir a los directivos que si bien, también pueden recibir órdenes de jefes con mayor rango que ellos o incluso deben adecuarse a las demandas de los socios una característica fundamental que los distingue respecto al primer grupo, es que tienen como responsabilidad los resultados de otros que en sí mismo es el reflejo de su tipo de liderazgo y desempeño. Por lo que, con la intención de comprender el fenómeno organizacional mexicano se abarca acerca de sus actitudes respecto al trabajo y sus empleados.

Un comportamiento común en las organizaciones es el tratar de complacer al jefe, lo cual tiene sus orígenes desde los tiempos de la hacienda cuando entonces el hacendado era el que otorgaba protección y sustento a los campesinos quienes a cambio eran explotados y sometidos a sus caprichos y *si se portaban bien* incluso podían tener un pedazo de tierra para sembrar y criar a sus animales; de lo contrario podían ser expulsados (el campesino y su familia) de la hacienda. Es así

como surgió la relación dueño-trabajador desarrollando asimismo, la idea del poderoso-generoso y del poderoso-explotador a quien se debe respetar sin refutar o se le considera que está en contra de él (Rodríguez & Ramírez, 2004).

Otro tema que es de gran relevancia en la empresa es la amistad, ya que se suele contratar al amigo del jefe o a conocidos que a personas ajenas por lo que conviene ser amigable dentro del entorno laboral. Muchas decisiones son tomadas con base a la simpatía y no a los méritos y conocimientos de los candidatos. Además son notables los esfuerzos que existen por quedar bien con las personas apropiadas, y no por mostrar los logros alcanzados ya que por sí solos casi nunca son reconocidos.

Tradicionalmente se contrataba a los familiares, por ejemplo en la industria minera se formaba por un pequeño grupo élite más una masa de peones indígenas. Actualmente las condiciones para formar parte del equipo de una empresa va más allá de ser familiar o conocido de alguien que ya esté adentro (aunque esta práctica sigue siendo común sobre todo para puestos de alta gerencia) si se evita la contratación de personas no recomendadas.

Anteriormente en la empresa chica, ante la ausencia del padre e hijo se hacía responsable del cargo gerencial quien en ocasiones sabía del oficio y en otras no. Posteriormente con la reestructuración de las organizaciones fue necesario contratar personal de afuera a veces con ayuda de agencias de colocación, lo que ha dado lugar al desarrollo de ejecutivos dentro de la empresa. Entonces su ascenso depende de que el jefe lo vea como alguien digno de confianza, agradable y dispuesto para cooperar. Empero, si el ejecutivo en proceso es familiar, el tiempo que invertirá en las diversas áreas será breve para pasar rápidamente a un puesto ejecutivo superior. Por lo que, los puestos se ocupan por las habilidades de camarería y no necesariamente por ser los mejores calificados (Velázquez, 2006).

Existen empresas en las que se sigue fomentando la ideología de no valorar el trabajo del empleado al escuchar comentarios como: *para eso se les paga*

reconociendo únicamente el valor material de lo que representa trabajar. El tipo de liderazgo que se encuentra en estas situaciones a menudo es el autoritario-duro o paternalista que fomenta a un tipo de personal dependiente y a la vez lo desvalora porque no toma en cuenta sus talentos y conocimientos. Asimismo, se busca incentivar a los empleados por medio de promesas falsas, de la cultura de sometimiento y de los patrones culturales de obediencia.

Según Rodríguez & Ramírez (2004) en la mayoría de las empresas mexicanas existe una centralización del poder, en donde no se les deja participar a los empleados de niveles jerárquicos inferiores (y que por cierto son más) además de no promover el trabajo en equipo, dejando únicamente que cumplan ordenes que carecen de sentido para ellos.

Casi nunca se otorgan reconocimientos a sus esfuerzos, sin embargo existe una gran cantidad de sanciones para todas las normas que hay en la empresa y que se llegan a quebrantar. Como los trabajadores mencionan, sólo se acuerdan de ellos cuando comenten algún error pero cuando hacen algo bien nadie les dice nada. Por lo que estas acciones separan aún más la identificación de los empleados con los objetivos de la empresa y provoca que tengan una baja o mediana motivación ya que como mencionaba la teoría de Herzberg, los verdaderos motivadores no son la paga sino el logro obtenido en la realización de la tarea, el crecimiento, el reconocimiento, es decir, los factores intrínsecos al trabajo.

El ejecutivo mexicano muestra respeto por la autoridad ya que ha crecido bajo esta creencia, cuando un joven ejecutivo desempeña sus labores no suele cuestionar las decisiones de su superior, aunque esté en desacuerdo o le parezcan irreflexivas. A la vez que el superior no tiene la disposición a que lo cuestionen (Velázquez, 2006).

Respecto al tipo de liderazgo en las empresas, las pequeñas por lo general son autocráticas mientras que las más grandes designan supervisores para cada área encontrando así, muchas responsabilidades delegadas pero no de autoridad.

Sin embargo entre las generaciones más jóvenes de empresarios se observa un creciente cambio de gestión de recursos humanos en donde se permite la repartición de responsabilidades, autoridad y la obligación de rendir cuentas entre su personal.

## 5.6 Empresas modelo

La organización mexicana como ente social, congrega múltiples esfuerzos de hombres y mujeres que participan en la tarea de lograr el bien común. La administración por su parte, coordina estos esfuerzos y así fortifica el factor humano como generador de la vitalidad y la productividad organizacional (Silíceo, 1995)

Una empresa interesada en forjarse como un buen lugar para trabajar, reteniendo y desarrollando las capacidades de sus empleados, deberá esforzarse para alcanzar y mantener altos y sólidos niveles de motivación, involucración y compromiso de cada uno de ellos.

Es así que de acuerdo a Silíceo (1995) como los recursos humanos se transforman en fuente de ideas, filosofía, criterios y prácticas organizacionales por medio de las cuales, el hombre será encauzado a realizar su mejor esfuerzo para lograr junto con la empresa sus respectivos objetivos y colaborar comprometidamente con los demás factores económicos y sociales del país en la tarea de cumplir con el más complejo y loable fin social que es el *bien común*.

Al ser la empresa un centro para potenciar talento humano, se convierte en reproductora de los medios socioculturales y al mismo tiempo en moldeadora de los comportamientos de los trabajadores (mexicanos). Como explica Béjar (2007) “la cultura debe concebirse así, como un proceso de cambio constante, como el resultado de una transformación creadora, como el modo de vida, como la forma de expresión múltiple y diversa de un pueblo”.

El contexto socioeconómico de México no es grato pero es la realidad de las personas que buscan trabajar tienen varias necesidades que cubrir simultáneamente. Una propuesta dada por González & Olivares (2009) es desarrollar al ser humano guiados por un perfil equilibrado, complejo, inteligente y proactivo que pueda sortear los retos de incorporarse actualmente a nuestras organizaciones.

En la medida en que las organizaciones mexicanas retomen valores como la creatividad, la familia, la cooperación, entre otros tendrán una cultura más fuerte. El éxito de estas empresas se sostiene justamente en la gente que conforma su capital humano, desde los niveles gerenciales hasta los operarios, en su preocupación y esmero por mejorar planteando objetivos claros con una capacitación acorde a estas necesidades, en su control de resultados y la participación en programas de desarrollo y crecimiento de su personal.

En una organización promedio, la lealtad de un trabajador depende de las políticas de la organización y de que tenga un clima laboral agradable, una clave para lograrlo es contar con líderes capacitados para propiciar y mantener un equipo leal, motivado y con objetivos claros a los cuales dirigirse.

Las encuestas realizadas cada año por la compañía *Great Place to Work* son las responsables de evaluar a nivel nacional incluso mundial las mejores empresas para trabajar poniendo énfasis en aquellos lugares que propician el bienestar y que inspiran confianza entre sus empleados. Esta firma se encuentra avalada por el Instituto mexicano de Normalización y Certificación A.C y por *Grant Thornton*.

De acuerdo a los resultados del 2015 dados por *Great Place to Work* las mejores cinco empresas para laborar en México que cuentan con un personal de 50 a 500 son:

| Lugar | Organización                  | Sector  | No. De colaboradores |
|-------|-------------------------------|---|----------------------|
| 1     | INSAR                         | CONSTRUCCION,<br>INFRAESTRUCTURA E<br>INMUEBLES | 59                   |
| 2     | HIDROSISTEMAS<br>BAJA         | SERVICIOS INDUSTRIALES                          | 110                  |
| 3     | HOTEL MAYAN<br>PUERTO PEÑASCO | TURISICO  | 300                  |
| 4     | HOTEL MAYAN<br>MAZATLAN       | TURISTICO                                       | 300                  |
| 5     | IOS OFFICE                    | SERVICIOS<br>PROFESIONALES                      | 137                  |

Tabla 8. Las mejores cinco empresas para laborar en México en el 2015. Adaptado de “Las mejores empresas para trabajar en México de 50 a 500 empleados.” por Great Place to Work.

A continuación se describirán las características de éstas organizaciones enfocadas en el desarrollo de su capital humano y las estrategias que les han permitido ser de las mejores con sus clientes tanto externos como internos (o también nombrados colaboradores).

#### INSAR

Es una empresa que diseña muebles. Se enfoca en el bienestar y desarrollo de sus equipos. Que de acuerdo a los mismos colaboradores la describen como una organización que cumple los objetivos señalados, brinda la oportunidad de continuar preparándose académicamente, creciendo tanto personal como profesionalmente logrando trabajar en armonía.

#### Hidrosistemas Baja

Es una empresa con 18 años en el mercado, que desarrolla y mejora soluciones integrales en prevención y protección de incendios y manejo de fluidos. Los valores que los guían son: compromiso, liderazgo, innovación, proactividad, vocación de servicio y talento.

## Hotel Mayan Puerto Peñasco y Mazatlán

Esta cadena hotelera cuenta con 40 años de existencia, y dirige diferentes proyectos como son:

1. Fundación Vidanta. Esta organización sin fines de lucro, reconoce a los individuos y a las organizaciones cívicas que han demostrado excepcionales para combatir la pobreza, desigualdad y discriminación en Latinoamérica y el Caribe con reconocimientos y premios que ayudan a continuar con las causas. Los premios son financiados completamente por la fundación.
2. Implementación de prácticas sustentables: En todas sus instalaciones cuidan y están en busca de la máxima conservación, usando tecnologías eficientes, productos biodegradables y reciclables, santuarios de animales, construcciones amigables con el medio ambiente y vehículos de cero emisiones contaminantes. Acciones por las cuales han sido reconocidos desde el 2007, por *Earth Check Gold Certification*.
3. Programas para empleados
  - La beca escolar *Vidanta Contigo* para los hijos de los empleados que cubre los costos de inscripción, uniformes, materiales, transporte y actividades curriculares.
  - Transporte ida y vuelta al resort
  - Cuidados de salud por parte de médicos en los destinos de Riviera Maya y Nuevo Vallarta.
  - Descuentos sustanciales en la cafetería exclusiva para empleados.
  - Acceso a entrenamiento de habilidades para una futura formación profesional.
  - Financiamiento en educación y servicio de asesoramiento, si es necesario.
  - Uso del gimnasio todo equipado con asesoramiento de un instructor.

## IOS OFFICES

Es una empresa que renta y remodela espacios para diferentes tipos de oficinas con la finalidad de trabajar en un lugar lo más agradable posible y con los servicios necesarios para hacerlo bien.

Se esfuerzan en crear un lugar de trabajo y una cultura empresarial única y diferente. Para lo cual, se compromete con sus colaboradores para realizar proyectos y sentirse orgullosos al alcanzarlos enfocándose en las personas, ya que es su equipo de trabajo quien hace posible las grandes acciones. Compartiendo visiones y objetivos en común, favoreciendo una buena comunicación e intercambio de ideas.

Es pertinente enfocarnos en las mejores empresas mexicanas, porque han logrado rebasar los aspectos negativos en el trabajo como la impuntualidad, la inasistencia, el exceso de parloteo en horas de trabajo y su creatividad enfatizada a crear métodos que le permitan trabajar menos aunque no cumplan los estándares de seguridad.

Las empresas aquí nombradas emplean teorías de motivación como por ejemplo la pirámide de necesidades de Maslow, para ofrecer cubrir las carencias fisiológicas, de seguridad y de pertenencia o estima ya que además del salario que representa la actividad laboral, cuentan con planes de salud (como el cuidado ante enfermedades, actividades deportivas) y fomentan una positiva interacción entre colegas. Asimismo, en concordancia con la propuesta de Alderfer, estas necesidades no tienen que estar 100% cubiertas para poder pasar a otra jerarquía por satisfacer como querer realizar la necesidad de crecimiento.

De esta manera, activan la motivación intrínseca ya que como señala Mc Clelland la empresa logra que la persona se rija bajo determinada conducta que según él permita alcanzar su meta sobre todo si se observa que los programas de incentivos se diseñan considerando objetivos reales, en un tiempo considerado y proporcional al tipo de objetivo (corto, mediano o largo plazo) y que las



recompensas se reparten de forma clara y con congruencia a las especificaciones señaladas desde un principio sin favoritismo.

Ante esto, las organizaciones saludables se esfuerzan en reducir los factores de insatisfacción descritos por Herzberg como: las políticas y administración, reconocimiento y salario. Respecto a la supervisión, La Revista Expansión (2015), señala que entre las mejores empresas aparecidas en el ranking antes señalado han tenido por parte de sus empleados una buena calificación para sus líderes (ellos también prefirieron nombrarlos así, en lugar de jefes) por señalarlos capaces de guiarlos y cubrir los conocimientos necesarios para el puesto.

Todo esto puede influir para que el trabajador asuma cumplir con ciertas metas de la empresa, aprehendiéndose de éstas y así encaminar los pasos necesarios hasta culminarlos como lo describen las teorías de expectativas propuestas por Locke, Adams, Vroom y Lawler & Porter.

El invertir en pro del bienestar de los empleados tiene varios beneficios como son: mayor productividad, compromiso y lealtad por parte de sus colaboradores. Además estas empresas han convertido un lugar en donde laborar, en un espacio de oportunidades de crecimiento profesional, en bienestar para sus familias, de aprendizaje y de escucha activa de las opiniones de los empleados para alcanzar las metas de una manera más satisfactoria.

Incluso aunque las prestaciones empeoraron en México desde 2012 después de la legalización de la subcontratación u *Outsourcing*, las empresas modelos mexicanas no disminuyeron sus prestaciones y algunas decidieron ofrecer prestaciones por encima de la ley para atraer y permanecer con su capital humano, algunos ejemplos de éstas empresas pertenecen al ramo farmacéutico, tabacalero y automotriz, como la empresa *General Motors* que ocupa el lugar siete del ranking de las mejores empresas para laborar con más de 3,000 empleados.

Por lo general, estos mayores beneficios en cuanto a las prestaciones y la flexibilidad para elegir las se las conceden sólo a los de cuello blanco como los

altos directivos y los ejecutivos medios. No obstante, la mayoría de los trabajadores recibe los mismos o menos beneficios que antes en estas organizaciones.

Estas prestaciones pueden involucrar: el sueldo base y las prestaciones de ley y previsión social, como el aguinaldo, la prima vacacional, el fondo de ahorro y los vales de despensa. Luego están los pagos variables a corto plazo como las utilidades, bonos y comisiones anuales.

También hay incentivos de largo plazo, como opciones de acciones de las compañías o bonos pagaderos a más de un año. Finalmente, algunas de estas empresas ofrecen otros incentivos adicionales, como los seguros de gastos médicos mayores y de vida, planes privados de pensiones, automóviles o membresías deportivas.

Últimamente se han fomentado las nuevas técnicas de remuneración que engloban programas flexibles, estilo a la carta en los cuales los empleados eligen sus beneficios en base a sus necesidades dentro de ciertos límites. Como en la empresa tabacalera *Philip Morris*. Estos programas (como se estudio en el capítulo cuatro referente a las nuevas técnicas de remuneración) buscan obtener la lealtad por parte de sus empleados al mismo tiempo que se convierte en una inversión que promueve la calidad de vida, satisfacción y motivación. Lo que buscan es la satisfacción de sus empleados que permita obtener ganancias tanto para la empresa y para el trabajador y así reunir a un grupo que no esté interesado en salir a buscar más oportunidades de crecimiento y estabilidad porque esas condiciones ya las tiene justamente en esa organización en la que labora.

El panorama sería más alentador si todas las empresas dieran prestaciones superiores a las de ley. Pero sólo las ofrecen las multinacionales, las grandes compañías y algunas firmas medianas, como las del listado de Expansión de

hasta 500 empleados ya que son las que están dispuestas y en muchos casos las que pueden con gastos de éste tipo.

Según la Revista Expansión (2015) las pequeñas empresas se limitan a conceder las prestaciones de ley. Por ello, los 21 millones de mexicanos que trabajan en los 4.86 millones de micro y pequeñas empresas del país (99% del total de los negocios de México) sólo pueden aspirar a recibir los beneficios que exige el Estado. Esto representa 7 de cada 10 empleados.

El personal subcontratado, en ocasiones no tiene derecho a utilidades, incluso las empresas que los subcontratan registran a los trabajadores ante el IMSS con un salario mínimo y el resto lo pagan con bonos o compensaciones distintas al salario.

No obstante, esto no significa que no se pueda ofrecer y promover un clima laboral que escuche las necesidades de sus empleados para mejorar en sus tareas y a su vez, la empresa retribuya contribuyendo a satisfacer sus necesidades, ya que como se analizó anteriormente el dinero no es lo único que importa y menos si se habla de la complejidad e interacción de los diversos intereses de las personas.

## CONCLUSIONES

El trabajo constituye una actividad de la que difícilmente las personas se pueden deslindar ya que es una fuente de ingresos y fuente para satisfacer las necesidades básicas. Algunas empresas no solo se ocupan de ser competitivas en el amplio mercado laboral sino también procuran el crecimiento personal y laboral de sus trabajadores.

Cuando las personas se dieron cuenta de que uniendo sus habilidades podrían alcanzar más rápido y mejor sus objetivos nacieron las organizaciones, las cuales también les proporcionaban una mayor estima, como menciona Zepeda (1999) las personas pueden mantener o destruir la identidad de una organización dependiendo de qué tanto sientan que su crecimiento personal depende de está además Schultz (1985) comenta que el trabajo también proporciona un sentido de pertenencia a las personas.

Por medio del trabajo se proveen servicios y bienes a la sociedad logrando así organizar su espacio, tiempo y vida cultural de la persona. Así el espacio laboral constituye un pilar importante de orden moral, social, jurídico, político y cultural en el que la persona laboralmente activa se incorpora y forma parte.

Laborar puede llegar a ser considerado como una carga si se percibe como algo disfuncional y frustrante haciendo que rompa con las expectativas, preparación y experiencia personal anhelada. Si en suma se toma en cuenta que el ser parte de una empresa puede implicar una restricción del tiempo libre y de las actividades.

Por lo cual, al contener gran parte de la energía y tiempo del individuo éste ha buscado empleos que sean más estimulantes, en el que su decisión también influya sobre las condiciones en las que vive dentro de la empresa implicando cierta autonomía, motivación, reconocimiento de sus logros dando como resultado la valoración real de su propia persona.

Las organizaciones interesadas en atraer y retener a aquellas personas que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con las metas Intentan propiciar un ambiente en el que los empleados se sientan valorados, se les permita fomentar sus relaciones interpersonales (que en ocasiones llenan los vacíos de la organización dotándolo de un factor emotivo e integrador), su seguridad y estabilidad.

Para eso emplean estrategias vinculadas con la motivación y satisfacción del personal (como planes de incentivos financieros o sociales) que permita gestionar de una manera adecuada los recursos humanos e identificar las necesidades de la misma. Sin embargo, este tipo de programas no siempre funciona porque: 1) el personal pierde el interés en la tarea y se enfoca en la recompensa, 2) están mal diseñados de manera que no cumplen con los propósitos que fueron planteados y 3) pierden su valor con el tiempo porque se vuelven tan rutinarios que pierden su foco central de atención.

Es así como las organizaciones saludables enfatizan en brindar una mejor calidad de vida y bienestar a sus empleados que contribuya a la salud económica de ésta. Guizar (2013) menciona que éstas iniciativas propician que las personas deseen estar en la organización y no lo perciban como una obligación, experimentan satisfacción al realizar las actividades bien desde el primer intento.

Estas acciones han propiciado la creación de la psicología positiva la cual resalta el funcionamiento óptimo de las personas en una empresa, en contraste con el enfoque tradicional en el que se tratan los conflictos con el propósito de lograr equilibrios. Es decir, que este enfoque busca potenciar ambientes equitativos para propiciar el máximo desarrollo de los talentos de las personas apoyando al éxito empresarial (Forbes, 2003).

Así es como se centra en las capacidades humanas favoreciendo el desarrollo máximo de potencial tanto de los individuos como de la organización reflejándose en aspectos como el empoderamiento, el apoyo social o engagement.

Si bien es cierto que en las empresas ocurren accidentes, inconformidades, desacuerdos y/o enfermedades físicas y psicológicas, el objetivo de esta investigación es resaltar los esfuerzos por dejar atrás o disminuir los riesgos psicosociales inherentes a la organización y enfocarse en aquellos que buscan rescatar la calidad de vida laboral, repercutiendo en las demás esferas (como la social y familiar) de una manera sana valorando de una manera genuina el talento de las personas que la integran.

Las aportaciones teóricas anteriormente mencionadas tienen su origen en un contexto ajeno a la cultura mexicana, por lo que al investigar cuáles de éstas son viables y las más empleadas para que las organizaciones mexicanas funcionen y que además sean de las mejores logrando incluso reestructurar parte de la ideología mexicana han sido: la teoría de las necesidades de Maslow, en las que las más representativas de acuerdo con Díaz-Guerrero (1994) son las fisiológicas, las de pertenencia y de estima. Ya que la gran parte de la población mexicana vive en condiciones de pobreza por lo que cubrir las necesidades básicas es una preocupación diaria; y el sentirse parte de un grupo y reconocido por él llena parte de los vacíos culturales a la vez que brinda una identidad por la cual sentirse orgulloso o en algunos casos para fanfarronear.

El crecimiento y productividad de las empresas se puede explicar por la capacidad de mejorar la calidad del capital humano y de los factores de producción. El capital humano es un factor determinante que contribuye a la competitividad de las organizaciones, ni la tecnología o los nuevos descubrimientos podrían reemplazar a las personas puesto que la capacidad de resolver problemas, la creatividad, las competencias y el compromiso personal son habilidades que se requieren dentro de la empresa.

La valoración del capital humano en las empresas genera una estrategia competitiva, dándole valor a las organizaciones que lo aplican. Por esto se percibe al conocimiento como un elemento clave para generar ventajas competitivas dentro de las organizaciones

Además, al invertir en el capital humano han provocado que las metas de la organización, los colaboradores las asuman como propias ya que deciden consumir las acciones necesarias en cuanto a conducta, esfuerzo y energía para poder alcanzarlas y este camino les proporciona un sentimiento de crecimiento, de logro, de estima o pertenencia, de motivación y satisfacción.

Es por esto, que el trabajo no sólo implica un acto obligatorio y necesario para poder cubrir los gastos económicos sino que también conlleva la realización propia del ser humano, de sus intereses, de sus actitudes y convicciones a lo largo de su vida. De la actividad laboral, como uno de las tantas actividades en que la persona puede ofrecer lo mejor de sí, aprender y disfrutarla en la gran mayoría de veces.

Por lo que las organizaciones saludables, que fomentan la calidad en relaciones interpersonales entre empleados, seguridad laboral, que ofrecen crecimiento profesional y retos puede no ser del todo una realidad, pero no minimiza las ya existentes y las que están por surgir en busca de una ideología de ganar.

## REFERENCIAS

- Aguilar, B. M. & Rentería, P. E. (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Antuñano, R. (2007). *Recursos Humanos: una realidad contemporánea*. Informe final de trabajo profesional en psicología. UNAM, México.
- Aramoni, A. (2008). *El mexicano ¿un ser aparte?* México: Editorial Offsert.
- Aranda, C. & Pando, M. (2006). Redes apoyo y salud laboral. *En Factores psicosociales y salud mental en el trabajo*, 178- 203. México: Universidad de Guadalajara.
- Araque, P. & Rivera, C. (2005). *Psicología organizacional e industrial. Cómo motivar a la gente en el trabajo*. Bogotá: ECOE.
- Arias, G. y Heredia, E. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- ASUME, (s.f) Superación humana un reto para todos. Nivel 1 Curso para adultos. Asociación ASUME superación por mi país. Recuperado el 11 de febrero 2015 desde:  
<http://187.191.66.137/asume/wp-content/uploads/2013/05/Curso-para-maestros-nivel-1.pdf>
- Bakker A; Rodríguez- Muñoz; A. Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*. 24 (1), 66-72. Recuperado el 17 de febrero del 2015 desde:  
<http://www.psicothema.com/pdf/3980.pdf>
- Barrientos T; Martínez S; y Méndez, I. (2004). Validez de constructo, confiabilidad y punto de corte de la prueba de síntomas subjetivos de fatiga en trabajadores mexicanos. *Salud pública de México*. 46 (6), 516-523. Instituto Nacional de Salud Pública.
- Béjar, N. (2007). *El mexicano aspectos culturales y psicosociales*. México: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades. UNAM.
- Blum, M.L. (1990). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.



- Brunet, I. & Vidal, S. (2012). *El gobierno del factor humano*. España: Delta publicaciones.
- Castillo, C. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red tercer milenio.
- Carrillo, J. & Iranzo, C. (2000). Calificación y competencias laborales. En G.T. (Coord), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, 182- 207. México: Fondo de cultura económica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Coon, D. (2005). *Fundamentos de psicología*. México: Cengage Learning.
- Díaz-Guerrero, R.(1994). *Psicología del mexicano. Descubrimiento de la etnopsicología*. México: Trillas.
- Diego, V. R; Diego, V. J. & Olivar, P. (2001). Job satisfaction in Banking Workers. *Psicothema*, 13 (4) , 629-635. Universidad de Oviedo. España. Recuperado el 15 de Marzo de 2015 desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72713416>
- Dolan S; Cabrera, R; Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2015. Recuperado 22 de Marzo de 2015 el desde: [http://www.empleo.gob.mx/es\\_mx/empleo/en\\_que\\_sectores\\_de\\_la\\_economia\\_se\\_ocupan\\_los](http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/en_que_sectores_de_la_economia_se_ocupan_los)
- Forbes, R. (2003). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *CEGESTI éxito empresarial Hacia la sostenibilidad*. 227. 1-3. Recuperado el 4 de Abril del 2014 desde: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_227\\_040\\_313\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040_313_es.pdf)
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Un enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.

- García, T. (2002). La psicología industrial/organizacional (P I/O) ¿Para qué? Apuntes sobre la historicidad de la P I/O para un análisis discursivo en la erapostrabajo. *Psychikós*, 1(1). Recuperado el 18 de Marzo del 2015 de: <http://psicologias.uprrp.edu./rol1-1/rol1-1-monografias-1.htm>
- García S; Gutiérrez J; Ruiseñor, H. & Familiar, I. (2008). Síndrome de “Burnout” e implicaciones económicas de la salud mental en el contexto laboral mexicano. En J.F. (Ed), *Psicología de la salud ocupacional en México* (157-184). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Garrosa E; Carmona-Cobo, I. & Blanco, L. (2013). Emociones positivas laborales. En B. Moreno-Jiménez, E. Garrosa (Eds.). *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 383-401). España: Pirámide.
- Gibson, L; Ivancevich, M; & Donelly, J. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos ocupacionales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peru Med Exp Salud*. Simposio salud ocupacional. 29 (2), 237-241.
- González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México: CECSA.
- González, M. y Olivares, S. (2009). *Psicología del trabajo*. México: Grupo editorial Patria.
- González, M. (2008). Carga mental y estrés laboral. Un análisis desde la perspectiva ergonómica. En J.F (Ed.), *Psicología de la salud ocupacional en México* (63-83). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Great Place to Work (noviembre, 2015). Recuperado el 4 junio del 2016 desde: <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/de-50-a-500-colaboradores>
- Guillen, G. & Guil, B. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Guzmán, A. & Zuñiga, S. (29 mayo, 2003). Facultad de psicología en la UNAM pionera en su ramo. *El Universal*. Recuperado el 13 de Mayo del 2016 desde: <http://archivo.eluniversal.com.mx/cultura/28572.html>

Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning

Hidrosistemas Baja. Empresa dedicada al desarrollo de soluciones y prevención de incendios y manejo de fluidos. Recuperado el 8 de junio del 2016 desde: <http://www.hb.com.mx/pages/HB.php>

Hotel Mayan Puerto Peñasco y Mazatlán. Empresas hoteleras. Recuperado el 8 de junio del 2016 desde: <http://www.vidanta.com/es/about-vidanta/vidanta-good>

INSAR. Empresa diseñadora de muebles. Recuperado el 8 de junio del 2016 desde: <http://www.insar.com.mx/talento.php>

IOS OFFICE. Empresa que renta y remodela espacios para oficinas. Recuperado el 8 de junio del 2016 desde: <http://www.iosoffices.com/join-us/>

Juárez, A. & Camacho, A. (2012). Factores psicosociales de la salud en el trabajo: Análisis de su concepción y base teórica. En A. Juárez & A. Camacho. *Reflexiones teórico Conceptuales de lo psicosocial en el trabajo* (187-212). México: UAEM Ediciones mínimas.

Julio, P.F. (2004). El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: características, crisis y reestructuración del capitalismo. En *Contribuciones a la economía. Argentina*, 1-18. Recuperado el 10 de Abril del 2016 desde: <http://www.eumed.net/ce/2004/fjp-ford.pdf>

Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Köhler, H. & Martin, A.(2007). Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Madrid: Delta.

Khön, A. (nov-dic 1993). Un nuevo planteamiento de los sistemas de incentivos, 61-89. En *Harvard Business Review* (2002). (Coords). A. Rappaport,e. Zehnder, y J. Pfeffer.Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología industrial*: México: Mc Graw Hill.

Littlewood, Z. Framk. H; Alviter, R; Laura. E; & Robles, A. (2012). *Evitación del trabajo en trece organizaciones mexicanas* .XVII congreso internacional de contaduría administración e informática. UNAM, División de investigación Facultad de Contaduría y administración. ANFECA (Asociación nacional de facultades y escuelas de contaduría y administración).

- Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Martín, G; Rubio, V;& Lillo, J. (2003). Qué es la psicología del trabajo. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Montero, M; Hernández, M; Rocha, S. & Escobar, M; (Mayo, 2005). Apuntes para la asignatura administración 1. Fondo editorial FCA: México. Recuperado el 3 de Abril del 2015 desde:  
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon1.pdf>
- Moreno, B. (1996). Representación social y motivación laboral en empleadas de Maquiladoras, 6, 394-399. En La Psicología social en México. Asociación mexicana de psicología social.
- Moreno, F. (1997). El psicólogo como facilitador de la calidad en las organizaciones. Tesis inédita. México, D.F, Carrera de Psicología.UNAM, Campus Iztacala.
- Moreno-Jiménez, B; Garrosa, E; y Rodríguez-Carvajal, R. (2013). Las organizaciones saludables. En B. Moreno-Jiménez, E. Garrosa (Eds.). *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* , 295-311. España: Pirámide.
- Moreno-Jiménez, B; Garrosa, E; Corso, S; Boada, M; & Rodríguez- Carvajal, R. (2012). Personalidad resistente y capital psicológico: las variables personales positivas y los procesos de agotamiento y vigor. *Psicothema*. Universidad Autónoma de Madrid. 24 (1), 79-86.
- Muchinsky, P.(1994). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Thomson Learning.
- Olivares, S. & González, M. (1999). Comportamiento organizacional un enfoque latinoamericano
- Olivares, S. & González, M. (2009). *Psicología del trabajo*. México: Editorial Patria
- Organización Internacional del Trabajo (1986). Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. *Serie seguridad, higiene y medicina del trabajo*, 56. Ginebra. OIT.
- Ovejero, B. A (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado. Cómo hacer frente al mobbing y al estrés laboral*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Pascual. M. (2012). *Despidos. La edad y otros pretextos. Hoja de ruta para jóvenes con talento*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

- Paquin, M.(1993). *El trabajo su distribución en las organizaciones. Motivación, y rendimiento, control y productividad*. México: Trillas.
- Peiró, J; & Lira, E. (2013). Estrés laboral: nuevas y viejas formulas. En B. Moreno- Jiménez, & E. Garrosa, (Eds), *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, 103-121. España: Pirámide.
- Peiró, S; & Prieto, A. (1996). *Tratados de psicología del trabajo vol. 1. Actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis
- Peña, B, M.(1999). *La psicología y la empresa: El factor humano*. Barcelona: Hispano Europea.
- Revista Expansión (noviembre, 2015). Recuperado el 21 de Mayo del 2016 desde: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2015/06/05/las-super-empresas-expansion-reemplazan-al-estado>
- Rodríguez-Muñoz, A. & Bakker, A. (2013).El engagement en el trabajo . En B. Moreno-Jiménez, E. Garrosa (Eds.). *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* , 437-452. España: Pirámide.
- Rodríguez, C; & Posadas, D. (septiembre, 2005). La psicología en el escenario del trabajo: Una revisión. *Revista electrónica de Psicología Iztacala*. 8 (2). Recuperado el 9 de Agosto del 2016 desde: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/rep/article/view/19263/18265>
- Rodríguez , M. & Ramírez, P. (2004).*Psicología del mexicano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Ruíz, M. (2008). Empoderamiento y compromiso organizacional desde una perspectiva de género. En J.F (Ed.), *Psicología de la salud ocupacional en México* (255- 281). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Salanova, M; Del libano, M. & Llorens, S. (2013).La adicción al trabajo. En B. Moreno-Jiménez, & E. Garrosa (Eds.). *Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (241-259).España: Pirámide.
- Sifuentes, G; Ortega, L; y González, P. (2012). El compromiso Organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas ala Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango. *XVII congreso internacional de contaduría administración e informática*. ANFECA. División de investigación Facultad de Contaduría y administración, UNAM: México.
- Siliceo, A. (1995). *Liderazgo para la productividad en México*. México: Limusa.

- Shultz, D. (1985). *Psicología industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Tabares, H. (2007). *Consumidores y Drogas. Aportes a la prevención y a la clínica desde un enfoque comunitario y psicosocial*. Argentina: Gabas.
- Thurman, J; Louzine, A; y Kogi, K. (1989). Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo ideas prácticas para propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas industriales. Colombia: Alfaomega.
- Tinoco, B. & Soler, M.(2011). Aspectos generales del concepto “capital humano”. *Revista Criterio libre*. 9 (14), 203-226. Colombia.  
Recuperado el desde:  
<http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/14/art8.pdf>
- Tovalin, H. & Rodríguez, M. (2011). Conceptos básicos en la evaluación del riesgo psicosocial en los centros de trabajo. En A. Juárez & A Camacho (Coords.) *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo* (95-112). México: Ediciones mínimas.
- UNAM. (2002). Tutorial para la asignatura psicología del trabajo. México.  
Recuperado el 7 de Abril del 2016 desde:  
[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/psico\\_trabajo.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/psico_trabajo.pdf)
- UNAM. (2015).Facultad de Psicología. Recuperado el 13 de Marzo del 2015 desde  
<http://www.psicologia.unam.mx/semblanza/>
- Valenzuela, C,F. (s.f). Superación personal. Recuperado el desde:  
<http://hacialasuperacion.wikispaces.com/file/view/SUPERACION+PERSONAL.pdf>
- Vargas, B; & Velasco del Valle, D. (1998). *Psicología Organizacional. Consideraciones generales*. Artículo inédito. *Revista de Psicología Iztacala*, 1-19.UNAM, México. Recuperado el 13 de septiembre del 2015 desde:  
[http://www.researchgate.net/publication/272681438\\_PSICOLOGIA\\_ORGANIZACIONAL\\_CONSIDERACIONES\\_GENERALES](http://www.researchgate.net/publication/272681438_PSICOLOGIA_ORGANIZACIONAL_CONSIDERACIONES_GENERALES)
- Vargas, T. (2008). El humanismo y las nuevas formas organizacionales ¿Un equilibrio entre humanismo y productividad?. *Revista Sinnco*, 1-42. México.  
Recuperado el 6 de abril del 2016 desde:  
[http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2008/MT7/SESION2/MT7\\_VARGAS.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2008/MT7/SESION2/MT7_VARGAS.pdf)

- Vega, E. (2014). Creencias religiosas y científicas en diferentes niveles socioeconómicos. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Velázquez, M. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa.
- Ventrice, C. (2004). *¡La remuneración no es todo! Herramientas para lograr la satisfacción de los empleados*. Empresa Activa: Barcelona.
- Villa-George, I; y Moreno, B. (2013). Las expectativas laborales y el significado del trabajo. B. Moreno- Jiménez, & E. Garrosa, (Eds), *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, 361-381.España: Pirámide.
- Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Zarco, Rodríguez, F. A. (coord) y Díaz, B. F. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Zepeda, H. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson.