



---

# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“Estrategias para potencializar el desarrollo del personal en las  
organizaciones mexicanas”

Tesis que para obtener el título de licenciada en psicología  
presenta:

Mónica Anabell Juárez Álvarez

Director: Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Dictaminadores: Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega

Lic. José Esteban Cazares Vaquero

Edo. de México 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Dedico este trabajo a mi mamá Anabell Álvarez Alonso que me ha apoyado en todo momento y ha creído en mí, deseo que este logro lo sientas tuyo.

Quiero agradecer a mi Universidad Nacional Autónoma de México, por abrirme sus puertas y formarme como profesionista. A mi asesora Bertha Esther Gallegos Ortega por su tiempo y apoyo en la realización de este trabajo.

A Héctor Francisco Nieto Macías, por acompañarme siempre a lo largo de este camino, esto no hubiera sido lo mismo sin ti.

Y a mis amigos y colegas por compartirme su amor por esta maravillosa carrera, Cris, Pau, Viri y Dany.

## Índice

Introducción	3
1: Las organizaciones en México	9
1.1 Historia de la psicología organizacional en México	14
1.2 Las organizaciones mexicanas	16
1.3 Cultura, Personalidad y características del trabajador mexicano	21
2: El psicólogo organizacional en México	28
2.1 Funciones que realiza el psicólogo organizacional en México	29
2.2 Condiciones en las que trabaja el psicólogo organizacional en México	35
2.3 Problemáticas del psicólogo organizacional en México	36
3: Condiciones en las que se encuentran las organizaciones mexicanas	48
3.1 Economía y organización	50
3.2 Tecnología	54
3.3 Condiciones en las que labora el trabajador.	58
4: Estrategias para potencializar el desarrollo del personal en las organizaciones mexicanas.	66
4.1 Potencializar procedimientos básicos.	70
4.2 Potenciar a la plantilla	75
4.3 ¿Que motiva al mexicano?	86
Conclusión	91

## INTRODUCCION

La psicología se caracteriza, por utilizar una definición tópica y ampliamente aceptada, como el estudio científico de la conducta. El campo de la psicología es tan amplio y tan complejo que podemos encontrarnos con problemas de índole básicamente biológica o de carácter esencialmente social. En este fértil campo de tan extenso espectro, trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, en esta diversificación de intereses encontramos a la psicología del trabajo y de las organizaciones representada por la división 14 en la APA. Como área específica de la psicología, podríamos definirla en una primera aproximación, siguiendo a (Guion, 1965 citado en Rodríguez, 2009) como el “estudio científico de la relación del hombre y el contexto de trabajo” También, en esta misma línea como la “aplicación de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existentes en el contexto industrial de los negocios (Blum y Naylor, 1968 citado en Rodríguez, 2009)

Podemos encontrar diversidad de definiciones acerca de lo que es la psicología organizacional o de trabajo, pero en términos generales, se trata de la parte de la psicología que está a cargo del estudio y manejo del comportamiento de las personas en el área laboral.

Dos grandes fuerzas alimentadas por un clima propicio fueron las impulsoras directas de la disciplina. Por una parte la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas, estimuladas por psicólogos e instituciones de prestigio que comenzaron a estudiar los problemas que acontecían en la vida cotidiana, donde el contexto de trabajo era esencial. Del otro lado, el esfuerzo de algunos científicos y de la mayoría de ingenieros industriales por incrementar los niveles de eficiencia, rediseñando puestos de trabajo y nuevas herramientas y desarrollando estrategias de dirección. Taylor y Gilbert serán, sus más autorizados representantes. (Rodríguez, 2009)

Comúnmente suelen hacerse dos divisiones dentro de la psicología encargada del contexto laboral, la industrial (o de personal) y la organizacional, aunque su contenido se traslapa y no se pueden separar con facilidad. La psicología industrial, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. La psicología organizacional en cambio, se originó a partir del movimiento de las

relaciones humanas en las organizaciones, pone más interés en el empleado que la psicología industrial.

La psicología organizacional en México es una disciplina joven, de hecho no se cuenta con una bibliografía extensa al respecto. Los inicios de la psicología en México por ejemplo se pueden encontrar en algunos trabajos como al realizarse la biografía de Hernández Peón un estudioso del campo de la neurofisiología, se desglosa su producción científica por años; otro trabajo es el desarrollado por Galindo que incluye una extensa bibliografía de todo lo producido en la psicología mexicana de 1959 hasta 1990 (Morgane, 1994; Galindo, 2004, citados en Aguilar, 2010).

En 1922 Rafael Santamarina publica entre otras obras en la revista *Educación* “Una escala para medir el desarrollo intelectual de nuestros niños”, convirtiéndose en uno de los primeros trabajos sobre psicometría, y otro personaje David Pablo Border en su Laboratorio condujo trabajos sobre la medición de las superficies de la luz y sombra en los casos de sujetos tristes y alegres. En 1930 se realizaron estudios sobre la fatiga muscular en el que los estudiantes acudieron a talleres y fábricas para evaluar el rendimiento y eficiencia de los obreros con respecto a su alimentación, el número de horas de trabajo y sus salarios. También Border desarrolló actividades de investigación en la Sección de Psicotécnica y Probación del Gobierno del Distrito Federal en el cual tradujo y estandarizó la versión Terman del test de Binet-Simon de inteligencia. Border fue director de investigaciones psicológicas en el Colegio Militar y en la Escuela Nacional de Agricultura y más tarde laboró en la Escuela Científica de Policía, en cuyo Departamento de Tránsito aplicaban pruebas psicológicas a los agentes, convirtiéndose este en uno de los primeros momentos de la psicología organizacional en México (Valderrama y Jurado, 1985, citados en Aguilar, 2010).

Aunque los primeros antecedentes de la psicología organizacional se encuentran apenas iniciado el siglo XX en el trabajo realizado por Border en la selección de personal y en la publicación del *Boletín Psicotécnico*, a lo largo del desarrollo de la psicología mexicana su aplicación en escenarios Organizacionales se diluye. No se reconoce en la principales revisiones realizadas en la décadas de los noventas una aportación importante ni una línea de investigación siquiera en esta área. Aguilar, (2010). Además el número de artículos sobre psicología aplicada a escenarios

organizacionales es muy bajo si se piensa en que esta área es la principal fuente de empleo de los psicólogos mexicanos. (Galindo, 2004).

En este trabajo, nos centraremos en lo que es la psicología organizacional, tratando de darle prioridad a las necesidades del empleado, ya que estas contribuirán de forma directa con el progreso de la organización en la que se encuentren. Pero para poder potencializar las cualidades del factor humano es primordial conocer sus necesidades y características, además de considerar el entorno, la cultura y los factores sociales y económicos que lo rodean y que lo construyen. Es por esto que el desarrollo de este trabajo estará centrado en la cultura mexicana y por ende se consideraran las condiciones de la psicología en México

En la actualidad, la psicología organizacional juega un papel muy importante para las organizaciones, frente a nuevos retos como la globalización y las nuevas tecnologías; Por otro lado la mayoría de las personas todos los días entran en contacto con organizaciones, ya sea porque trabajan en ellas o porque se satisfacen de alguna cubriendo sus necesidades. Para cualquiera que se relacione con estas, seguramente su vida tendrá alguna influencia de la psicología organizacional.

Es aquí en donde encontramos el trabajo del psicólogo en las organizaciones, este es muy importante, seguramente si alguien entra a trabajar en cierta organización hay una amplia posibilidad de que su vida laboral se vea afectada por la psicología organizacional ya que un psicólogo, pudo haber sido quien diseño el formato de solicitud, salario y paquete de beneficios ofrecidos, la capacitación que recibirá y la estructura de las tareas que el puesto compone, además los psicólogos se encargan de asuntos relacionados con la salud de los empleados, el desempeño laboral, la motivación, seguridad, selección, entre otras. (Rodriguez, 2009) La actividad desarrollada por los psicólogos de las organizaciones ha de estar orientada, en la medida de lo posible, hacia el bienestar de los individuos.

Si consideramos la diversidad de enfoques teóricos que han participado en la conformación de la psicología industrial, hayan tenido o no relación con la psicología, es pertinente señalar que el qué hacer profesional del psicólogo en la empresa, en realidad no tiene un cuerpo teórico psicológico único que regule sus actividades (Vargas y Velasco, 2002), por lo que se pueden vislumbrar diferentes posturas psicológicas que han incidido con diferentes conceptos y metodologías, en la

conformación de la psicología industrial, tal es el caso del psicoanálisis, el cognoscitivismo y el conductismo.

Siendo esta la principal fuente de trabajo del psicólogo mexicano y para fines de este trabajo es importante conocer las condiciones actuales en las que se encuentran las organizaciones mexicanas.

México se ha caracterizado como uno de los países con mayor crecimiento de la actividad exportadora, lo que indica claramente que la calidad que poseen los bienes y servicios de muchas de nuestras empresas y organizaciones están a la altura de las mejores del mundo. Ante este panorama sin embargo, no hemos podido adquirir la capacidad de integrar cadenas productivas en las que los grandes exportadores reciban sus insumos de proveedores nacionales. Así, nuestras importaciones son casi tan elevadas como nuestras exportaciones. (Zepeda, 1999)

Esto puede deberse a diversos factores, como las condiciones de precariedad tecnológica en la que muchas de las organizaciones mexicanas se encuentran debido a que la irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones han impactado de manera acelerada los procesos de cambio en las organizaciones, así como en la economía, en la cultura y en la sociedad en general (Castells, 1999; citado en Pariente 2010). Otro gran reto son las exigencias de los sistemas de calidad, el estrés en los trabajadores, los estados de ánimo, la competitividad, etc. Otros factores pueden ser el que los directivos o dueños no cuentan con la visión necesaria para conducir a sus compañías hasta ámbitos de competitividad internacional, o bien que no han sabido conducir los procesos productivos en la forma requerida. Independientemente de la razón, este es un indicador claro de que para los empresarios mexicanos, no existe o no es prioridad crear en sus empresas condiciones propicias para competir mundialmente.

El impacto que esto provoca en cualquier profesionista es que debe adaptarse a las condiciones que existan en la organización en la que labora, de este modo algunos profesionistas trabajan en las condiciones más avanzadas, mientras que otros se apegan a las características de trabajo de principios del siglo.

Zepeda, (1999) expresa que México es un mosaico de situaciones distintas en las empresas. Entre ellas destacan algunas cuyo desempeño es sobresaliente y, por lo mismo constituyen un verdadero ejemplo para el resto de sus sectores ya que

se han sabido colocar en posiciones envidiables, sin ser ajenas a la crisis y a los problemas económicos por los que ha atravesado el país. Grupo industrial Bimbo por ejemplo no sólo ha logrado el liderazgo indiscutible en la industria de la panificación en México, sino que además ha logrado penetrar con bastante éxito en los mercados de Centro, Sur y Norteamérica.

Aunque no todas las compañías que han intentado grandes cambios los han logrado en las medidas que ellas pretendían. Aun así, existen serios esfuerzos por realizar cambios que les permitan posiciones más competitivas. Este es el caso de la pesca, otra rama de la industria con rezagos importantes; a excepción de los pescados de atún y de algunos exportadores de camarón, el inmenso litoral marítimo con que cuenta nuestro país no ha sido aprovechado como fuente de alimentación del propio pueblo ni como fuente de divisas. Finalmente existen casos que son ejemplo palmario de incompetencia. Uno de los más graves es el de la industria juguetera, la cual prácticamente desapareció de nuestro país en menos de cinco años.

Las organizaciones anteriormente mencionadas se encuentran sumidas en la tarea de subsistir, para lo cual pagan bajos salarios, escatiman prestaciones, usan liderazgo inconsciente, tratan de suplir la tecnología con ingenio y se esfuerzan por apropiarse de pequeños sectores pobres de la sociedad mexicana.

Atendiendo a su posición geográfica y sus recursos naturales, México podría ser un país rico y poderoso. Pero de hecho es un país subdesarrollado, tercermundista. (Rodríguez, 2004)

Los dirigentes con mayor visión, así como los educadores, capacitadores, facilitadores o moderadores, deben volver la mirada hacia las subculturas de la idiosincrasia del mexicano

La gente no es igual en los diferentes países. Aunque todos participamos de la misma naturaleza humana, los mexicanos, alemanes, japoneses y los canadienses no somos iguales como individuos ni como trabajadores.

Las raíces del comportamiento laboral del mexicano hay que buscarlas en la “psicología nacional”, en la psicología social de los mexicanos. Y resulta más lógico que el conocimiento de la psicología del mexicano es más necesario para las personas que ocupan los puestos directivos en las organizaciones, es decir, directores,

subdirectores, gerentes, subgerentes, jefes de área, supervisores, etcétera. (Velázquez, 2006)

Los mexicanos somos producto de la interacción de varios elementos. El primero es un factor indígena plural (nahuatlacas, olmecas, mayas, aztecas y muchas otras tribus. El otro elemento que conformaba la personalidad del mexicano es la interacción de un factor hispano plural y del mestizaje. La cultura mexicana es la forma en la que vivimos y realizamos nuestras actividades, es nuestro modo de percibir, pensar, planear y actuar. Estamos dentro de una cultura y tal situación implica la interacción con el medio en que vivimos. Encontramos a la familia, la escuela, el clima, la alimentación, la religión, las costumbres, enfermedades, tradiciones, gobiernos, etcétera. Si vivimos en México nuestro modo de percibir, pensar, planear y actuar tiene su origen en la forma en que influye en nosotros el medio, tanto local como “foráneo” destacando en este último el factor anglosajón, una cultura capitalista volcada sobre México. (Velázquez, 2006)

Hay diversos factores que impulsan a la gente a trabajar duro, la necesidad de obtener dinero es uno de ellos; sin embargo, hay otros estímulos, los cuales pueden ser tangibles, como obtener una póliza de seguro o intangibles como la sensación de logro.

Las organizaciones están de manera continua, intentando mejorar al máximo el “ajuste” entre el trabajador y el lugar de trabajo. Cuanto mejor sea este ajuste más probable será que la organización sea eficiente y marche sin fricciones.

En la década de 1940, las organizaciones se dieron cuenta de que la estructura de los trabajos debía centrarse en una mayor satisfacción de las necesidades de los empleados, sin dejar de lado la preparación y especialización en el área laboral. Debido a esto, no debe haber nada más importante en el México del hoy que la continua preparación y capacitación de los integrantes de cualquier tipo de organización, empresarios, administradores, gerentes y estudiantes para enfrentar los grandes retos que el futuro del país nos impone. México es un país en franco proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo en la cual la competencia internacional, así como la necesidad de satisfacer adecuadamente el mercado, obligara a los participantes en la economía, finanzas, gobierno, educación y en general todas las áreas productivas, a ser más eficientes más innovadores. En suma, el México de hoy y mañana requerirá de

todos un enorme esfuerzo por administrar mejor y más eficientemente los procesos de desarrollo.

Es por eso que el objetivo de este trabajo, es conocer las mejores estrategias y condiciones laborales, que estimulen e impulsen el desarrollo del trabajador mexicano en las organizaciones.

## 1. LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO

La psicología se caracteriza, por utilizar una definición tópica y ampliamente aceptada, como el estudio científico de la conducta. El campo de la psicología es tan amplio y tan complejo que podemos encontrarnos con problemas de índole básicamente biológica o de carácter esencialmente social. En este fértil campo de tan extenso espectro, trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, en esta diversificación de intereses encontramos a la psicología del trabajo y de las organizaciones representada por la división 14 en la APA.

Como área específica de la psicología, podríamos definirla en una primera aproximación, siguiendo a Guion, (1965) citado en Rodríguez, (2009) como el “estudio científico de la relación del hombre y el contexto de trabajo” También, en esta misma línea como la “aplicación de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existentes en el contexto industrial de los negocios (Blum y Naylor, 1968 citado en Rodriguez, 2009)

Podemos encontrar diversidad de definiciones acerca de lo que es la psicología organizacional o de trabajo, pero en términos generales, se trata de la parte de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. En la definición anterior, se entiende por fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo bien sea en su relación con un grupo (la institución como tal o una parte de ella), con otro individuo o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones consideramos, entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etcétera.

La psicología organizacional, en general se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudiosos la consideran cómo un sinónimo de la psicología industrial, otros como una parte integrante de ello o, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda. (Zepeda, 1999)

Los inicios de lo que hoy conocemos como psicología organizacional, surgieron a partir de una serie de cambios sociales, económicos y tecnológicos en los principales países industrializados de aquel entonces Alemania, Francia, Inglaterra y Estados Unidos. Estos cambios pueden resumirse en: el control financiero de la industria; la formación de grandes acumulaciones de capital; la aparición de la función administrativa en la organización; el desarrollo de compañías tenedoras, monopolios; la introducción del acero en el proceso de fabricación; el uso de combustibles fósiles para la generación de energía, o la utilización de la energía eléctrica; la adopción de sistemas de producción en masa, las innovaciones náuticas, introduciendo el acero en la construcción naval y el vapor en su maquinaria, que produjeron no sólo un aumento en la velocidad del transporte, sino también en su seguridad; la mejora de las comunicaciones con el nacimiento del telégrafo y el teléfono; el uso del conocimiento científico para su aplicación al desarrollo industrial y tecnológico; el nacimiento de la clase trabajadora, y de las ideologías dignificadoras del ser humano mediante el trabajo, tanto el Marxismo como el Protestantismo, Capitalismo; etc.

En esta situación, los sistemas industriales se transformaron de tal manera que la producción se centró en las grandes fábricas, con el fin de aumentar la productividad de cada operario.

En este marco socioeconómico, comienzan a surgir trabajos de ingenieros, sociólogos y administradores de empresas, que pretenden aportar las soluciones a los problemas de productividad que tal situación conllevaba. Tres han sido los autores que, por la relevancia e influencia de sus obras, se han convertido en clásicos, el americano Taylor, el francés Fayol y el alemán Weber.

Acerca del primero de nuestros autores, Taylor, en 1911 publicó *The Principles of Scientific Management* en el que recoge los ya conocidos supuestos de lo que se ha venido llamando “taylorismo”, una aproximación al estudio del trabajo centrada en el análisis minucioso de los tiempos y movimientos requeridos para llevar a cabo cada paso y operación del proceso productivo en las fábricas. La Organización

Científica del Trabajo OCT defiende una visión dual del ser humano, de tal forma que existirían personas con capacidad de planificación, diseño y control del trabajo, mientras que otros individuos sólo estarían capacitados para la producción. Estos últimos se guían por intereses egoístas, son poco trabajadoras y únicamente se esfuerzan movidos por incentivos de tipo económico o por el miedo a las consecuencias negativas de su falta de esfuerzo. Para Taylor los trabajadores son incapaces de tener iniciativa o de identificarse con la organización y carecen de autocontrol y racionalidad. Ante semejante concepción de los trabajadores, los teóricos de la OCT defenderían que debían establecerse incentivos individuales según la producción de cada trabajador y que, con el objetivo de incrementar el rendimiento, habría que especializar al máximo las tareas, reduciéndolas a secuencias sencillas de movimientos que deben repetirse una y otra vez.

No hay que recordar las innumerables críticas de las que fue víctima esta nueva visión del estudio del trabajo, centradas en la cuestión de que el movimiento científico ignoraba los aspectos humanos del trabajo.

Por su parte Fayol creía en la existencia de dos funciones directivas de especial relevancia: la coordinación y la especialización. En su obra *Administration Industrielle et Générale*, publicada en 1916 y traducida 30 años más tarde, Fayol recoge sus 14 principios de la administración científica: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al general, la remuneración, la centralización, la jerarquización, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión del personal. Aspecto crucial en su obra es el detallado análisis de los cinco elementos esenciales de la dirección: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

El tercer y último de nuestros autores nos ofrece una aproximación más cercana a la investigación empírica de los factores organizacionales en aquella época, nos referimos al trabajo pionero de Max Weber. Aunque desde el ámbito de la Sociología, Weber consideraba tópicos psicológicos como el liderazgo, el poder, las normas y la burocratización. Así, se interesó por el estudio de la burocracia como un tipo de organización, analizando sus características fundamentales.

Weber caracteriza la burocracia en función de la existencia de una serie de reglas abstractas, de una autoridad asociada al desempeño de cargos en la

organización y a la legitimidad que el cargo proporciona para ejercer autoridad, así como la sumisión por parte de los subordinados a dicha autoridad. Todo lo anterior influye en otro elemento definitorio de las burocracias, esto es, la regulación del comportamiento gracias a los reglamentos. Por tanto, la conducta adecuada de los miembros de la organización no se mide en función de su eficacia, sino de su adecuación a las normas, los reglamentos. Se establece, pues, un sistema formalizado y racional, donde no tienen cabida lo personal y lo informal. (Beléndez, 2002)

Estas teorías fueron presa de un sin número de críticas, por una parte su interés en hacer las condiciones laborales para las personas universales, diseñar reglas generales que pudieran aplicarse bajo cualquier circunstancia y por supuesto la forma mecanicista en que se veía al ser humano, así como el ignorar el ambiente de trabajo como una variable importante en el desenvolvimiento del trabajador, incluyendo el negar las emociones y relaciones interpersonales.

Posteriormente y a la par de la primera guerra mundial se darán importantes sucesos que marcaran la historia de la psicología organizacional, ya que los psicólogos participaron administrando pruebas o desarrollando procedimientos para la selección de oficiales, siendo la primera vez en que se lleva a cabo una aplicación masiva de instrumentos de evaluación, a la postre surge la psicología industrial.

En los años que siguieron a la Primera Guerra Mundial, los psicólogos industriales encontraron una audiencia más receptiva en las organizaciones de trabajo para sus programas de selección “científica”.

La década de los 20 fue un período de despegue para la joven psicología industrial, con un progresivo incremento de las publicaciones. Uno de los desarrollos más importantes que experimenta la psicología del trabajo, fue el estudio de las actitudes y la moral de los empleados, además durante este periodo la medida de las actitudes mejoró notablemente con las técnicas escalares de Thurstone y Likert. Otra aportación a destacar en estos años previos a la Segunda Guerra Mundial viene de la mano de Kurt Lewin que, entre su amplio abanico de intereses de investigación, también incluía los aspectos psicológicos del trabajo, así, uno de sus primeros trabajos analizaba las virtudes y limitaciones del taylorismo y la dirección científica (Marrow, 1969; citado en Beléndez, 2002). Además, entre sus experimentos más famosos se encuentra la investigación de los efectos del clima de liderazgo sobre la productividad y la satisfacción, contribuyendo con sus argumentos a respaldar las técnicas participativas

en la dirección. Estas nuevas contribuciones al campo de la Psicología Industrial representaron los primeros desarrollos de la “cara” organizacional de la disciplina. (Beléndez, 2002)

A partir de los años 30 las “Relaciones Humanas” se convierte en el paradigma predominante para entender la conducta en el trabajo. Se trata de los experimentos desarrollados en una de las principales factorías de la Western Electric Company, la planta Hawthorne. Los estudios se conocen con el nombre de experimentos Hawthorne y estuvieron a cargo del personal del Departamento de Relaciones Industriales de la Western Electric y del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, dirigido por Elton Mayo. Los investigadores concluyeron que las relaciones sociales en el trabajo, y no sólo los intereses económicos de los individuos, afectaban a la productividad.

En relación con la importancia que tuvieron los estudios desarrollados en Hawthorne en el posterior desarrollo de la psicología organizacional, Hollway (1991); citado en Beléndez, (2009) las ha resumido del siguiente modo:

“...supusieron dos cambios radicales de la previa Psicología Industrial. En primer lugar, un cambio de un modelo psicofisiológico del trabajador a un modelo socio-emocional; y, en segundo lugar, un cambio de método, desde el experimental que se centraba en la interconexión hombre-máquina, a otro donde el objeto son las actitudes como variables intervinientes en las relaciones entre la situación (condiciones de trabajo), y el resultado (actividad laboral). La Escuela de las Relaciones Humanas no sólo hizo posible la producción de información sobre las condiciones de trabajo, sino también tuvo grandes efectos sobre los trabajadores mismos. En definitiva, en los estudios de Hawthorne el “trabajador sentimental” empezó a ser el objeto de la ciencia social”.

Posteriormente en Estado Unidos durante las décadas de los 50 y 60 los esfuerzos se centraron en la creación de programas dirigidos a directivos con el objetivo de que estos aprendieran habilidades de relaciones humanas. Eran clases básicamente teóricas en las que se hablaba de la importancia de las buenas relaciones humanas, después de la poca eficacia mostrada, surge la idea del aprendizaje experiencial y de este modo surgen los T- groups.

Beléndez (2002) dice sobre el surgimiento de este movimiento, los objetivos básicos de éste se concretan en el desarrollo humano, estructural y tecnológico de la organización. El desarrollo humano tiene que ver con el respeto y desarrollo del potencial humano de todos los miembros de la organización a través de la participación en las decisiones que afectan a su actividad laboral, el desarrollo estructural busca el incremento de la competencia de la organización a través de la adecuación de su estructura y funcionamiento a las características de las personas y grupos que la integran. Por último, el desarrollo tecnológico persigue cambios y transformaciones en la tecnología de forma que la organización pueda dar respuesta a las exigencias del entorno. Aunado a esto Van Der Vlist (1998) citado en Beléndez (2002) agrega, así pues, el Desarrollo Organizacional es un método de cambio que pone el énfasis en el cambio de la cultura organizacional. Dichos cambios pueden conducir a cambios de tipo estructural, pero éstos últimos no se buscan desde el principio.

En 1945 la APA y la AAAP acuerdan reorganizarse en la APA como la asociación psicológica nacional americana y la división 14 de la APA se convierte en Industrial and Business Psychology.

Durante los años 50 existe un creciente interés en el estudio de las organizaciones y comienzan a manejarse términos típicamente organizacionales, como el de desarrollo y cambio organizacionales. En 1957, Argyris emplea por vez primera el término de Comportamiento Organizacional.

Para entonces ya existían una tendencia de crecimiento en la investigación y la práctica tanto en el campo de la Psicología del Trabajo o Industrial y la Psicología de las Organizaciones aunque las conexiones entre ambas esferas de la disciplina no empezaron a surgir hasta la década de los 70. Buena muestra de esta nueva tendencia a conectar estos dos aspectos fue el hecho de que la División de la APA adopta el nombre de Division of Industrial and Organizational Psychology en 1970. Actualmente, y desde 1982, se denomina Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP).

### 1.1.Historia de la psicología organizacional en México

Aunque existen antecedentes del interés por el estudio de fenómenos psicológicos en México, se acepta que el inicio de la psicología moderna en nuestro país se da con la fundación de la primera cátedra de psicología por parte de Ezequiel

Chávez en 1896 en la Escuela Nacional Preparatoria. Y la investigación en psicología se considera como formalmente iniciada con la fundación del primer laboratorio de psicología experimental en 1916 tarea que se encomendó a Enrique O. Aragón. Este gabinete contaba con gran cantidad de aparatos traídos de Alemania y fue diseñado a semejanza del de Wilhelm Wundt en Leipzig. (Aguilar, 2010).

Los inicios de la psicología en México por ejemplo se pueden encontrar en algunos trabajos como al realizarse la biografía de Hernández Peón un estudioso del campo de la neurofisiología, se desglosa su producción científica por años; otro trabajo es el desarrollado por Galindo que incluye una extensa bibliografía de todo lo producido en la psicología mexicana de 1959 hasta 1990. En 1922 Rafael Santamarina publica entre otras obras en la revista *Educación* “Una escala para medir el desarrollo intelectual de nuestros niños”, convirtiéndose en uno de los primeros trabajos sobre psicometría. (Galindo, 2004, citado en Aguilar, 2010).

La psicología organizacional en México, es una disciplina joven, de hecho no se cuenta con una bibliografía extensa al respecto, sus inicios los podemos encontrar con David Pablo Border en su Laboratorio condujo trabajos sobre la medición de las superficies de la luz y sombra en los casos de sujetos tristes y alegres. En 1930 se realizaron estudios sobre la fatiga muscular en el que los estudiantes acudieron a talleres y fábricas para evaluar el rendimiento y eficiencia de los obreros con respecto a su alimentación, el número de horas de trabajo y sus salarios. También Border desarrolló actividades de investigación en la Sección de Psicotécnica y Probación del Gobierno del Distrito Federal en el cuál tradujo y estandarizó la versión Therman del test de Binet-Simon de inteligencia. Border fue director de investigaciones psicológicas en el Colegio Militar y en la Escuela Nacional de Agricultura y más tarde laboró en la Escuela Científica de Policía, en cuyo Departamento de Tránsito aplicaban pruebas psicológicas a los agentes, convirtiéndose este en uno de los primeros momentos de la psicología organizacional en México (Valderrama y Jurado, 1985, citados en Aguilar, 2010).

De acuerdo con Edgar Galindo (2004) en el periodo de 1959 hasta 1990 aumenta el número de estudiantes de psicología, los campos de investigación ausentes en 1959 cubren una gama amplia en 1989: investigación básica con animales, estudios

en psicología social, de la personalidad, psicología educativa, y del desarrollo, clínica e industrial y diversos problemas teóricos y metodológicos de la psicología. Los campos de aplicación trascienden al auxilio de los médicos psiquiatras y la aplicación de los test se extiende además de a la clínica y educación, a la industria, el comercio, la salud, la ecología, la vivienda, etc.

Aunque los primeros antecedentes de la psicología organizacional se encuentran apenas iniciado el siglo XX en el trabajo realizado por Border en la selección de personal y en la publicación del *Boletín Psicotécnico*. A lo largo del desarrollo de la psicología mexicana su aplicación en escenarios Organizacionales se diluye. No se reconoce en las principales revisiones realizadas en la décadas de los noventas una aportación importante ni una línea de investigación siquiera en esta área. (Aguilar, 2010)

Galindo (2004) agrega que el número de artículos sobre psicología aplicada a escenarios organizacionales es muy bajo si se compara que esta área es la principal fuente de empleo de los psicólogos mexicanos.

Han sido muchos, profundos y diversos los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos que han acompañado al siglo de vida de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en los distintos contextos geográficos y culturales en los que se ha desarrollado. Si algo resulta llamativo al contemplar las últimas dos décadas del siglo XX es la profunda transformación que han sufrido las condiciones sociales y económicas características de la sociedad industrial (Blanch, 1996 citado en Beléndez, 2002)

De forma reduccionista y simplificadora, los cambios tecno-económicos se traducen en tres fenómenos clave: la innovación tecnológica, la globalización de la economía y el crecimiento del sector de servicios. Estas transformaciones se están traduciendo en notables cambios en la naturaleza del trabajo y de las organizaciones lo que está conduciendo a nuevos tipos de organización, nuevas relaciones contractuales, nuevos tipos de trabajo y nuevos trabajadores (Peiró, Prieto y Roe, 1996 citado en Beléndez, 2002)

## 1.2.Las organizaciones mexicanas

Las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: social, económico, político, cultural, tecnológico, entre otros. (Werther y Davis, 2008; citado en Gamboa, 2010).

Una organización se conforma por dos o más personas con un sistema de actividades conscientemente coordinadas, donde la cooperación es esencial para su existencia. (Chiavenato, 2004)

México se ha caracterizado como uno de los países con mayor crecimiento de la actividad exportadora, lo que indica claramente que la calidad que poseen los bienes y servicios de muchas de nuestras empresas y organizaciones están a la altura de las mejores del mundo. Ante este panorama sin embargo, no hemos podido adquirir la capacidad de integrar cadenas productivas en las que los grandes exportadores reciban sus insumos de proveedores nacionales. Así, nuestras importaciones son casi tan elevadas como nuestras exportaciones. (Zepeda, 1999)

Esto puede deberse a diversos factores, como las condiciones de precariedad tecnológica en las que muchas de las organizaciones mexicanas se encuentran debido a que la irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones han impactado de manera acelerada los procesos de cambio en las organizaciones, así como en la economía, en la cultura y en la sociedad en general (Castells, 1999; citado en Pariente 2010). Otro gran reto son las exigencias de los sistemas de calidad, el estrés en los trabajadores, los estados de ánimo, la competitividad, etc. Otros factores pueden ser el que los directivos o dueños no cuentan con la visión necesaria para conducir a sus compañías hasta ámbitos de competitividad internacional, o bien que no han sabido conducir los procesos productivos en la forma requerida. Independientemente de la razón, este es un indicador claro de que para muchos de los empresarios mexicanos, no existe o no es prioridad crear en sus empresas condiciones propicias para competir mundialmente, ejemplo de esto son muchas empresas mexicanas que descuidan a sus trabajadores y diversas variables que podrían ser benéficas para explotar el rendimiento y por el contrario, están presentes pero como variables negativas que afectan la productividad y desempeño dentro de éstas.

El impacto que esto provoca en cualquier profesionista es que debe adaptarse a las condiciones que existan en la organización en la que labora, de este

modo algunos profesionistas trabajan en las condiciones más avanzadas, mientras que otros se apegan a las características de trabajo de principios del siglo.

Zepeda, (1999) expresa que México es un mosaico de situaciones distintas en las empresas. Entre ellas destacan algunas cuyo desempeño es sobresaliente y, por lo mismo constituyen un verdadero ejemplo para el resto de sus sectores ya que se han sabido colocar en posiciones envidiables, sin ser ajenas a las crisis y a los problemas económicos por los que ha atravesado el país. Grupo industrial Bimbo por ejemplo no sólo ha logrado el liderazgo indiscutible en la industria de la panificación en México, sino que además ha logrado penetrar con bastante éxito en los mercados de Centro, Sur y Norteamérica.

Las telecomunicaciones constituyen un ámbito donde las empresas mexicanas también han destacado. Televisa se conceptúa como un gigante televisivo en el mundo de lengua española, que ha logrado incursionar con éxito. Los bancos mexicanos son ejemplo de organizaciones sobresalientes en nuestro país, Banamex, Bancomer son ejemplo de ello y Banorte ha logrado posicionarse en el país como el único banco 100% mexicano y el de mayor crecimiento en los últimos años (Ayala, 2012)

Otro ejemplo es la establecida en 1535 Casa de Moneda de México que tiene el orgullo de ser la primera en la historia de América, es una empresa de nivel mundial, cuya actividad principal es la acuñación de la moneda de curso legal en México, este organismo público descentralizado también ha desarrollado diversos productos para otras naciones, y se mantiene en una dinámica de creatividad y modernización, ampliando continuamente su catálogo de productos y servicios (Elizondo, 2012).

Continuando, Cementos Mexicanos (Cemex) es hoy una empresa con presencia en más de 50 países y tiene alrededor de 44 mil empleados en el mundo, para el año 2000 la empresa se convirtió en el productor de cemento más grande de Norteamérica, lanzó su proceso Cemex Way, iniciativa para identificar, incorporar y ejecutar en forma estandarizada las mejores prácticas a través de toda la organización.

Grupo LALA en 2008 cruza las fronteras y va por el mercado de Estados Unidos y Guatemala, la empresa ha ido creciendo, no solo en su red de distribución, sino también en su portafolios de productos, además de elaborar productos para una

sana alimentación y ofrecer empleos dignos, se esfuerza por ser una empresa promotora de cambios para operar de manera responsable y enriquecedora. Otro ejemplo de organizaciones mexicanas exitosas es Palacio de Hierro, este prestigiado negocio, que se enorgullece de ser 100% mexicano, ha ido a ser más allá que una tienda exclusiva a una marca con un sello sobresaliente, Palacio de Hierro que nació de la iniciativa de un grupo de hombres visionarios, se integró rápido al México prerrevolucionario y marco pauta de empresa bien estructurada, que pensaba en sus empleados, convirtiéndose en una de las primeras en dar descanso dominical y vacaciones anuales a su personal, así como servicio médico. Como estas en México encontramos muchas organizaciones que han sabido sobresalir Comex, Farmacias del ahorro, Gruma, Multisistemas de seguridad industrial, entre muchas más.

Estas empresas en su mayoría han evolucionado a un 100% su organización, algunas con cambios radicales, mediante programas de calidad y revisiones en sus técnicas de trabajo. Los trabajadores de estas empresas son participe de los programas, en áreas de oportunidades y de toma de decisiones. Algunos de los términos comúnmente utilizados y aplicados en estas organizaciones son empowerment, certificación ISO-9000, equipos de alto rendimiento, desarrollo personal, organización de aprendizaje, etc.

Generalmente los directivos son reflejo y ejemplo de los valores de la empresa y principales voceros de su misión, visión y objetivos; procuran mantener una estrecha comunicación con los trabajadores a todos los niveles e invierten en la modernización de sus equipos.

Son firmas emblemáticas, con pasajes llenos de éxitos, organizaciones cuya fórmula ganadora se basa en su apuesta al capital humano, en palabras del director de organización y recursos humanos de Cemex, Cosme Furlong:

*“Estamos contratando cerebros conectado a manos, no las manos nada más. La gente quiere ser contratada como un ente completo... con todo y su cerebro de infinitas posibilidades. Porque sino contratamos el cerebro estamos desperdiciando un potencial increíble de riqueza”*

Y agrega Maximiliano Leonardo Asturias, fundador de Farmacias del Ahorro:

*“Si bien la reinversión de utilidades ha sido determinante en el éxito de la empresa, no lo ha sido menos en la inversión del personal, primero en su selección, luego en la inducción y en la capacitación. Porque se puede tener muy buenos proyectos, pero si no se permea hasta el empleado del mostrador que atiende a la clientela, no funciona”*

Coincidiendo con lo que dice Alejandro Desfassiaux, fundador del grupo multisistemas de seguridad industrial:

*“Nuestra estrategia para lograr el éxito fue contar con recursos humanos eficientes, capacitados y con una imagen impecable”*

Aunque no todas las compañías que han intentado grandes cambios los han logrado en las medidas que ellas pretendían. Aun así, existen serios esfuerzos por realizar cambios que les permitan posiciones más competitivas. Este es el caso de la pesca, otra rama de la industria con rezagos importantes; a excepción de los pescados de atún y de algunos exportadores de camarón, el inmenso litoral marítimo con que cuenta nuestro país no ha sido aprovechado como fuente de alimentación del propio pueblo ni como fuente de divisas. Otro caso digno de mención es el de TELMEX que hasta hace poco constituía uno de los más claros modelos de incompetencia, corrupción, maltrato a los usuarios, entre otros, pese a ser una de las empresas más grandes de nuestro país, sin embargo al paso de los años ha logrado avances importantes en los servicios que presta. (Zepeda, 1999)

Este tipo de organizaciones, en pocas ocasiones hacen caso de proyectos y propuestas en busca de mejoras para sus empleados, que generen mejores condiciones en el mercado para la misma organización o para los consumidores. Sin embargo también en estas empresas se llega a hablar de procesos de cambio y calidad total, aunque no se encomienda la tarea al personal adecuado. En muchas ocasiones se les invita a los trabajadores a aportar nuevas ideas, pero una vez hecho estas no son tomadas en cuenta y los empleados se desmotivan, además existe mucho el pensamiento de que únicamente los directivos son las personas creativas y diseñadores de nuevos proyectos. Se llega a invertir muy poco en capacitación del personal y de vez en cuando se imparte algún curso de motivación.

Como estos podemos encontrar diversidad de ejemplos de empresas mexicanas que han sabido posicionarse o bien mejorar su lugar en el mercado,

organizaciones que han sabido cómo enfrentar las recurrentes crisis económicas. En más de un caso, las estrategias que han implantando en su quehacer han trascendido las fronteras y las han colocado como compañías modelo. Para quienes trabajan en estas empresas, se desarrollan proyectos orientados a promover una mayor participación en la identificación de áreas de oportunidad, así como para la toma de decisiones.

Finalmente existen casos que son ejemplo palmario de incompetencia. Uno de los más graves es el de la industria juguetera, la cual prácticamente desapareció de nuestro país en menos de cinco años. Otro caso similar es el de la electrónica, las compañías Philco y Admiral, que anteriormente competían en el mercado y que recibieron el embate de las empresas extranjeras, que prácticamente las borraron del mapa. ¿Y qué decir del chocolate? Un producto originario de México, que los Europeos han sabido trabajar hasta convertirlo en un artículo de lujo.

Las organizaciones anteriormente mencionadas se encuentran sumidas en la tarea de subsistir, para lo cual pagan bajos salarios, escatiman prestaciones, usan liderazgo inconsciente, tratan de suplir la tecnología con ingenio y se esfuerzan por apropiarse de pequeños sectores pobres de la sociedad mexicana. (Zepeda, 1999)

Las organizaciones contemporáneas están cambiando, en palabras de Rousseau, (1997) citado en Belendez (2002), estamos en una “nueva era organizacional”. La competitividad en los mercados internacionales ha conducido a las empresas a innovar con el objetivo de “adaptarse o morir”, lo que ha implicado su inmersión en una serie de reestructuraciones organizacionales en distintas dimensiones.

Las organizaciones, han reducido el núcleo organizacional y el número de niveles jerárquicos, se observa un crecimiento de la subcontratación de actividades y servicios (outsourcing), muchas organizaciones están experimentando fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas y privatizaciones, se están adoptando nuevos procedimientos de trabajo y dirección.

### 1.3.Cultura, Personalidad y características del trabajador mexicano

Atendiendo a su posición geográfica, sus recursos naturales y apelando a los ejemplos de organizaciones exitosas que dimos antes, México podría ser un país rico y poderoso en la actualidad, más que pronosticar que saltara a la fama en algún momento, como lo expresan algunos autores de revistas ejecutivas. Lamentablemente el

panorama actual es de un México subdesarrollado, que no produce lo suficiente y no administra bien lo que tiene.

Los profesionales que salen de las universidades comprueban a poco andar que no les basta con los conocimientos y habilidades adquiridas; muchos problemas en el desempeño laboral surgen en torno al elemento humano. Y cualquier ejecutivo, gerente, director o jefe de departamento va aprendiendo, que la productividad, eficacia y la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales. Si representamos con un triángulo los tres elementos clave (ancha, solida y confiable) de la empresa productiva, no puede ser otra que el factor humano. (Rodríguez, 2004)

La gente que conforma las organizaciones cuenta con diferentes características que la hacen idónea para desempeñar determinadas funciones, por ello es importante considerar todos estos aspectos al buscar potencializar su trabajo. Las personas somos diferentes respecto a cada cultura y lugar al que pertenecemos, los mexicanos, alemanes, japoneses y canadienses no somos iguales, ni como seres humanos, ni como trabajadores. Las razones son muy claras explica Rodríguez, la herencia biológica, el medio ambiente y nuestras relaciones y decisiones influyen en nosotros. Pero al mismo tiempo, el autor hace hincapié en el impacto que tienen en mayor medida las condiciones del medio en el que vivimos, el clima, la alimentación, la religión, la estructura familiar, las experiencias de cada sujeto van conformando personalidades muy peculiares; por ello no es de extrañarse que un hombre de 40 años mexicano y un hombre de la misma edad japonés, sean tan diferentes en todos los aspectos. El porqué de las conductas que tienen los empleados mexicanos en las organizaciones debe de buscarse en la psicología e idiosincrasia nacionales, asegura Rodríguez.

Los mexicanos somos un producto de la interacción de varios elementos. Velázquez, (2006) nos habla de un factor indígena plural (nahuatlacas, olmecas, mayas, aztecas y muchas otras tribus mas). El otro elemento que conforma la personalidad del mexicano es la interacción de un factor hispano plural y del mestizaje, la presencia de la cultura de los conquistadores, con el absolutismo real español y bajo la ideología católica tomista. Sin embargo a estos dos elementos Rodríguez, (2004) agrega uno más y que sin duda en la actualidad influye de manera importante en nuestra vida diaria,

desde hace cien años debe de considerarse el factor anglosajón, cuya cultura capitalista se vuelca sobre nosotros desde el país vecino del norte.

Como lo explicábamos antes el componente indígena es parte de las raíces que nos conforman, una de las más representativas culturas fue la de los aztecas que tenían una sociedad fuertemente jerarquizada de nobles, guerreros y sacerdotes; en el plano productivo la agricultura dependiente de los Dioses muchas veces hambrientos de sangre. Cultura centrada en la religión ceremonial, la guerra y la comercialización, con una ciencia impregnada de religión y de magia y por tanto, con escaso desarrollo en la tecnología. Empero era un mundo bien integrado, ordenado y coherente, Mexico-Tenochtitlán había alcanzado una organización social excelente para su época, no solo en Anáhuac, sino en el mundo entero; No había un campesino sin tierra, el desarrollo urbano fue mágico y llegó a contar con servicios superiores en mucho a sus contemporáneos europeos; las instituciones educativas cubrían todas las necesidades para la enseñanza y la educación del pueblo y en el siglo XV ya tenía establecida la educación obligatoria y no había un solo niño sin escuela; el alcoholismo no existía y la delincuencia, si la hubo, fue insignificante.

Respecto al factor hispano, los conquistadores fueron por un lado, soldados audaces y aventureros, gente ruda, ambiciosa y por otro, frailes y misioneros. Los conquistadores poco escrupulosos, pueden ser simbolizados por la figura de Hernán Cortez, el aventurero que decidió, de una vez por todas, que el fin justifica los medios y echo mano de una cadena de engaños, traiciones y asesinatos para conseguir sus propósitos. Los españoles eran un pueblo activo, pragmático y realista, cuyas creencias religiosas no significaban ni inhibición, ni abandono, ni evasión; actuaban con la filosofía pragmática de “ayúdate que Dios te ayudará” y del “a Dios rogando y con el mazo dando” Comúnmente se suele presentar a los soldados españoles como la figura paterna, recia y dura, y a la iglesia como la madre suave e indulgente, pero es una verdad a medias. Al desarticular el equilibrio de un sistema de vida coherente, estructurado, contribuyeron más profunda y radicalmente a destruir el mundo que quisieron defender. Por otro lado, al regalar Hernán Cortez a sus soldados y amigos las tierras quitadas a los indios, los legítimos propietarios, creó sobre la base de la rapiña, la nueva propiedad privada. Para los naturales significaba lo mismo “españoles” y “cristianos”; ellos no podían distinguir. Pero estos recién llegados eran heraldos de la religión de amor y al mismo tiempo sanguinarios y brutales, sádicos y traidores. Los

Europeos no se contentaron con exterminar en los campos de batalla, su voluntad de destruir la cultura aborigen fue implacable; por más que se disfrazaran de religiosidad se dio una deculturación forzosa.

El fruto visible de la unión fue éste: el mestizo, hijo de la chingada, y como tal devaluado, rechazado y despreciado, muy duro fue para ese nuevo mexicano el conflicto de identidades y de lealtades.

Al transcurrir el siglo XX, México sufrió otra conquista: el neocolonialismo del poderoso vecino del norte, que nos ha invadido con su diplomacia, sus transnacionales, sus productos, sus consumistas, sus espectáculos, sus modas, su lenguaje, su american way of life, creándonos actitudes ambivalentes: de admiración y coraje, de envidia y de rechazo. (Rodríguez, 2004)

Es de esperar que el medio tendrá influencia sobre nosotros, sea este local o foráneo, Así emergen el supermarket versus el tianguis, el consumo por consumir, el Halloween versus los días de los santos y los fieles difuntos. El colonialismo cultural flagrante, aunado al malinchismo mexicano y el desarrollo del espanglés.

Ahora que conocemos la historia y las bases de lo que conforman la cultura mexicana, podemos entonces acercarnos a la psicología social actual del mexicano, considerando sus componentes más significativos, como la familia, la mujer, los jóvenes, las clases, etc.

La primer organización en la que está inserto el ser humano es la familia, es el lugar que por vez primera nos ofrece lo que serán a futuro nuestras costumbres, creencias y que influye de manera importante en nuestra personalidad, deseos y anhelos. Quienes visitan nuestro país, ya sea por motivos de placer o negocio, se percatan de inmediato de la naturaleza única de la familia mexicana. El valor que se da a la familia en México es una característica cultural relevante, e incluso una de las más sobresalientes. Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. En muchas culturas, la familia tiende a reducirse a la llamada familia nuclear, constituida sólo por los cónyuges y los hijos. En México, a diferencia de otras culturas, el concepto de familia es mucho más amplio e incluyente, los tíos y abuelos juegan un papel esencial en el desarrollo de las nuevas generaciones y, por su parte, la gran familia extendida se reúne con regularidad. Esta situación se

observa a lo largo de todo el país y es una de las cosas que más llama la atención a los visitantes de otras regiones del mundo. (Belausteguigoitia,2004)

Como sucede en la familia y como Díaz, (2003) citado en Díaz, (2008) sugiere, todos los procesos de la vida son procesos culturales y todas las personas son seres de cultura. Por tanto, es evidente que los roles y rasgos que los hombres y mujeres poseen se deriven en parte de lo que de lo que en cada sociedad se valora. Respecto de la mujer mexicana, Rodríguez la describe como una mujer abnegada que no vive para sí, sino para otros, disimulada y fingida ya que el mundo en el que vivimos la ha obligado a buscar mascararas para manifestarse, sometida por su padre, su hermano y su esposo; religiosa y tradicionalista. Aunque, en la actualidad este estereotipo de mujer mexicana ha ido a la baja, en un estudio realizado por Rocha y Díaz en el 2004, se demostró que en la actualidad mujeres cuyo nivel de escolaridad es más elevado presentan un menor agrado con el estereotipo anterior y han abierto una brecha muy importante en la visión que tienen sobre los roles tradicionales, en este nivel la mujer se ve como igual del hombre, aunque se le sigue viendo como el centro de la familia.

En el caso de los jóvenes, de manera general podemos decir, tomando como base a la clase media, que están conscientes de ser una clase o estrato de la sociedad, saben que viven en un país con corrupción, quieren ser dueños del mundo y al mismo tiempo transformarlo en una sociedad más justa y limpia. Critican la sociedad del consumo pero viven en ella y de ella, defienden los postulados del socialismo pero se acomodan en espacios fáciles del capitalismo.

Por último, es importante conocer las condiciones sociales de nuestro país. México de hecho presenta una acentuada y heterogénea estratificación, donde la mayor parte de su población se encuentra en la “cultura de la pobreza” mientras que son pocos los ricos-ricos hay muchos pobres-pobres.

La clase baja, son los desnutridos, humillados, marginados. Algunos conscientes de que son explotados, otros no. Son un grupo de personas sin energías, ni entusiasmo, se sienten impotentes y derrotados.

La clase media suele ser gente dinámica, centrada en su propia promoción. Alimentan sueños de riqueza y de poder, muestran mucho espíritu de competencia, tienden a aparentar y presumir.

La clase poderosa, es la aristocracia económica que controla los medios de comunicación y a la empresa y a los obreros; ejerce control sobre el campesinado y sobre la ciencia y los espectáculos. Detrás de bambalinas existe un dialogo íntimo entre el estado y el gran capital, los únicos superpoderes del país.

Como se dijo en un inicio, las raíces del comportamiento laboral del mexicano hay que buscarlas en la psicología nacional, en la psicología social de los mexicanos.

Entonces con base en lo mencionado anteriormente, llegamos al punto central de este capítulo, ¿cómo es la personalidad y cuáles son las principales características del mexicano, en general y en el área laboral?

El mexicano en general es un ser impuntual, no ha aprendido a valorar el tiempo propio ni el de los demás, desdeña lo hecho en México y sobrevalua lo extranjero, aunque sea de calidad inferior. Idolatramos personajes importados y despreciamos el ingenio nacional, en juegos de conjunto sobrevaluamos mentalmente a equipos extranjeros y nos devaluamos de antemano. En nuestro país valen las recomendaciones, las credenciales y las placas de identificación especiales, tales apoyos los sentimos necesarios para demostrar que valemos. Mexicanos despilfarradores, adoptamos poses muy generosas, si viajamos al extranjero tenemos fama de recompensar con propinas generosas, sin embargo nos tiene sin cuidado reclamar por malos servicios y abusos de cuentas. “El mexicano donde quiera que pasa, deja su huella: basura” (Vélazquez, 2006) No hemos aprendido a poner la basura en su lugar, esta limitante da una pésima imagen a nuestras plazas, calles y carreteras.

Pero no todo es malo, no podemos negar los valores del mexicano en general, el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia y la amistad son valores que nos identifican como nación. En México la mayoría de las personas recurren a su familia o algún amigo para solicitar apoyo emocional, lo que destaca la fuerza social, la cohesión de la familia y las creencias como fuentes de seguridad. En las familias la mayoría de los mexicanos encuentran tranquilidad, seguridad, alegría, satisfacción, confianza y amor. En la familia el hombre aprende valores como el afecto, cooperación, lealtad, además las actitudes flexibles y adaptativas de los mexicanos aminoran la frustración y proporcionan cordialidad y armonía, acepta la divergencia de opiniones y fomentan el servicio a los demás. Según la encuesta Adip

Sabag, de cada diez mexicanos, ocho se consideran dispuestos a defender a México en caso de guerra. Prestos a dar y compartir desde lo material hasta lo espiritual, sus modales corteses y ceremoniosos no son meros formalismos, detrás de ellos se esconde un genuino calor humano. La cultura mexicana puede ser muy positiva. Nuestro sentido del humor, nos permite ser sociables, alegres y por ende superar las adversidades, tal comportamiento requiere de ingenio el cual vemos y palpamos en la calle, organizaciones y eventos.

Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo. En el desarrollo del trabajo el mexicano puede ser pasivo, dependiente, indisciplinado y hasta fatalista pero también humilde, afanoso, cooperativo, afectuoso y hasta obediente. En consecuencia los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en su actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre y cuando se sienta aceptado y valioso. Por otra parte su capacidad imaginativa conviene orientarla más hacia el esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento. Existen características de nuestro pueblo que lo predisponen a lo bonito a lograr una alta calidad en la producción, al mexicano le gusta lo bonito, el nuestro es un pueblo que valora la belleza y el arte.

Otra cualidad del mexicano es su flexibilidad que en el ámbito laboral hace que se encuentre dispuesto a diferentes tipos de producción a fin de cumplir las exigencias de los clientes. La facilidad con que se puede relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician su integración a equipos de trabajo y ponen una plataforma para construir un ambiente cordial y armonioso que permite satisfacer las necesidades sociales y de seguridad emocional.

Muchos mexicanos ven en el trabajo sólo un medio para subsistir. Solicitar empleo de lo que sea; es la petición más escuchada, se busca trabajo es decir dinero. Por otra parte, el mexicano rehúsa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado, por considerar que no está lo suficientemente capacitado, porque representa una mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje. Seguramente a esto se debe la escasez de liderazgos auténticos, democráticos y participativos.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante.

Los españoles no arrasaron y se fueron, se quedaron y construyeron. Construyeron la Nueva España que durante tres siglos fue maravilla de propios y extraños y envidia de muchos pueblos, y curiosamente nosotros somos los herederos legítimos de esa grandeza. Lo que podríamos pensar si fuésemos un país que aspirara a la grandeza, es recordar que somos descendientes de dos de los pueblos más importantes de su época: del mosaico de pueblos grandiosos que tenía la ciudad más bella de este continente y de España, el país más poderoso de Europa en ese entonces.

Los mexicanos tenemos más potencial que los habitantes de otras naciones; se hace necesario que los líderes-dirigentes fomenten, enseñen y promuevan la responsabilidad en los trabajadores y reconozcan y aprecien los valores que hemos señalado. (Velázquez, 2004)

## 2. EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

En la actualidad la psicología ha logrado aportaciones muy importantes, una de ellas es la utilización de la misma en la solución de diversas problemáticas y situaciones que se relacionan con el comportamiento humano, de este modo se pretende entender el comportamiento dentro del medio en el que se desarrollan las personas, en diversos contextos de la sociedad día con día.

La mayoría de las personas todos los días entran en contacto con organizaciones, ya sea porque trabajan en ellas o porque se satisfacen de alguna cubriendo sus necesidades; para cualquiera que se relacione con estas, seguramente su vida tendrá alguna influencia de la psicología organizacional.

La psicología y los psicólogos nos encontramos permanentemente involucrados en el mundo del trabajo, a tal punto que tanto psicólogos como trabajadores en general hemos llegado a enunciar de manera natural las actividades realizadas por las áreas de Gestión Humana y los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones, dichas actividades están fundamentadas en gran parte en la disciplina psicológica, ya que lo que se busca es gestionar el “recurso humano” con base en técnicas y saberes que parten de la naturaleza y el comportamiento humano. (Aguilar, 2009) A esto Peña, (2009) agrega que la psicología organizacional tiene como finalidad intervenir tanto sobre la persona como en el trabajo, con el fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores, sin olvidarse nunca de incrementar los beneficios y el rendimiento de las industrias y organizaciones.

El empresario modelo debe estimular a su personal, descubrir su potencial de desarrollo, proporcionarle una formación dentro y fuera de la empresa, presentarle un panorama de futuro satisfactorio para él y su familias y mantener relaciones mutuas agradables, todo ello sin perjudicar el buen rendimiento y producción de la organización.

Es aquí donde la intervención del psicólogo en las empresas ha sido coadyuvante para su funcionamiento perfilado hacia la calidad en el servicio y su posicionamiento en el mercado tan competitivo en la actualidad (Vasconcelos, 2002).

Seguramente si alguien entra a trabajar en cierta organización hay una amplia posibilidad de que su vida laboral se vea afectada por la psicología

organizacional, ya que un psicólogo, pudo haber sido quien diseño el formato de solicitud, salario y paquete de beneficios ofrecidos, la capacitación que recibirá y la estructura de las tareas que el puesto compone, además los psicólogos se encargan de asuntos relacionados con la salud de los empleados, el desempeño laboral, la motivación, fomentar programas de comunicación, seguridad, selección, entre otras. (Rodriguez, 2009)

La actividad desarrollada por los psicólogos de las organizaciones ha de estar orientada, en la medida de lo posible, hacia el bienestar de los individuos y la organización, son actividades que tienen un valor en sí mismas y que redundan en mejoras para la población trabajadora. Si por algún motivo los trabajadores tienen que salir de las organizaciones por jubilación, por terminación del contrato o por despido, los psicólogos estamos allí presentes y nos atrevemos a recomendar cual será la mejor manera para despedir a un trabajador y como determinar los recursos individuales que tienen los trabajadores a su disposición para encontrar otro trabajo. La presencia de los psicólogos, con sus conocimientos, sus prácticas discursivas y su “ojo clínico” son cada día más evidentes en el espacio organizacional.

Aguilar, (2009) nos dice que de este modo, la psicología organizacional ha logrado un papel fundamental en el mundo del trabajo, ya que aporta el vocabulario, las estrategias, los mecanismos, las técnicas que dan validez al ejercicio de ciertas maneras de autoridad no solo para definir al trabajador, sino para desarrollar alternativas de intervención con el fin de mantener la armonía empresarial y la motivación de los empleados.

## 2.1. Funciones que realiza el psicólogo organizacional en México

En la mayoría de las organizaciones existe un área especializada en personal, conocida como “departamento de recursos humanos”, misma que tiene un papel especial dentro de las organizaciones y que generalmente es el que administra, capacita, desarrolla y evalúa al personal, pero también existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

Para la existencia de un departamento de recursos humanos, es necesario que la organización tenga cierta complejidad y tamaño, en otras palabras, la

organización debe tener ciertos recursos en cuanto a materiales, financieros y desde luego humanos, para lograr una administración adecuada de todos ellos. Los recursos humanos de una pequeña organización pueden ser dirigidos por una sola persona y contratar asesoría externa si es necesario, en cambio una empresa mediana o grande debe ser dirigida por un equipo lo suficientemente constituido (Peña, 2009) y también Mondy y Noe, (1997) citado en Peña, (2009) agregan que se debe considerar que si las funciones de recursos humanos crecen demasiado para que la pueda manejar un solo departamento, con frecuencia se crean secciones separadas y se las coloca bajo un gerente de recursos humanos

El departamento de recursos humanos, existe para ayudar y prestar servicios a la organización, sus dirigentes, a sus gerentes y sus empleados; es un departamento que cumple con la función de staff, es decir, asesora y ayuda a los ejecutivos en la realización de sus funciones relativas al personal. (Peña, 2009) La función de Staff cobra cada día mayor importancia debido a que los directivos de las organizaciones, en ocasiones se enfrentan a problemas más complejos con sus empleados como son: la satisfacción, rotación de personal, las relaciones laborales, el desarrollo individual y organizacional, entre otros y esto los obliga de cierta manera a solicitar, contratar y ubicar especialistas en Recursos Humanos, para que cumplan dicha función.

Las áreas que atiende el psicólogo en las organizaciones son aquellas en las que se analiza la conducta de los seres humanos en el ámbito de trabajo. El profesional de la psicología se ha encargado de desempeñar comúnmente tres tipos de funciones: Reclutamiento y selección, Desarrollo organizacional y Capacitación.

- Reclutamiento y selección

Dentro de las empresas existe un flujo de personal que se da por los ingresos y salidas de los trabajadores. Diversas son las razones de las salidas del personal y van desde la decisión del trabajador o de la empresa hasta causas ajenas como pueden ser accidentes de trabajo o jubilación, entre otras más. Cuando se necesita cubrir una vacante existen dos opciones: o se cubre con personal de la empresa o se procede a buscar nuevos integrantes. La elección de miembros nuevos y reubicación de existentes es el proceso administrativo denominado “selección de personal” que

consiste en determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto. Es un proceso de previsión que tiene como objetivo conocer cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata. El psicólogo realiza la selección científica del personal por medio de entrevistas, aplicación y calificación de evaluaciones psicométricas con objeto de conocer capacidades, actitudes y otros rasgos de personalidad. (Vasconcelos, 2002)

Por su parte el “reclutamiento” consiste únicamente en la búsqueda y provisión de candidatos, en sí, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y se ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Además de tener que mantener contacto con fuentes y medios de reclutamiento.

- Desarrollo organizacional.

Sus conocimientos sobre la conducta humana le permiten al profesional de la psicología facilitar y manejar la comunicación dentro de las organizaciones, resolver problemas que se presenten en este rubro, y optimizar las relaciones interpersonales. Con estas acciones, influye positivamente dentro del ambiente de trabajo propiciando un mejor desempeño de los empleados y, por ende, una mayor productividad en las empresas. La solución de problemas originados en la administración y relaciones sociales entre individuos, se conoce como “desarrollo organizacional” y consiste en una estrategia educativa para cambiar actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias y mercados al ritmo vertiginoso del cambio mismo y aumentar la efectividad y bienestar de la organización.

- Capacitación, entrenamiento y desarrollo de Recursos Humanos.

Por sus nociones sobre el aprendizaje puede planear correctamente la capacitación de los empleados y evaluar su impacto en el desempeño laboral y el desarrollo humano, la iniciación y perfeccionamiento del sujeto en sus labores, corresponde al proceso de “capacitación”. Este consiste en hacer apto, habilitar o bien facultar a una persona, la capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo de la empresa y de sus trabajadores, esto permite que la empresa obtenga mejoras en el nivel de producción y de clima laboral.

Además de los conocimientos sobre la psicología en el área laboral, el psicólogo puede manejar otros puntos relacionados directamente con la gestión de personal. Adicionalmente el psicólogo ha incurrido en el desempeño de otras funciones tales como:

- Planeación de recursos humanos.

La administración de Recursos Humanos que incluye desde el número de personal, la descripción de puestos; que abarca la preparación necesaria del candidato, así como las funciones que abra que desempeñar, las responsabilidades que tendrá, etc., factores que contribuyen a una fuerza laboral sana y productiva. Los psicólogos participan en el rediseño de puestos de trabajo para hacerlos más significativos y satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida de alta calidad contribuye a una mayor productividad de la organización y a la salud emocional del individuo.

- Contratación e inducción del nuevo empleado

Cuando un nuevo miembro se integra a una organización, se le debe hacer un contrato en el que se indica el tiempo que laborara, a partir de qué fecha y el salario que ganara por sus servicios a la organización. Adicionalmente se le explicaran en qué consisten las tareas que realizara y en ocasiones se les da un formato de la descripción de su puesto. Por último se le debe dar la inducción, que consiste en explicarle en breve la historia de la organización así como sus políticas, valores y objetivos, el lugar de trabajo, compañeros y jefes.

- Remuneración, incentivos, prestaciones y ayudas económicas a los empleados.

El psicólogo también se ha hecho cargo de los sueldos y salarios, incentivos no económicos, formulación de programas de vacaciones, programas de ahorro, seguro de vida, prestamos económicos a los empleados, las prestaciones y servicios, que son beneficios que la empresa otorga a los trabajadores como una obligación legal; esto incluye las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y al Instituto del Fondo de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y en muchas ocasiones también lleva el control de asistencia, puntualidad y productividad, la promoción y el termino de contrato.

- Seguridad e higiene

La aprobación de programas de seguridad e higiene, que consisten en revisar las condiciones de trabajo y de Salud y analizar todos los procesos que hay dentro de las organizaciones, para que el desarrollo del trabajo implique un menor riesgo de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, en la actualidad también son parte de las funciones que realiza el departamento de recursos humanos.

- Ascensos, traslados, descensos y separaciones.

El departamento de recursos humanos debe hacerse cargo de definir los criterios para decidir cuáles de los empleados son candidatos potenciales para recibir un ascenso, así como establecer los criterios para traslados y realizar debidamente los procesos en cuanto a bajas (despidos o renunciaciones) como es la documentación de los empleados para conocer las causas del despido o renuncia, entrevista de salida y remuneración final.

- Evaluación del desempeño

Podemos considerar la evaluación de desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento a futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, evaluar el desempeño laboral es fundamental para cualquier organización. (Pérez, 2009)

- Servicios a empleados.

Los servicios a los empleados consisten en dar orientación y consejo, promover servicios de comedor, despensas, actividades recreativas y asesoramiento legal.

También en alguna medida el psicólogo se ha hecho responsable del asesoramiento en la dirección, gerencias y personas en general que tengan a su cargo un grupo humano. De igual forma conocer sobre el comportamiento y factores que influyen sobre la conducta humana, planificación, dirección y control, resolver problemas psicológicos en las organizaciones a través de procesos de observación, capacidad de promover conocimiento científico de la motivación humana y generar el panorama del comportamiento humano vinculado a la ciencia.

- Reingeniería.

La reingeniería en estos últimos tiempos ha cobrado auge debido a los cambios tan abruptos a los que se enfrentan las organizaciones. Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Por último y en menor medida el psicólogo se ha involucrado en la ergonomía. Este es un campo multidisciplinario que incluye a los psicólogos organizacionales. Se interesa en el desarrollo de herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos organizacionales se basan en conocimiento derivado de la fisiología, la medicina industrial y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que los humanos puedan operar eficientemente.

Hoy por hoy es fácil ver a psicólogos participando en movimientos de vanguardia para la Gestión de los Recursos Humanos, no solo por el interés de estudiar el comportamiento del ser humano, sino porque se ha considerado a la psicología como la profesión más apta para detectar el nivel de conocimientos, aptitudes y motivación, entre otros, que requieren los puestos para no generar más gastos y obtener el mayor provecho de la capacidad del ser humano en el trabajo.

En el desempeño de sus funciones, como se había mencionado, hace uso de diversos enfoques psicológicos para dar respuesta a demandas que se le plantean, así, cuando se le demanda evaluar el desempeño de un individuo, aplica una serie de baterías psicométricas, hace registros conductuales, o realiza una entrevista. Se pueden

mencionar otros elementos que el psicólogo aborda en respuesta a demandas concretas específicas, por ejemplo, si tiene como responsabilidad el desarrollo de un individuo, elabora criterios para evaluar el desempeño del trabajador; si su labor es la selección de personal, entonces aplicará pruebas psicológicas o estudios de personalidad individual y grupal; si es responsable de la capacitación de personal realizará entrenamiento de empleados y diseñará situaciones para promover el aprendizaje; si se le demanda la creación de un mejor ambiente de trabajo dará cursos de motivación y modificará actitudes que conlleven a la satisfacción en el trabajo; si le solicitan la creación de equipos de trabajo, dará cursos de liderazgo y supervisión, comunicación y modificación del comportamiento en las organizaciones; si se le solicita investigar los efectos del ambiente de trabajo abordará temas diversos, entre ellos: fatiga, accidentes, estrés y condiciones de trabajo

## 2.2. Condiciones en las que trabaja el psicólogo organizacional en México

La psicología del trabajo y de las organizaciones, afortunadamente para los psicólogos es una realidad actual y la rodean algunas singularidades: Es un campo científico, es una profesión, en su articulación se acoplan otras disciplinas afines, tales como la administración, economía, antropología, sociología, ciencias políticas, entre otras y la realidad organizacional, cuenta con una aplicabilidad cada vez mayor, producto del vertiginoso desarrollo de las organizaciones en el escenario global, regional y local (Santana, 2007).

Los escenarios del psicólogo de trabajo y de las organizaciones son muy variados, ya que todo depende del enfoque o interés que tenga cada uno de los que se dedica a esta área. El papel del psicólogo organizacional, cada vez cobra un papel más protagónico, como socio estratégico de las organizaciones que quieren lograr mayor competitividad en un mundo que cambia a diario y cada vez resulta más desafiante.

El sitio de trabajo del psicólogo laboral dentro de una empresa u organización por lo regular corresponde al área de recursos humanos o departamento, dicho departamento es fundamental, ya que en él se llevan a cabo funciones claras y objetivas para lograr efectividad y productividad sin descuidar el desarrollo y eficacia de los empleados.

Zariñana (2004) citado en Peña, (2009) menciona que el profesional de la psicología juega un papel de primer orden en cualquier empresa debido a que el profesional de esta área puede desempeñarse como:

- Gerente de recursos humanos
- Encargado de capacitación de personal
- Terapeuta de grupos
- Asesor del administrador de asuntos de rendimiento laboral
- Diseñador de campañas de optimización de los recursos humanos, etc.

Por lo regular el psicólogo de las organizaciones está contratado en la empresa como cualquier profesional administrativo y bajo un contrato de tiempo completo a término definido o tiempo completo a término indefinido, en muchas empresas se toman como prueba los primeros tres meses bajo un contrato temporal, para el cuarto mes se le brinda al trabajador el contrato indefinido.

Respecto a otros sectores de la empresa vinculados a los psicólogos, podemos considerar todo administrativo, servicio, salud, comercial, manufacturero entre otros.

### 2.3. Problemáticas del psicólogo organizacional en México.

La psicología organizacional se enfrenta cada vez a mayores retos: la fuerza laboral demanda más que nunca empleos y cada vez solicita mayores niveles de educación, se ha incrementado la inserción de las mujeres en carreras de tiempo completo. Hay más parejas con ingreso doble. La naturaleza del trabajo ha cambiado. Hay un número creciente de empleos en industrias de servicios, los empleos requieren conocimientos informáticos, hay más empleos de medio tiempo. Los cambios económicos están forzando a realizar despidos masivos, se requiere que los individuos aprendan nuevas habilidades laborales a una mediana edad. La vida laboral está cambiando y en esa medida la psicología laboral también lo está haciendo.

Para reforzar la información de este apartado, se entrevistó a dos psicólogas que han trabajado o trabajan para organizaciones mexicanas en el área organizacional, ellas nos comparten su perspectiva del rol de su profesión dentro de una

organización mexicana e iremos incluyendo parte de dichas entrevistas en la información que se va a ir desglosando.

1. La primera psicóloga entrevistada, se llama Paulina, es egresada de la Fes Iztacala, pasante; actualmente trabaja en el área de atracción de talentos y selección en la empresa “FANDELI“, la cual es una empresa mexicana existente desde hace 85 años y que se dedica a la fabricación y comercialización de abrasivos revestidos.

2. La segunda psicóloga entrevistada, se llama Viridiana, también es egresada de la Fes Iztacala. Mientras trabajó como psicóloga organizacional era pasante y al igual que Paulina ocupaba el puesto de psicóloga evaluadora en el Instituto Nacional de Migración, en el centro de evaluación de control y confianza. Estos centros, surgen con la necesidad de capacitar al personal de instituciones nacionales como PGR, INM, PGJ, PF, etc. Para evaluar al personal y garantizar su confiabilidad para pertenecer a dichas organizaciones.

- Formación del psicólogo

Al hablar de la formación del psicólogo laboral, es necesario mencionar que la psicología moderna es una profesión muy compleja y con muchas exigencias al requerir años de arduo estudio y trabajo universitario, además de una vida dedicada a la práctica y a la revisión teórica para estar al corriente con los adelantos modernos tan acelerados. (Peña, 2009)

Esta formación se inicia en la universidad, pero se continúa en una verdadera especialización integradora que representa un reto por superar para los recién egresados, los cuales deben de cubrir exigencias que pide el mundo laboral y que no brinda la educación universitaria, ya que si bien menciona Zanatta, (2012) las tendencias curriculares de las instituciones de educación superior reflejan el tipo de dispositivo que se pone en marcha y los diseños curriculares no son ajenos a las transformaciones de las condiciones socioeconómicas y culturales del contexto y que están fuertemente relacionados con los alcances de las profesiones y el desarrollo de los campos ocupacionales, empero en muchas universidades mexicanas los planes de estudio no se actualizan al mismo ritmo que los cambios abruptos que sufre el mercado y por ende que las demandas que exigen las empresas para sus nuevas plantillas.

Además de desarrollados los programas de psicología, mucho ha tenido que ver en el desarrollo de la psicología organizacional, la proliferación de maestrías, magíster y doctorados en el área de la psicología del trabajo y de las organizaciones, que se han instalado principalmente en México, Brazil, Colombia, Chile y Argentina. Los profesores que participan en estos programas han visto la necesidad de generar investigaciones, a partir de la realidad de sus contextos. Mucho aportan también, las investigaciones generadas por los propios estudiantes, a modo de tesis.

De la mano de los postgrados se encuentra también el aporte importante de las revistas científicas en América Latina que en los últimos años han fortalecido un espacio de difusión científica, algunos ejemplos son: la Revista Mexicana de Psicología, Contaduría y Administración, Enseñanza e Investigación en Psicología, Psicología y Ciencia Social, Psicología y Salud, Revista Intercontinental de Psicología y Educación, Hay que mencionar, no obstante, que la mayoría de las revistas abordan diferentes tópicos de la psicología y no exclusivamente de la psicología organizacional y del trabajo. La proporción que se observa, en cuanto a temáticas publicadas en el área organizacional es que, por cada 10 artículos de psicología clínica y educativa, encontraremos en promedio 3 del área organizacional. Cada vez más profesionales del área escriben sobre temáticas organizacionales, pero indiscutiblemente se requiere más generación de conocimiento ajustada a la realidad latina. Ayuda mucho que España ha incrementado el número de publicaciones en los últimos veinte años, lo cual permite tener marcos conceptuales más cercanos a nuestra realidad. (Santana, 2007)

Respecto a su formación profesional Paulina, nos comenta:

*“En definitiva si tuve que tomar cursos adicionales a mi formación uno de aplicación de pruebas psicométricas y otro de documentación sistemática. Creo que en el plan de estudios de la fes le falta instruir a los alumnos con más tecinas, mas teorías del área organizacional, no hay la materia como tal y creo que se le debería de dar más auge. La mayoría de mis compañeros se dedican a la psicología organizacional y la misma historia, casi no tienen las bases y lo desarrollan en la práctica. Esto es una gran dificultad, el tener que desarrollar más habilidades para estar al nivel”*

Viridiana agrega:

*Además de mi formación académica yo creo que si es necesario tomar algún curso, debes aprender sobre las pruebas y te obligas, te sientes con la necesidad de tomar cursos e investigar para desempeñar adecuadamente tu trabajo o si no sabes usar algún software debes de meterte a algún curso*

Catala, (2003) citado en Peña, (2009) elaboro el perfil requerido para el psicólogo del trabajo o de las organizaciones y lo describe de la siguiente manera:

- Formación básica, licenciatura en psicología

#### Habilidades

- Habilidades sociales, capacidad de escucha, habilidades de negociación, habilidades de comunicación.
- Habilidades de entrevista, establecimiento de clima adecuado, obtención de información.
- Trabajo con grupos, comprensión de la dinámica de grupos, coordinar equipos de trabajo, capacidad de organización
- Facilidad de programar y planificar
- Sensibilidad para los temas sociales
- Capacidades de afrontamiento
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de observación y aplicación de técnicas diagnósticas.

#### Conocimientos específicos

- Gestión de recursos humanos
- Selección de personal
- Pruebas de evaluación, aptitudinal, motivacional y de personalidad
- Derecho laboral
- Contratación
- Informática
- Estadística
- Ergonomía
- Seguridad laboral

- Técnicas de dirección y liderazgo
- Marketing y comunicación
- Cualificación profesional y formación
- Asesoramiento vocacional y orientación profesional

Si bien los puestos en los que se puede desenvolver el psicólogo son diferentes entre sí, es cierto que hay un tronco que es común a todos los licenciados en psicología que desarrollamos nuestra actividad profesional dentro del ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones esto es, aparentemente poco tiene que ver un director de recursos humanos, con un capacitador, con un analista de puestos, con un técnico de selección, un técnico de marketing, un técnico de evaluación de mercados, un técnico de prevención, un ergónomo. Sin embargo, también es cierto que hay muchos conocimientos específicos que nos hacen ser bastante diferentes.

Platero, (1978) se pregunta ¿cuáles facetas de su personalidad debe desarrollar un psicólogo laboral y cómo hacer para obtener una determinada estructura de cambio? Y añade, es singularmente curioso, que la mayoría de los psicólogos que trabajan en selección de personal en las empresas, indaguen sobre las aptitudes de los candidatos, predicen las posibilidades de ajuste a los puestos que van a desempeñar, mientras que ellos mismos nunca pasaron por el mismo tamiz de un "psicodiagnóstico" que los orientara sobre la especialidad a seguir, sin profundizar u observar las condiciones y aptitudes personales que claramente señalan las posibilidades futuras de eficiencia en la profesión.

En México es muy común que muchos psicólogos que planean dedicarse a la clínica o salud, terminen trabajando como psicólogos organizacionales debido a la falta de empleo en otras áreas, Paulina nos dice:

*“La verdad cuando yo salí si dije, a esto no me quiero dedicar yo estudie psicología clínica para dar terapia, a mi si me gustaba mucho eso... Este trabajo si me gusta, pero no es a lo que me quisiera dedicar siempre, si tienes que tener gusto por eso”*

Y en el caso de Viridiana, ella comenta:

*Cuando a mi me ofrecieron este trabajo, yo no sabía de que se trataba, solo me dijeron están solicitando psicólogos y fui, más que nada por tener un primer trabajo y empezar a desarrollarme, ya cuando me entere de lo que se trataba pues ya estaba yo un poco desilusionada porque realmente yo no tenía conocimientos de eso y no era lo que me apasionaba, lo que me gustaba.*

El tema de la formación del Psicólogo Laboral, plantea sin duda vastos problemas deontológicos; creemos que la acción de un Psicólogo Laboral tiene como objetivo fundamental la contribución a la formación de la estructura administrativa descriptiva por un lado, (áreas de finanzas, marketing, producción, etc.) y de la estructura dinámica funcional por otro, (comportamiento organizacional, interrelaciones jerárquicas, sistemas de comunicación, etc.). Todo esto nos lleva a insistir en la importancia de las actitudes del psicólogo hacia su propio trabajo.

La vocación para la Psicología Laboral no se circunscribe a esta recortada descripción del problema. Es la concreción de un desafío personal en el que el compromiso consigo mismo y la identificación con el momento histórico y la sociedad en que nos ha tocado vivir, van a re-crear nuestra inmersión en un campo de las ciencias del hombre, que exige creatividad, capacidad de exploración e imaginación. (Platero, 1978)

- La carga de trabajo y objetivos poco realistas

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta la importancia del departamento de recursos humanos dentro de ellas, por lo que implican, es decir es el puente de conexión existente entre la organización y los trabajadores; en ocasiones se piensa que con un solo administrador de personal se pueden solucionar los problemas y situaciones existentes en el ambiente laboral, sin embargo el tamaño de la organización influye de manera considerable para el cumplimiento adecuado de las funciones de la administración de personal como lo mencionan (Mondy, 1997; citado en Peña, 2009)

A medida que crecen las compañías, la función de recursos humanos se vuelve más compleja y alcanza una mayor importancia. El departamento de personal ideal no existe; todo depende de la clase de organización de la que se trate

(gubernamental, industrial o educativa) y del tamaño de esta; y cada caso cuenta con exigencias específicas que determinan las funciones y la índole de un departamento de personal. (Mercado, 2004; citado en Peña, 2009)

Para establecer cualquier actividad o servicio de personal es necesario conocer las necesidades específicas de la compañía y de los empleados, es decir, apoyarse en realidad sin proponer programas ambiciosos que tal vez no viene al caso.

Relacionado con esto la consideración de la carga mental de trabajo una de las dimensiones que ha ido ganando terreno en la preocupación de aquellos que se interesan en las condiciones de trabajo y la efectividad del desempeño humano. No obstante como ya lo mencionara Gillet, (1978), citado en Díaz, (2010) hace más de veinte años atrás, a pesar de la creciente popularidad de este concepto, su definición y alcances resultan ser aún muy problemáticos.

Respecto a la carga de trabajo en el área organizacional nos explica Paulina:

*La Psicología organizacional es un área de mucha presión, sobretodo en reclutamiento, porque te pueden pedir un listado grande de vacantes que tienes que cubrir en un periodo y no depende 100% de ti, sino de la gente que cubra el perfil, debe haber un buen filtro desde el principio para no perder el tiempo.*

Viridiana agrega:

*La carga de trabajo depende de la organización, aquí si había mucho trabajo, haces muchas evoluciones al día y yo creo que eso merma tu trabajo y tu motivación.*

- El psicólogo en competencia con otros profesionales

A menudo dentro de las organizaciones el psicólogo organizacional se encuentra en competencia con otras disciplinas como la ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho, e incluso en el nivel técnico, existe desde hace varios años la preparación en este campo particular.

Uno de los ejemplos más comunes es de la administración, la psicología organizacional comparte trinchera cercana con esta profesión. Esto ha generado en los últimos años un trasvase de información en ambas disciplinas que muchas veces ha llegado a confundir los límites disciplinares de cada una: los psicólogos se insertan en la parte administrativa, y los administradores hacen su parte con lo psicológico, solapando campos disciplinares, muchas veces producto de la exigencia de las organizaciones mismas que buscan encargados y directivos de recursos humanos con un perfil integrador.

Si a esto se agrega que las publicaciones en la administración han sido más prolíferas que las de psicología en términos generales (en América Latina), la situación se hace peculiar, al haberse generado más conocimiento administrativo.

Paulina nos comenta en relación a su puesto y otros profesionales que:

*El psicólogo tiene ventajas en esta área por su formación relacionada con el comportamiento de las personas, respecto a otras profesiones y esto es un plus en el momento de seleccionar a los candidatos.*

Y agrega:

*En la empresa en la que estoy pues sí, el trabajo del psicólogo tiene mucho peso, desde la aplicación de pruebas hasta la creación de perfiles, cuando llegue a esa empresa a mi me dio mucho gusto, el que se valorara el trabajo del psicólogo y ver que te compran la idea que les estas vendiendo y que funciona ¿no?*

Viridiana por su parte nos dice:

*Las demás áreas eran medicina, poligrafía, e investigación socioeconómica. Entonces yo creo que todos nos veíamos los unos a los otros como iguales, el médico nunca hacía de menos el trabajo del psicólogo o del investigador socioeconómico. Ni el psicólogo hacía menos el trabajo del poligrafista.*

- La ética profesional

El aspecto ético, que ha sido tratado vastamente en la teoría y tan maltratado en la práctica. La concepción del hombre en el ámbito organizacional, en el que se basa la filosofía organizacional sobre el llamado talento humano, se encuentra atravesado por las relaciones de poder asimétricas, generalizadas en nuestras organizaciones. Las demandas del mundo empresarial bajo este escenario ejercen un efecto distorsionante en el quehacer del psicólogo, sobre todo cuando este funge de empujado como cualquier otro y termina preocupándose primordialmente por conservar su trabajo, cumpliendo las expectativas de la empresa, supeditando su profesionalismo a las exigencias de rendimiento del factor humano, atentando en muchas ocasiones contra la responsabilidad social, parte fundamental de la ética del psicólogo.

En este apartado, debemos hablar de la discriminación que sufren los candidatos por parte de los reclutadores, ya sea por decisión propia o por exigencias de la empresa. Por su aspecto, edad, físico o algunas características e incluso es preciso mencionar el acoso que pueden padecer las mujeres por parte de los entrevistadores.

La falta de experiencia laboral es el principal motivo de discriminación en su contra que perciben los jóvenes mexicanos, de acuerdo con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred).

Otro indicador importante es la edad, es el que mayor impacto tiene entre los mexicanos, sólo 3% piensa que las compañías no discriminan a un candidato por su edad, arrojó la encuesta del portal laboral. La mayor parte de los entrevistados señaló que no se contrata a mayores de 50 años por diversas razones: exigen salarios más altos, no están familiarizados con avances tecnológicos, o lentitud en su trabajo. Aunado a estas percepciones, destaca la idea de que México no está listo para enfrentar las problemáticas de diversas poblaciones.

En el país, sin embargo, la discriminación no sólo se percibe en los extremos, es decir, entre jóvenes o empleados con mayor experiencia. Las personas con capacidades distintas, así como hombres y mujeres con orientación sexual diferente también forman parte de los grupos más vulnerados en cuestión laboral, indica, a través de un comunicado, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Para la psicóloga industrial y reclutadora Patricia Noriega entrevistada por la revista CNN en el 2013, la discriminación es un tema de trabajo en la cultura empresarial del país. Una parte corresponde a las autoridades y otro, significativa, a los empleadores, quienes suelen "dejar a un lado estos temas". Además las formas de discriminación se amplían, no sólo se trata de excluir, también se ignora, desdeña o se hace burla a las personas por considerar que 'no encajan' con el resto del equipo por situaciones, como, no dominar lo último en tecnología. Para cambiar ese patrón las empresas requieren dinámicas inclusivas. "Someter al colaborador a la guerra de quién trabaja más rápido, o está conectado todo el tiempo, es uno de los principios a cambiar", señala la psicóloga industrial.

Otra problemática que se da en mayor medida en las organizaciones familiares o de gobierno es que el reclutamiento y selección se hace como mero requisito, debido a que los puestos ya han sido ofrecidos a familiares y amigos que aunque no cumplan con el perfil, se les es otorgado el puesto por las relaciones sentimentales que tienen con jefes o directivos.

Relacionado con esto Viridiana nos comenta las condiciones desiguales en las que se ofrecen las plazas en el INM:

*Son desiguales, las plazas se otorgan pues casi, casi de a dedazo como sigue pasando y muchas veces los exámenes de control de confianza son solo un requisito administrativo, porque ya sabes que esa persona se va a quedar en el puesto porque está recomendada. Esto en los estratos administrativos altos, en los estratos bajos como los agentes federales, mandos operativos, pues si es más selectivo el proceso y se aplican con mayor rigidez.*

Ante un panorama de precariedad y arbitrariedad laboral, los psicólogos debemos incidir en las organizaciones con una perspectiva de cambio que genere beneficios a todas las partes y, sobre todo, de una manera sustentable y responsable. De ahí que los estudios de responsabilidad social sean una temática importante a desarrollar en los próximos años. (Santana, 2007)

- Outsourcing

De la mano con lo anterior, encontramos cada vez más empresas con dos diferentes lenguajes y modos de entender la vida organizacional: los administrativos y los temporales, los de planta, y los de agencia y efímeros. A los primeros se les trata formalmente, a los segundos de manera informal, apenas tienen seguro, contratos temporales, mal pagados y con deficientes áreas físicas; en resumen, trabajo precario que coexiste con un trabajo seguro y altamente remunerado.

Desde el punto de vista financiero el outsourcing es muy atractivo para las empresas que pagan por los servicios que necesitan, sin embargo, la integración de este tipo de personal es un elemento clave para que la platilla de trabajo pueda ser exitosa (Cardeña, 2013). Es importante tenerlo en consideración debido a que tan solo durante los tres primeros meses del año, 144 mil 127 personas fueron contratadas en empleos mediante outsourcing, lo que representó un porcentaje considerable de la población económicamente activa.

- Herramientas

*El código ético* de la sociedad mexicana de psicología se publicó por primera vez en 1984 y su última edición en 1999. Dicho código se supone la base para guiar y formar el trabajo de varias generaciones de psicólogos mexicanos. Respecto al área de las pruebas e instrumentos de evaluación, de los cuales muchos son utilizados en el área organizacional, prescribe que son para el uso exclusivo por parte de psicólogos debidamente formados y prohíben la distribución de pruebas obsoletas. Cuando en la vida laboral vemos aplicando e “interpretando” estas pruebas a otros profesionales ajenos a la psicología o incluso a gente sin preparación universitaria.

Con el apoyo de entrevistas y cuestionarios logra obtener información relevante de cada uno de los miembros de la organización para mantener las condiciones aptas de trabajo. Aunque en las micro pequeñas y medianas empresas estos procedimientos son realizados de manera poco profesional, los empresarios se apoyan de una entrevista no planeada, casual y poco organizada, muchas veces además, con esto incurren en la omisión de evaluaciones psicométricas, técnicas y de referencias personales y laborales.

Respecto a esto Viridiana nos comenta:

*La tecnología con la que nosotros trabajábamos era lo último en México, todas las pruebas las realizábamos en computadora, salvo las proyectivas, contábamos con toda la tecnología para poder realizar nuestras entrevistas.*

- Rotación laboral.

Al igual que cualquier otro trabajador mexicano, el psicólogo padece la falta de estabilidad que ofrecen las empresas debido a que no implementan programas de bienestar, salud y desarrollo profesional, estos son los principales motivos según un estudio de PwC citado en Mundo ejecutivo por Hernández, (2013)

- Mobbing

También se debe de hablar del ambiente de trabajo el cual queda a cargo en gran parte del profesional de la psicología, el mobbing que causa un gran impacto negativo en la vida profesional y personal de quienes lo sufren.

Al parecer, esta realidad es bastante cercana para los mexicanos, ya que según una encuesta del portal del empleo Trabajando.com, mas de tres mil mexicanos, el 62% de los encuestados respondió que ha sido víctima de acoso psicológico laboral. Y agrega que el 81% de las empresas del país no han abordado ninguna medida para prevenir o acabar con el acoso psicológico; cuando este se llega a presentar, 65% de los trabajadores tienden a cambiar de empleo. (Chico, 2013)

Según Santana, 2007 es necesario buscar el mejor impacto con nuestras acciones en conjunto con otros profesionales afines y, sobre todo; identificar, desarrollar y divulgar metodologías de trabajo que permitan llegar a la eficacia tan marcada en lo que va del siglo, junto con justicia social, trabajo decente y responsabilidad social.

### 3. CONDICIONES EN LAS QUE SE ENCUENTRAN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

En este capítulo se busca explicar de manera general las condiciones ambientales en las que se desarrollan las organizaciones en México y las principales problemáticas que las aquejan, ya que los cambios políticos, económicos y tecnológicos son factores que las afectan ya sea positiva o negativamente y por ende influyen en las problemáticas de las empresas. Si bien, este trabajo está enfocado en la labor del psicólogo para potencializar estrategias que mejoren los resultados del trabajador, es importante considerar las variables externas que las empresas inevitablemente deben aprender a manejar. Aunado a esto la información obtenida servirá como referente de las principales situaciones que impiden o limitan su consolidación y a su vez para que en el capítulo IV se retomen al momento de considerar posibles soluciones que puedan fortalecer su competitividad en el mercado.

Los grandes grupos económicos y sus empresas industriales ocuparon un lugar central en el proyecto de apertura y liberalización económica adoptado por el gobierno mexicano a fines de los ochenta. Se esperaba que, al ser favorecidos por la política económica, los grupos que dirigen estas empresas se convertirían en propulsores del desarrollo, como había ocurrido en los países del Este asiático. Se esperaba, además, que con su actividad productiva y sus vínculos con la economía internacional reactivarían la economía del país al integrar al resto de las empresas nacionales en el proceso de modernización, lo que habría dado lugar a un ciclo de crecimiento económico. (Pozas, 2003)

Para estar en condiciones de identificar y de explicar las características y principales problemáticas de las organizaciones mexicanas, antes es necesario describir los criterios mediante los cuales se han venido estratificando los diferentes tamaños de empresa, ya que es precisamente su tamaño la referencia obligada para determinar sus rasgos distintivos y los problemas que afectan su competitividad.

A partir de 1978 según datos del INEGI, mencionados por Sánchez, (2007) se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para definir los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas

anuales y los activos fijos. El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, PAI, instrumentado con esos criterios, fue el primero en apoyar a los establecimientos que tuvieran entre 6 y 250 trabajadores

Finalmente, El H. Congreso de la Unión promulgó el 13 de diciembre del 2002 la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de las MYPES, la cual consistió en lo siguiente:

Tabla 1: Criterios actuales de estratificación empresarial.

<b>Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y mas	101 y mas	101 y mas

A pesar de que en México contamos con organizaciones que han sabido llevar su éxito a nivel nacional e incluso a nivel internacional, el porcentaje de pequeñas y medianas empresas que continúan en la lucha por posicionarse dentro de las primeras opciones de los consumidores de productos y servicios, aun es muy alto.

Velázquez, (2005) nos dice que en los últimos tres años se ha observado un deterioro continuo de las organizaciones nacionales con referencia a sus similares de otras naciones, en donde destaca la pérdida de productividad, altos costos de producción, lento proceso de comercialización y, sobre todo, ausencia de creatividad e innovación por parte del capital humano y agrega que México ha entrado a una etapa de crisis empresarial que ha afectado de forma directa los empleos y el ingreso de las familias, e indirectamente sus hábitos de consumo, dando lugar a un círculo vicioso en donde los paliativos por contener esta crisis por parte de los gobiernos en todos sus ámbitos, son acciones que tienen escasa repercusión en la recuperación y retrasan considerablemente el proceso de desarrollo del país. Si bien las condiciones en las que se encuentra la economía mexicana influyen en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones mexicanas, también es importante considerar que las organizaciones tienen un papel fundamental en la fluidez económica del país. Un breve análisis de la situación que impera en la nación, arroja los siguientes datos:

- Según datos de INEGI, existen en México 2,844,271, unidades económicas
- El 99.7% son MIPYME, (Medianas y pequeñas empresas) La mayoría de las microempresas y algunas pequeñas presentan serios problemas en sus procesos administrativos y organizacionales.
  - El personal operativo presenta en promedio 7 años de educación.
  - Según datos de CANACINTRA sólo el 10% de los empresarios le dan importancia a los programas de capacitación.
  - El 28.5% del PEA (La Población Económicamente Activa) se encuentra ubicado en el mercado laboral informal.
  - En los últimos tres años se han perdido alrededor de 700 mil empleos

Con base en la información anterior, es importante destacar que la mayoría de las unidades económicas que existen en el país son Micro, pequeñas y medianas empresas, ocupando tan solo el 0.3% las grandes empresas, dejando ver las principales problemáticas que surgen en torno a las primeras como son, el no contar con sistemas administrativos actualizados, contar con personal poco o nada capacitado para elevar la productividad y competitividad y carecer de tecnología de punta lo que presenta una gran desventaja explica Bocanegra, (2010) debido a que la globalización de los mercados es el marco de la evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) mismas que significan el tránsito de una economía dedicada no solo a la producción de bienes sino también a la creación de servicios y al incremento en el flujo de mercancías y capital financiero.

### 3.1. Economía y organización.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas son por lo general manejadas por hombres o mujeres que se encargan de todas las funciones del negocio, llevan sus registros en una libreta, administran el efectivo en un cajón, carecen de historial crediticio bancario y se financian con proveedores, accionistas o, en el mejor de los casos con préstamos personales o tarjetas de crédito.

Las MIPyME revisten vital importancia en México dado que el último censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía

(INEGI) en 2009 señala que este sector empresarial alcanza el 99.8% del total de las empresas, aportan el 52% al Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78.5% del empleo (Saavedra, 2013)

Se puede afirmar que una de las características de las MYPES es que se constituyen con poca inversión según una investigación de campo realizada por Sánchez en 2002, esta situación es causa y un motivo por el que invariablemente siempre necesitan la asistencia del Estado mexicano además que por su debilidad estructural son altamente sensibles a los efectos de la política económica nacional. Aunado a eso la ausencia de alianzas estratégicas o relaciones contractuales permanentes entre los tamaños de las empresas, genera problemas relacionados con la competitividad debido a que en este tipo de organizaciones aún no hay convencimiento total sobre el porqué sacrificar independencia a cambio de una escala de producción o de comercialización rentable que surge cuando las empresas se asocian, en particular, para trabajar el mismo mercado o para contrarrestar los aspectos nocivos que han tenido los programas de estabilización sobre el capital y el trabajo, constitución jurídica de las mismas y falta del espíritu de complementariedad más que de rivalidad, ocasiona que las empresas:

- No diferencien oportunamente sus productos.
- No reduzcan rápidamente sus costos fijos.
- No accedan a recursos frescos oportunamente.
- No se adecuen a las señales del mercado oportunamente.
- No entren y salgan en forma oportuna de ciertas ramas económicas con serias fluctuaciones.
- No penetren a mercados con productos poco conocidos.
- No tengan costos compartidos con sus socios empresariales.
- Se beneficien poco del intercambio de patentes y áreas de mercado.
- No tengan acceso a tecnología de punta.
- Tengan escasa integración vertical y horizontal.
- No tengan mejoría en la calidad de sus productos.
- Superen tardíamente barreras comerciales.
- Tengan escasa capacidad para disponer de materiales, capital, tecnología y mano de obra suficiente y adecuada.

- No compartan costos de investigación y desarrollo.
- No incursionen asociadas a los mercados.
- Tengan dificultad para superar las imperfecciones del mercado y para beneficiarse de los programas de fomento económico.

La falta de promoción uniforme, es decir, la discriminación observada por tamaños de empresas y de sectores, pone de relieve la existencia de una política económica inadecuada y carente de un enfoque integral de apoyo a las MYPES. Esto es preocupante porque desde 1992 el INEGI publica los resultados de sus encuestas entre micro negocios, en las que se describen los principales problemas de las mismas, de manera que desde ese entonces se debió de legislar oportuna y correctamente y por consiguiente, de aplicarse programas apropiados para resolver sus problemas sustantivos.

Por otra parte, aun cuando en opinión de los empresarios encuestados por el INEGI, el crédito no es el principal problema de los micro negocios, es conveniente decir que de acuerdo con los resultados de la encuesta que trimestralmente realiza el Banco de México, estos indican que las empresas mexicanas, que deciden solicitar financiamiento, en su gran mayoría, no tienen acceso a créditos adecuados en tasa, monto y destino a sus problemas críticos, según un artículo de la revista mundo ejecutivo, publicado en 2013. En su defecto los resultados de la Encuesta Nacional de Micro negocios del año 2002 (INEGI, 2002e:1.34 y 4.2) nuevamente corroboraron con información suficiente que los tres principales problemas de los micro negocios seguían siendo la falta de clientes, la competencia excesiva y las bajas ganancias. Estos resultados deben preocupar y orillar a investigar por qué desde 1992 se vienen registrando y difundiendo estos tres problemas, sin que se hayan instrumentado programas adecuados para resolverlos.

Relacionado con lo anterior dentro de los factores adversos que han afectado la estabilidad de este tipo de organizaciones, debemos mencionar el poco poder adquisitivo con el que cuenta la población, la disminución en el gasto público, la limitación de los créditos y las altas tasas de interés aplicadas para reducir la inflación. También tuvo un efecto negativo sobre la estructura financiera de las MYPES el esfuerzo del Gobierno Federal por equilibrar las finanzas públicas mediante el aumento del IVA, ya que incrementaron costos de producción y de distribución. (Sánchez, 2007)

Verdusco, (2013) nos habla de que el bajo crecimiento económico del país y la poca inversión en los últimos años provocaron un estancamiento en la generación de empleos formales en el país.

Cabe mencionar que a pesar de que este año entró en vigor la reforma laboral, la creación de trabajos ha tenido su menor cifra en los últimos cuatro años, limitada en gran medida por la fuerte desaceleración económica en el primer semestre de 2013, la reforma laboral está aún lejos de contribuir con la apertura de plazas necesarias para incorporar a la población al mercado de trabajo, coincidieron analistas.

Según reportes del Instituto Mexicano del Seguro Social y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la última década la creación promedio anual de empleos formales ha sido de poco más de 400 mil fuentes de trabajo. Sin embargo, un reporte del Banco de México (Banxico) revela que la población económicamente activa ha mostrado un crecimiento promedio en los últimos años de alrededor de 1.2 millones de personas. De acuerdo con analistas, esto refleja que la creación de trabajos formales ha sido insuficiente. De acuerdo con declaraciones del secretario del Trabajo y Previsión Social, Alfonso Navarrete Prida, el contexto económico de desaceleración no corresponde con el crecimiento de empleo; y atribuyó el número de plazas nuevas a la regularización de empleo que se está dando en el país. (Martínez, 2013)

El director general del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico, José Luis de la Cruz, aseguró que este fenómeno refleja un problema estructural y que prácticamente la generación de trabajos ha sido por inercia. Explicó que la debilidad de la inversión y el bajo crecimiento económico en los últimos años han sido los principales obstáculos para tener mejores cifras en empleo. En la última década, el crecimiento económico del país ha sido de 2.5% en promedio, lo que a decir de analistas es insuficiente, ya que para detonar un mayor número de trabajos son necesarias tasas de expansión de 5%.

Banxico estimó que la reforma laboral podría generar alrededor de 370 mil empleos formales adicionales a los que se crearían en ausencia de la misma en promedio en los siguientes cinco años. El economista en jefe de Barclays México, Marco Oviedo, afirmó que hay firmas que no se han animado a implementar la reforma laboral porque falta legislación secundaria que les dé certeza. Por su parte, el

académico de la Universidad Anáhuac, Carlos Canfield, dijo que es necesario impulsar el mercado interno para que existan más fuentes de trabajo, pues es falso que la recuperación llegue del exterior. (Verdusco, 2013)

Es bien sabido que la economía mexicana no ha encontrado la estabilidad buscada desde hace varios años. El año que está por terminar ha sido difícil para la economía, que camina a paso lento. En el primer trimestre del año apenas creció 0.6%; en el segundo 1.6%; mientras en el tercero, apenas se elevó 1.3% anual de acuerdo con el (INEGI) De hecho, en el periodo comprendido entre enero y septiembre, el (PIB) del país avanzó 1.2%; mientras en todo el 2012, 3.9%. En otras palabras, la economía mexicana no alcanza ni la mitad del crecimiento que registró el año pasado. El sector industrial, que es uno de los principales motores internos de la economía mexicana continúa con el freno de mano desde el inicio de 2013 no logra salir de los números negativos. (Cruz, 2013)

Estos factores muestran la necesidad de contar con esquemas de apoyo, según la revista Mundo Ejecutivo, que por una parte incidan en el fortalecimiento empresarial de las microempresas a través de capacitación, gestión y asistencia técnica y, por otra parte, faciliten el acceso al crédito comercial en condiciones adecuadas en montos y plazos, de acuerdo con un análisis de Nacional Financiera (NAFINSA).

Estas características y problemas que expresan fortalezas y debilidades, prácticamente se han mantenido hasta el presente, en virtud de que la política económica no ha cambiado sus directrices. Derivado de este comentario es conveniente aclarar que las grandes empresas indudablemente también son afectadas por los cambios de política económica, pero es claro que son menos vulnerables por su fortaleza financiera, su habilidad empresarial, conocimiento de los mercados, etc.

Desde una óptica estructural, la composición de las empresas en México es un asunto que requiere de acciones inmediatas, con el objeto de fortalecer a las organizaciones micro y pequeñas que representan el mayor porcentaje y romper, de esta forma, ese círculo en que se ha caído, al desaparecer y aparecer constantemente unidades económicas micro, sin que se tenga la fuerza para mantener y crear nuevos empleos, mejorar los salarios y fomentar la capacitación en forma abierta. (Velázquez, 2005)

### 3.2. Tecnología

Hoy en día es imposible concebir una empresa exitosa sin el apoyo de tecnologías de información y comunicación (TIC) para administrar sus procesos de negocio. Porter y Millar (1985) citado en Saavedra, (2013) señalan que la revolución de la información está afectando la competencia desde tres aspectos:

- Cambia la estructura de la industria y altera las reglas de la competencia.
- Crea ventajas competitivas, otorgando a las empresas nuevas formas de vencer a sus rivales.
- Crea nuevos negocios dentro de los existentes, frecuentemente dentro de las propias operaciones de la compañía.

Lo anterior nos permite visualizar la importancia de las TIC en las organizaciones, dado que tales tecnologías no sólo afectan la forma como se realizan las actividades individuales, sino que también mediante nuevos flujos de información han mejorado de modo significativo la habilidad de explotación de los enlaces entre las actividades dentro y fuera de la organización (Porter y Millar, 1985 citado en Saavedra, 2013).

Históricamente, México ha invertido un bajo porcentaje de su PIB en TIC comparado con muchos países. De acuerdo con el World Economic Forum (2010), México ocupa el lugar número 78 en el índice de disponibilidad de red, mientras que, por ejemplo, China ocupa el lugar 37 y Brasil el 61. Para el año 2007 (IESE, CELA, 2008) el gasto anual en Tecnologías de Información con respecto al PIB en México fue de 3%, el cual resulta bastante bajo con respecto al promedio de los países latinoamericanos, el cual es de 6.8%, así como de Estados Unidos con 8.3%, lo que estaría mostrando el gran rezago que tiene México en este rubro. No sólo el mercado interno de las TIC es pequeño comparado con el promedio mundial, sino incluso frente a otras economías emergentes, como Brasil y China. También la penetración de banda ancha en las empresas mexicanas es baja, comparada con el promedio de Latinoamérica (AMITI, CANIETI, FMC, 2006).

El avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) no se distribuye de manera homogénea entre las empresas de los distintos sectores

de la economía. Éstas comprenden no solo el uso de internet y la computadora, sino otras herramientas relacionadas con el funcionamiento administrativo de las empresas, así como con el conocimiento del perfil del consumidor. Esto es particularmente cierto en las empresas del sector comercio y servicios, donde se observa una brecha muy significativa entre los micros, pequeños, medianos y grandes establecimientos. (Bocanegra, 2010)

Indiscutiblemente, hoy en día las TIC son una herramienta fundamental para que el comerciante al detalle pueda ser competitivo en el mercado. La revolución tecnológica conduce invariablemente a una revolución comercial, al transformar a través de esta todos los departamentos que integran la empresa de ese giro.

En lo que se refiere a tecnología, las MYPES operan con procedimientos sencillos de fabricación, distribución y comercialización, algo muy importante es que utilizan mucha mano de obra, materias primas, insumos, maquinaria y equipo de fabricación nacional, lo cual las hace insustituibles como instrumento para acrecentar el bienestar social y económico (Sánchez, 2007) Pero en muchas de sus actividades se desconoce la existencia de procedimientos o técnicas innovadoras como consecuencia de la falta de recursos para inscribirse en los centros de divulgación industrial. No tienen una visión de largo plazo sobre las inversiones a realizar para acceder competitivamente a los mercados, como tampoco del mantenimiento y reposición correspondiente de su “aparato productivo, distributivo y comercializador”.

En lo que se refiere a los niveles de competitividad de las empresas el CONACYT explica que “en el año 2000, del total de empresas mexicanas, el 99 por ciento tiene nivel de competitividad emergente, 3,377 cuentan con sistema de calidad ISO 9000, y menos de 300 realizan algún tipo de investigación y desarrollo”. Lo anterior en parte se debe a la falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y con la innovación tecnológica. Se puede concluir que son pésimas, rudimentarias o sencillas sus capacidades administrativas, operativas y tecnológicas, se estima que lo ideal hubiera sido encontrar que las empresas tuvieran cualquiera de los tres siguientes niveles (superiores al emergente) de competitividad, en orden ascendente de importancia: confiable, competente y de clase mundial.

Dentro de las limitaciones más comunes que se presentan para la adopción de las TIC por parte de la MIPyME mexicanas se encuentra la cultura

prevaleciente, la cual no visualiza su impacto y beneficios. Esto es así probablemente debido a que se cree que la adopción de las TIC representa una inversión importante y que los beneficios se obtendrán en el largo plazo (Ríos, 2009). Además de:

- Factor económico (falta de recursos financieros para invertir en TIC).
- Brecha digital caracterizada por la cultura digital, pobre entendimiento de los beneficios que aporta la adopción de las TIC en la PyME.
- Motivación.
- Desconocimiento de oportunidades (falta de programas gubernamentales).
- Falta de una estrategia nacional (enfocada al desarrollo de la PyME) que impulse a la sociedad en general.
- Nivel de integración en las cadenas productivas

No obstante, la participación de las empresas grandes se ha mantenido, lo que confirma la existencia de importantes ganancias de productividad en esta dimensión de empresas con relación a lo sucedido en las mismas de menor tamaño.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina CEPAL (2010), las empresas destinaron su inversión principalmente a dos áreas, primera, a maquinaria, equipos e instalaciones y, segunda, al área comercial. En particular, casi el 40% de las empresas que invirtieron en maquinaria y equipos en el sector de manufacturas lo hicieron para expandir su planta productiva, mientras que un 30% planeaba reducir costos. Por otra parte, un 20% de las empresas invirtió para automatizar su proceso productivo.

Hacia el interior del sector manufacturero, más de 60% de las empresas consideró que operaba con maquinaria moderna, aunque un porcentaje también significativo (38%) consideró que su equipo era anticuado. Esta polaridad entre las PyME manufactureras se evidencia en la tecnología que éstas integran en su proceso de producción, incluidas las certificaciones, políticas de mejora de calidad y productividad, así como el uso de licencias y patentes.

El panorama para los próximos años no es alentador frente al entorno macroeconómico adverso iniciado en el 2008. Según un estudio realizado por UPS en 2009, de los 905 empresarios de PyME encuestados, un 20% respondió que debido al ambiente de crisis mundial no hará inversión alguna. Los que sí tienen planeado invertir refieren que el principal destino de sus inversiones será la mercadotecnia, es decir, que

invertirán en generar estrategias de comercialización que les permitan mantener su presencia en el mercado, en detrimento de la inversión en innovación.

Porter, (1999) citado en Bocanegra, (2010) analiza la obtención de la ventaja competitiva por medio de la información tecnológica y argumenta que esta contribuye a disminuir el tiempo y los costos de obtención, tratamiento y transmisión de la información en todas las actividades creadoras de valor.

Jimenez, (2013) nos dice la época de los grandes volúmenes de datos, la colaboración sociales, la movilidad y el almacenamiento de datos de manera digitales crea oportunidades de negocio y trazan caminos más sólidos para lograr el éxito empresarial, además de que permiten simplificar procesos y elevar la productividad.

### 3.3. Condiciones en las que labora el trabajador.

Las empresas sostenibles ven a las personas como una fuente de ventajas competitivas y tratan a sus empleados como activos y agentes del cambio. Por lo tanto, las empresas sostenibles deben ganarse el apoyo de sus trabajadores no sólo para asegurar el éxito de sus operaciones en el sentido comercial, sino también en lo que se refiere al compromiso de la empresa con respecto a las cuestiones sociales y medioambientales en sus esfuerzos por alcanzar los tres pilares de la sostenibilidad. Ello se logrará promoviendo valores de la empresa que estén en armonía con las dimensiones económica, social y medioambiental de la sostenibilidad e invirtiendo en la calidad de la vida activa mediante una organización y prácticas en el lugar de trabajo, condiciones de empleo y desarrollo y gestión de los recursos humanos apropiados. En un mundo que experimenta una rápida globalización, las empresas se enfrentan a un entorno empresarial dinámico que les exige tener capacidad de adaptación y ser competitivas para poder sobrevivir y crecer en la «economía de 24 horas». A la luz de las nuevas y cambiantes estructuras de producción y trabajo, es probable que el éxito de las empresas radique cada vez más en los recursos humanos y sociales. La competitividad y la viabilidad — e incluso la supervivencia — de las empresas dependen cada vez más de la capacidad de garantizar la motivación, la capacitación y el compromiso de los trabajadores. Los mejores resultados se obtienen en un entorno de trabajo progresista, caracterizado por un espíritu de confianza y respeto mutuos, la no discriminación y unas

buenas relaciones de trabajo según lo explicado en la Conferencia Internacional del Trabajo en el 2007

Es un mito que las mejores ideas para las empresas provengan de la inversión en Investigación y Desarrollo, ya que sólo el 8% procede de esta fuente mientras que el 71% surge de los empleados, afirmó el catedrático de la Universidad de Columbia, Xavier Sala i Martin. (Vargas, 2013)

Una encuesta realizada por Trabajando.com publicada por el periódico *El Universal* entre dos mil personas revela que 78% de los mexicanos no se siente feliz en su trabajo. Y es que aunque el trabajo es una obligación para solventar necesidades, hay quienes se sienten inmensamente infelices y ven el trabajo como un martirio, un deber que cumplen sin mayores motivaciones.

Así, 20% de los encuestados negó estar conforme con su salario, otro 20% porque no hay un buen clima laboral; 20% porque no le dan posibilidades de ascenso, 14% porque su empresa no le reconoce sus logros. El 12% considera que no es un trabajo que le apasiona, 11% porque su jefe no es un buen líder y 3.0% porque no puede aportar nuevas ideas.

En sentido opuesto, destaca las razones principales para que las personas se sientan a gusto con su lugar de trabajo. En este caso, 32% considera que hay un buen clima laboral y a 27% su trabajo le apasiona. Para 14% de los encuestados puede aportar nuevas ideas, mientras que 9.0% considera a su jefe motivador y otro 9.0 % cree que su empresa le retribuye los logros; 8.0% porque le ofrecen posibilidades de ascenso.

Trabajando.com expuso que el desempeño realizado por las personas es fundamental para lograr día a día las metas organizacionales, pues es el capital humano el principal elemento de la empresa, por lo que 85 por ciento de los encuestados dijo que sentía que su trabajo era fundamental para la empresa.

El desempeño de las personas depende en gran parte del grado de satisfacción que sientan y a su vez, ésta obedece a factores tanto internos como externos: Los internos, especificó Trabajando.com, son aspectos que determinan a la persona por sí misma. Mientras que los externos son aquellos que se relacionan con el trabajo

Al preguntar sobre la motivación para realizar un trabajo, los encuestados señalaron en 51% su familia, 27% nada, ya que se sienten desmotivados, 12% los beneficios de su empresa y 10% su sueldo como la principal motivación.

Siguiendo la misma línea Estrada, (2013) nos dice que las empresas instaladas en México son las que presentan la mayor rotación laboral en Latinoamérica con un nivel de 17.8% cuando la media en la región es de 11.2%. Algunas de las principales causas de rotación son la falta de programas de bienestar, salud y desarrollo profesional, ya que, en la actualidad los empleados jóvenes no solo buscan una compensación económica, sino un balance entre vida personal y profesional.

Universia México, explica que si bien una buena paga mensual es el objetivo principal que suelen perseguir los trabajadores, existen otras formas de hacer que tu equipo se comprometa con el éxito de la organización. A continuación, te presentamos algunas de ellas:

- Reconocimiento

No existe peor cosa que no sentirse reconocido por tu trabajo. Los jefes deben asegurarse de saber felicitar a quienes los rodean por las tareas bien hechas. No escatimar en elogios a su personal si la ocasión lo amerita. Mantener al personal motivado es una de las claves del éxito empresarial y una de las pautas principales que siguen los manuales de recursos humanos hoy en día. La realidad indica que si los empleados no se sienten contentos al concurrir a la oficina, probablemente no rendirán al máximo de sus capacidades. Sin embargo, un informe de la firma AON Hewitt reveló que sólo tres de cada diez empresas en México contemplan planes de salud y bienestar para sus trabajadores.

- Ser tenidos en cuenta para recibir un ascenso

Trabajar sin perspectivas de crecimiento no es una situación muy motivarte. Si no se le dan oportunidades nuevas a los empleados, va a llegar un momento que van a comenzar a renunciar masivamente.

- Flexibilidad

Incentivar al personal siendo flexible en cuanto al horario de trabajo y dando días libres como premio. La flexibilidad en cuanto a la organización del tiempo de trabajo puede tener efectos positivos tanto para los trabajadores como para los

empleadores, como el mayor compromiso de los trabajadores, el menor absentismo y por último, la mayor productividad y el mejor desempeño de la empresa.

- Seguridad en el puesto de trabajo

Un empleado que siente que puede ser despedido en cualquier momento, no estará motivado para realizar correctamente su trabajo.

En este punto es importante considerar que el número de trabajadores cuya relación laboral se realiza a través de la firma de un contrato aumentó 4.5% en el último año, lo que representa que en el tercer trimestre del 2013 hay 17 millones 987,671 trabajadores con una relación laboral reconocida por sus patronos. Datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI, en el tercer trimestre del 2013, revelan que hay más personas con un contrato, ya sea temporal, de planta o por tiempo indefinido.

En tanto, hay 14 millones 739,827 trabajadores que no cuentan con un contrato laboral, cifra menor a la que se registró en el tercer trimestre del 2012, cuando había 15 millones 70,343; es decir, la cifra disminuyó 330,516 trabajadores que mantienen un empleo sin una relación laboral formal.

La reforma laboral cumplirá un año de su promulgación el próximo primero de diciembre y no ha generado el número de empleos que se esperaban; pero Navarrete Prida indicó que ha servido para reducir la informalidad laboral. En recientes declaraciones, el secretario del Trabajo y Previsión Social, advirtió: “este comportamiento obedece a la reforma laboral y a las medidas que tomó el gobierno federal para formalizar el empleo en el país, donde seis de cada 10 empleos son informales” (Martínez, 2013)

- Desarrollo profesional

De acuerdo con una encuesta de OCC Educación, unidad de negocio de OCC Mundial, entre más de 2,000 usuarios de su portal, el 71% de los encuestados considera que la educación continua es muy relevante para su vida profesional. Sin embargo, sólo 36% de los profesionistas afirma trabajar en una empresa que cuenta con una política de educación continua para sus empleados, aunque la capacitación sea considerada parte del plan de carrera dentro de la compañía.

Cuatro de cada 10 entrevistados afirman no recibir ningún apoyo de parte de la organización para continuar con su preparación académica. Cinco de cada 10 profesionistas aceptaría un sueldo más bajo si tuviera un plan de desarrollo en su contratación y estuvieran seguros que su actividad será más valorada para los objetivos de la organización.

De los encuestados por OCC Educación, un 28% recibe cursos institucionales impartidos por el área de Recursos Humanos. El 20% participa en programas desarrollados por empresas externas, mientras que un 14% aseguró contar con facilidades para continuar su preparación en instituciones ajenas a la organización.

Los entrevistados encuentran en la capacitación externa a sus centros de trabajo la opción con mayor valor en su desarrollo profesional (42%), seguida por programas institucionales impartidos por empresas externas dedicadas a capacitación (32%,) y cursos a cargo de Recursos Humanos de la organización (26%).

Un problema de la capacitación es que tiende a realizarse en forma "intuitiva y urgente", y no con base al perfil de los empleados y las herramientas necesarias a futuro. Es necesario identificar las áreas clave de desarrollo y mejora, y a partir de ello implementar o contratar cursos y otras opciones de educación continua, comenta la psicóloga Noriega Martínez.

¿Qué entrenamiento consideran los mexicanos que necesitan? Los resultados arrojados por la encuesta de OCC Educación colocan en primer lugar las certificaciones (21%), seguida de diplomados (21%), inglés (18%) y una licenciatura (9%). (Vargas 2013)

- Entrenamiento y capacitación

Los empresarios no deben dejar de lado el hecho de que a las personas capaces les gusta seguir aprendiendo. Es su deber proveer de oportunidades de entrenamiento y capacitación a su staff cada vez que pueda. Es interesante mencionar que otra encuesta realizada por Nacional Financiera, indica que en 1999 sólo el 23.4% de las micro empresas capacitaban a sus empleados; de las pequeñas, el 51.6% lo hacía; de las medianas, el 63.9%, es decir, a medida que aumentaba el tamaño de la empresa, ésta disponía de más recursos para calificar mejor a su personal, dado que éste debía de

prepararse para manejar procesos de fabricación mucho más complejos y vender sus servicios y productos en mercados con mayor dificultad para posicionarse en ellos.

En México es una constante la falta de recursos para capacitación tanto de operarios, como de ejecutivos y de directivos relacionados con los nichos de mercado descubiertos o con nuevos productos y servicios. "El presupuesto que se va a entrenamiento y capacitación no se ha ido incrementando, por lo que existe la presión de contratar a quien ya traiga el conocimiento y no capacitar". Esta situación ha propiciado una mayor rotación de empleados, aclara el director general de Hays México. (Vargas, 2013)

Cabe mencionar que los empleados con buen desempeño no son garantía eterna de resultados. Si el empleador no estimula el hambre de conocimiento del colaborador ni ayuda a mejorar sus talentos para alinearlos a la organización, el deseo de migrar de trabajo crece incluso por un sueldo menor dice la psicóloga y reclutadora, Elsa Noriega Martínez. "Las empresas deben generar indicadores para identificar dónde están las oportunidades y problemáticas, por la industria y sector en el que se ubican, y para ello es valioso contar con historial, una radiografía corporativa. Esto también es termómetro para determinar planes de capacitación", agrega la psicóloga industrial.

De acuerdo con el estudio, los trabajadores mexicanos de la Generación Y, es decir los que nacieron entre 1982 y 1995, son los que más tienden a cambiar de empleo. La mayoría dura en su puesto alrededor de un año. En promedio, "el porcentaje de rotación en América Latina es de 11.2%, lo que posiciona al país por arriba de la media, así como desafortunadamente la rotación voluntaria es la principal con 9.2% e involuntaria 5.8%", señaló Héctor Macías, socio líder de la práctica de People & Change de PwC México.

No obstante, en el caso de México, pese a que gasta alrededor de mil dólares en reclutamiento por empleado, por cada 100 pesos de ingresos la organización solo gasta 3 pesos con 30 centavos en su nómina. "El trabajador mexicano genera mucho dinero con poca inversión. Por cada dólar invertido en un empleado mexicano, este reedita alrededor de seis veces promedio al año, lo que nos sugiere que si la inversión creciera el retorno sería muchísimo mayor", señaló el socio de PWC. Incluso, si las empresas invirtieran más en su talento humano su productividad aumentaría de 40% o en algunos casos hasta el 60%, según Héctor Macías. Por lo tanto, uno de los

mayores retos para las organizaciones en México es “enfocarse en reducir el nivel de rotación creando estrategias viables para adaptarse a las necesidades de los trabajadores, así como construir capacidades de análisis y mejorar el enfoque estratégico dentro del departamento de Recursos Humanos”, finalizó Nayeli Escobar, gerente de la práctica de People & Change en PwC México.

La capacitación es un tema importante para el mexicano. Seis de cada 10 empleados considera que esta herramienta impacta en su productividad, de acuerdo con una encuesta de OCC Educación, unidad de negocio de OCC Mundial, entre más de 2,000 usuarios de su portal. (Vargas, 2013)

- Instalaciones

Según un artículo del periódico *El universal*, comúnmente se cree que el aire acondicionado en la oficina es uno de los factores que más afecta a los empleados, sin embargo, es el ruido el mayor de los males para la productividad, según un informe de Grupo Xtra. El ruido afecta al 70% de los trabajadores en el Distrito Federal y área metropolitana, lo que genera una disminución del 33% de su productividad, según cifras de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios y de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, recopiladas para el estudio.

Liliana Silvia, ejecutiva de la firma inmobiliaria Grupo Xtra, asegura que el ruido impacta en forma negativa el desempeño de los empleados que laboran en ambientes de hasta 80 decibeles. "Con oficinas mal acondicionadas o improvisadas, el nivel de productividad desciende y se dificultan tareas creativas o que requieren de alto nivel de concentración", dice la representante.

Un ruido superior a 35 o 40 decibelios provoca dificultades en la comunicación oral. Esto suele resolverse elevando el tono de voz. A partir de 65 decibelios la conversación se torna extremadamente difícil, más aún cuando en algunos puntos de la ciudad el ruido del tráfico alcanza 80 decibelios, ejemplifica Silva.

La eficiencia en el trabajo disminuye después de los 50 decibeles, mientras la velocidad y calidad para ejecutar una tarea se reduce después de los 64 decibeles. El ruido se considera uno de los agentes contaminantes más frecuentes en la oficina. (Vargas, 2013)

Al convertir los desafíos económicos, sociales y medioambientales en oportunidades, las empresas deben aprovechar la creatividad y la capacidad de innovación de los trabajadores en todos los niveles, desde la planta de fábrica o el centro de servicios hasta la sala de juntas, invirtiendo en la calidad de la vida activa.

Para concluir, cabe señalar con base en lo explicado anteriormente que existe una relación fundamental entre las condiciones de trabajo y la productividad. En los estudios realizados se recalca repetidamente que el éxito de la empresa, en entornos cada vez más competitivos, ya no puede medirse estrictamente en cifras, sino que las empresas sostenibles serán aquellas que también busquen factores tales como la satisfacción del cliente, la instauración de unas relaciones de trabajo óptimas en la empresa y la innovación tecnológica y creativa.

#### 4. ESTRATEGIAS PARA POTENCIALIZAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Es una situación innegable que en el mundo actual en que vivimos, sin importar la profesión o actividad a la que nos dediquemos, el deber y responsabilidad de dirigir una organización y aún más llevarlo al éxito, resulta un trabajo arduo y complicado, debido a que cada día aparecen nuevos competidores en el mercado, que exportan o establecen fábricas, oficinas o filiales, los cambios que se viven en el sector en que competimos son cada vez más rápidos, bruscos y de mayor profundidad. Cada vez los factores que hay que comprender y estudiar para hacer previsiones y diseñar estrategias son más numerosos y complejos.

Como lo revisamos en el transcurso de capítulos anteriores las organizaciones mexicanas han ido cometiendo los mismos errores repetidamente, podemos recordar que algunos de estos son por ejemplo, que en pocas ocasiones hacen caso de proyectos y propuestas en busca de mejoras para sus empleados que generen mejores condiciones en el mercado para la misma organización o para los consumidores. Y aunque lleguen a hablar de procesos de cambio y calidad, no se encomienda la tarea al personal adecuado; si se invita a los trabajadores a aportar nuevas ideas, una vez hecho, estas no son tomadas en cuenta y los empleados se desmotivan; además existe mucho el pensamiento de que únicamente los directivos son las personas creativas y diseñadoras de nuevos proyectos. Se llega a invertir muy poco en capacitación del personal y creen que con impartir de vez en cuando algún curso de motivación será suficiente, esto en el mejor de los casos, porque en peores situaciones en las que se encuentran algunas empresas podemos decir que están sumidas en la tarea de subsistir, para lo cual pagan bajos salarios, escatiman prestaciones, usan liderazgo inconsciente, tratan de suplir la tecnología con ingenio y se esfuerzan por apropiarse de pequeños sectores pobres de la sociedad mexicana.

Ante este panorama, cabe preguntarse ¿cuál es la fuente y el motor de cualquier cambio si se desea que éste tenga éxito? ¿Cómo se fomenta la creatividad y se facilita la gestación de nuevas ideas? Para dar respuesta a estas preguntas, nos dice Oltra, (2005) hay que tener en cuenta, ahora más que nunca, el papel que juega el factor humano como verdadero recurso estratégico de las empresas.

Es importante mencionar que anteriormente, en muchas ocasiones, los directivos han desconfiado de la función de recursos humanos, porque existe especial dificultad para explicar, en términos cuantitativos, el impacto económico que generan en los resultados de la empresa. Esto propicia el descuido de la gestión de las personas y esto explica también por qué se le dedican menos recursos financieros.

Sin embargo, en cualquier caso, incluso en los casos en que la dirección de la empresa no considera prioritaria la inversión en el factor humano, cualquier actividad que se deba llevar a cabo, necesita personas capacitadas y motivadas que la lleven a la práctica. Por ejemplo una nueva estrategia de marketing, con nuevos eslóganes publicitarios, una nueva imagen de una determinada línea de productos, un plan de mejora de atención al cliente, etc. necesitan que todas las personas involucradas, desde vendedores, teleoperadores, recepcionistas, jefes de departamento, se crean y hagan suya la nueva estrategia, identificándose con sus objetivos y desarrollando tanto aptitudes como actitudes que generen el éxito de la misma. Este es solo un ejemplo de los muchos ejemplos de cambio organizacional cuyos obstáculos principales no son técnicos ni financieros, sino culturales y humanos.

Contrario a esto, existen diversos estudios empíricos que demuestran una vez tras otra que las empresas que más se preocupan por establecer políticas serias de gestión de personas, dedicando a ellos los recursos necesarios de manera generosa, obtienen una rentabilidad económica superior a la media de las empresas de su sector. En un análisis realizado por los profesores Cabrera y Bonache, (2002) citados en Oltra, (2005) comparan la evolución de dos grandes empresas norteamericanas, Synovus Financial Corp. Y Xilinx. Ambas se caracterizan por tener, al mismo tiempo inversiones en el desarrollo del factor humano y evoluciones del valor económico de las empresas por encima de la media de sus respectivos sectores. Synovus es una empresa de servicios financieros, con una plantilla de unas 11.000 personas y ventas anuales en 2001 de 1.400 millones de dólares. Al contrario de lo que ha sucedido en muchos de los sectores económicos durante los últimos años, Synovus no introdujo ningún reajuste de plantilla ni despido colectivo, nunca lo ha hecho en sus 115 años de historia; Synovus por el contrario destino una media de 52 horas de formación por empleado, cifra significativamente superior a la media del sector. Del mismo modo la empresa Xilinx dedicada a la fabricación de microcircuitos digitales, cuenta con una plantilla de 2.700 personas y ventas por 1.700 millones de dólares. La empresa dedica una media de 90

horas anuales de formación por empleado. Esta empresa ha solucionado el problema de los bajones de actividad con jubilaciones anticipadas amistosas y la concesión de años sabáticos con los que los trabajadores no pierden su antigüedad y mantienen su compromiso con la organización.

Por lo anterior y con base en lo revisando en los capítulos anteriores es importante para las empresas, que se tenga sumo cuidado en todos y cada uno de los procedimientos que están inmersos en la organización, desde los más básicos hasta las tareas más complejas que van construyendo la estructura total de la empresa y las condiciones en las que esta va a desarrollarse, sin perder de cuenta que cada uno de estos procesos son realizados por el personal y que de este depende, el desarrollo y la calidad del trabajo realizado.

Es por ello que este capítulo estará enfocado principalmente en dos puntos que creemos sustanciales para el desarrollo adecuado de cualquier organización, que están sumamente relacionados y en los cuales el profesional de la psicología será un factor sustancial; primero el potencializar los procedimientos básicos del departamento de recursos humanos, como lo son el reclutamiento, la selección y la capacitación, que son estos, los que colocaran al personal adecuado para cada tarea y que además será personal que empate con la visión y valores que la organización requiere. Realizando correctamente estos procesos se ahorrara tiempo e inversión y se podrá entrar de lleno a lo que es nuestro segundo punto, el cual pretendemos sea el principal recurso para generar éxito en cualquier organización, potenciar al Factor Humano, desde una lógica, tanto económica como organizacional, de considerar al personal como verdadero recurso estratégico y motor competitivo de las empresas de hoy. Considerando la cultura de nuestro factor humano y en la que está establecida nuestra organización.

En consecuencia tendrá que aumentar la profesionalización y complejidad de las tareas de la función del personal en las empresas. Así, de las actividades más básicas y rutinarias de gestión de nóminas, seguridad social o prevención de riesgos laborales, se debe avanzar hacia políticas más adaptadas a las necesidades particulares de cada empresa: políticas de reclutamiento y selección, formativas, retributivas, de evaluación del desempeño, etc. (Oltra, 2005) En cualquier caso, hay que destacar las grandes implicaciones que conllevan la mentalización de que las personas deben ser, cada vez más, una inversión de futuro para la empresa, y no un coste que hay que minimizar, visión propia de otras épocas.

Se trata de implementar una nueva cultura organizacional basada en valores como la flexibilidad, la cooperación, la confianza, el compromiso compartido o la tolerancia a los errores a condición de que se aprenda de ellos. Hay que creer en una dirección de personas que potencie el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los colaboradores, facilitando tanto su progreso profesional como la contribución de estos a la creación de valor y a los objetivos de la empresa.

¿Qué coloca a una organización en las primeras posiciones, para querer trabajar en ellas? "No existe una fórmula, sino que ésta es única para cada compañía. Es un trabajo muy fuerte y de muchos años enfocado en la parte cultural y desarrollando al personal adecuado que comulgue con esos valores", explica Laila Chartuni, CEO de The Top Companies, la consultora que realiza el ranking de las Súper Empresas Expansión, los lugares donde todos quieren trabajar.

Dentro de esta nueva forma de ver al trabajador y de revolucionar a las organizaciones es importante considerar la cultura en la que está inmersa nuestra empresa ya que hay que tener en cuenta que ningún cambio organizacional, sea del tipo que sea, (incorporación de TIC, nuevos sistemas de información, sistemas de trabajo, etc.) podrá tener éxito si las personas no se lo creen y no colaboran para que funcione.

Aunado a esto, es importante considerar que a menudo hay importantes barreras culturales que dificultan la puesta en práctica de cambios necesarios. Estas barreras culturales están generalmente enraizadas en sistemas de valores tradicionales, como el miedo a lo desconocido y a las novedades, a arriesgarse, a delegar poder de decisión, etc.

En el caso de México, esta es una gran nación que se fortalece diariamente con el esfuerzo, trabajo y dedicación de su gente. El mexicano está conformado por su personalidad, herencia, ambiente, su tipología, sus determinantes sociales, motivaciones y valores, que hacen de la sociedad mexicana como se mencionaba anteriormente, una auténtica nación que está abierta al cambio; que practica y vive, cimentando cada día los valores universales y la convivencia pacífica entre los suyos y con los vecinos.

¿Qué es aquello que hace al mexicano único e irrepetible dentro de la raza humana? Es definitivamente su manera de ser y de actuar; su modo de vivir y de

proyectarse hacia adelante; sus gustos, sus usos, sus modos y costumbres. México es el campesino, el obrero, el ranchero, el albañil, el granjero, el ganadero, el carpintero, el artesano, el maestro, el doctor, el abogado, el alumno, el político, el hombre o mujer que nació en tierra mexicana y trabaja, lucha, y se esfuerza por construir cada día su historia.

#### 4.1. Potencializar procedimientos básicos

Como lo revisamos en el capítulo 3 existen diversos factores que no dependen de las organizaciones como lo son la economía, la política y las nuevas tecnologías; estas llegan y golpean de una manera abrupta a nuestras organizaciones y las que están en el proceso de consolidarse y de crecer son embestidas por las condiciones socioeconómicas que inevitablemente las rodean. Cabe recordar, que las grandes empresas también son afectadas por los cambios de política económica, pero es claro que son menos vulnerables por su fortaleza financiera, su habilidad empresarial, su conocimiento de los mercados, etc.

Ahora bien ¿de qué manera nuestras organizaciones podrán enfrentarse a estos cambios? ¿Cuál puede ser una importante fuente de cambio y de mejora y en definitiva, de ventaja competitiva para la empresa? Para responder a estas interrogantes me gustaría recurrir a un ejemplo que Oltra (2005) utiliza en su libro *El desarrollo del factor humano*

*“Una pequeña fábrica familiar de muebles se enfrenta de lleno a los retos de la globalización. Por un lado esta pequeña empresa familiar ha de competir con importaciones de muebles fabricados en masa en países con mano de obra barata. La pequeña empresa familiar no puede, de manera inmediata hacer frente a este tipo de competencia; diversos motivos lo impiden: salarios más altos, dimensión reducida que hace las inversiones más difíciles de rentabilizar y disminuye el poder de negociación frente a los clientes, etc.*

*Por otra parte, nuestra empresa familiar también se enfrenta a la competencia de fabricantes y distribuidores muy poderosos especializados en muebles de alta calidad. Estos productos se dirigen a clientes que no miran el precio, sino otros factores como el diseño, la durabilidad o la personalización del producto, el prestigio de la marca o el servicio post-venta. La empresa familiar tampoco tiene los recursos necesarios para pagar un trabajo de tipo más artesanal, ni para invertir en una madera*

*de una calidad tan alta, ni la posibilidad de contratar los servicios de diseñadores de alto nivel, y en cualquier caso no podría satisfacer encargos sin cobrar importantes anticipos y tardar mucho en entregar el producto acabado.*

Bajo estas circunstancias solo cabe una respuesta, el factor humano. Son las personas que conforman el colectivo humano de la empresa las que han de cooperar entre sí, codo con codo, para encontrar soluciones originales a nuevos problemas cada vez más complejos.

Como ya lo veníamos diciendo, este es el gran reto de la nueva gestión de personas para la actualidad. Un cambio en la forma de ver al trabajador como un proveedor de “fuerza bruta o de trabajo meramente técnico” Olvidar la mentalidad obsoleta en la cual, las ideas, órdenes y tareas se definían únicamente “desde arriba”.

Cabe señalar que no se trata de establecer valoraciones dicotómicas, en las que las diferentes funciones empresariales (marketing, producción, finanzas, personal, etc.) son independientes entre sí y se encuentran de alguna manera en competencia. Al contrario, las diferentes funciones empresariales son interdependientes y deben funcionar de manera integrada para conseguir los objetivos de la organización.

En esta situación la función del departamento de recursos humanos ha de implicar a todo aquel que tenga responsabilidades sobre otras personas en la empresa y desde el departamento de recursos humanos hay que dar apoyo al resto de la organización para facilitar esta implicación, coordinando las acciones y políticas más adecuadas.

A continuación resumo en cuatro puntos básicos porque el factor humano es un recurso estratégico para las organizaciones actuales.

- La función de recursos humanos no se opone a la importancia de otras funciones empresariales, sino que se inserta dentro del sistema-empresa como conjunto de elementos interdependientes.
- Toda actividad empresarial depende del desarrollo laboral del personal, mientras se encuentren más motivados y capacitados llevaran de manera más adecuada su práctica laboral.
- Las personas son las creadoras de ideas e innovación y motor de cualquier cambio.
- Las personas son un activo fundamental, especialmente en entornos cambiantes.

Entonces, la primera tarea del departamento de recursos humanos para poder hacer posible que nuestro recurso humano sea la más efectiva herramienta dentro de la organización, es que desde los procedimientos básicos, como lo son el reclutamiento, la selección y la capacitación inicial, se potencie su uso atrayendo al personal adecuado, reteniéndolo y capacitándolo. El área de Recursos Humanos es la encargada de la ardua tarea de conquistar y retener, atraer y capacitar a los trabajadores dentro de la organización, trabajando y rindiendo al máximo, con una actitud positiva y favorable.

A continuación explicaremos en qué consisten estos tres procedimientos básicos (reclutamiento, selección y capacitación) y como es que benefician a la organización a corto y largo plazo.

#### *Reclutamiento*

Hay que entender que el reclutamiento, provee los mejores candidatos, quienes tienen que ser compatibles con el negocio. Es un proceso de comunicación de mercado y exige información y persuasión. La posición de reclutamiento es la puerta de entrada para la selección del mejor recurso humano. En esta, debe haber personal que tenga pleno conocimiento de las compañías de reclutamiento para poder elegir y dejar en claro las prioridades de su compañía. Debe actualizarse y estar informado sobre dónde buscar los mejores talentos, cómo atraerlos y qué ofrecerles, siendo muy realista con las condiciones de la empresa y del mercado, además de tener la habilidad de saber qué postulante se adaptará mejor a la organización.

#### *Selección*

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. Es preciso emplear instrumentos evaluativos, tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

Y en efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas

características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las compañías y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con el éxito de la organización. Por todo ello, las tareas que habitualmente se incluyen en el proceso denominado selección de personal merecen una reconsideración. (Salgado, 2008)

Sumado a lo anterior, cuando se ubica a una persona en el trabajo adecuado a sus objetivos y capacidades se logra una mayor satisfacción laboral y personal, repercutiendo a nivel familiar e incluso social y laboral.

Vasconcelos, (2002) nos dice que usualmente los procedimientos de reclutamiento y selección son realizados de manera poco profesional en las micro, pequeñas y medianas empresas. Los empresarios suelen apoyarse de una entrevista no planeada, casual y poco organizada para obtener información del entrevistado.

En cambio, reiteramos que cuando estos procesos se realizan de una manera sistemática por el profesional adecuado, se hace posible hacer de dichos procesos una herramienta de mayor alcance, ya que se capta al personal que cumple con el perfil del puesto a cubrir y con objetivos comunes a los de la empresa en la que trabajaran, ya que su primordial finalidad estriba en predecir, con un mínimo margen de error cuáles de los candidatos tendrá un alto desempeño laboral. Un buen funcionamiento de este sector ayuda mucho a bajar costos, ya que la continua rotación de personal implica gastos aún más altos que la implementación de un departamento de Recursos Humanos.

Durante los procesos de reclutamiento y selección de personal hay que poner énfasis en los siguientes principios

- Colocación. Es responsabilidad del psicólogo seleccionar a los candidatos que puedan tener mejor desempeño laboral en el puesto.
- Ética profesional. El proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato y de la empresa. Por ello es muy importante considerar que si el candidato se le ubica en un trabajo para el cual no posee habilidades o para el que tiene más capacidad de la necesaria, puede afectar incluso su salud mental, la de su familia, así como el ambiente laboral en el que se desempeñe.

- Por el contrario, colocar a la persona en el trabajo adecuado a sus capacidades, hará que esté desempeñe un trabajo adecuado a sus intereses y habilidades logrando una mayor satisfacción e incrementando su productividad y provocando secuelas positivas en el resto del personal y la sociedad.

Cada persona posee un conjunto de habilidades, aptitudes y estilos de personalidad que lo diferencian de los demás. Es labor del responsable de la selección ubicar a cada persona en el puesto idóneo.

### *Capacitación*

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para mejorar su desempeño. En todos los niveles constituye una de las mejores inversiones y aporta bienestar a los trabajadores y seguridad a la organización, y asegura a las empresas de contar siempre con personal calificado y productivo.

La capacitación beneficia a las empresas además, en mayor rentabilidad y crea una mejor imagen, mejora las relaciones jefes-subordinados, promueve la comunicación y por ende permite el manejo de áreas de conflicto y contribuye a la formación de líderes. Además de que beneficia al personal a mediano y largo plazo, lo que es fundamental para crear ventajas competitivas entre compañías, aumenta el nivel de satisfacción en el puesto así como también, permite el logro de metas individuales. De esta manera las compañías aportan al individuo en su crecimiento profesional, obteniendo efectividad cuando el candidato ya está inserto en el ambiente laboral, proporcionándole herramientas para su desarrollo. La negativa de las empresas a capacitar al personal podría conducir a una frustración de los objetivos personales de sus integrantes y, por ende, a su mal rendimiento.

Por todo esto, es comprensible que las organizaciones se vean beneficiadas siempre y cuando los procedimientos antes mencionados sean puestos en práctica por el personal y en las condiciones adecuadas. Considerando también que al potencializar estos, desde el momento en que un nuevo empleado se integra a la organización, ya se le está potenciando para obtener de él, el mejor rendimiento y que este continuara a lo largo de su desarrollo profesional como parte de la organización en la que se encuentre.

#### 4.2. Potenciar a la plantilla.

“Las personas son nuestro más valioso activo”. Esta es una frase cada vez más escuchada de boca de directivos de empresas importantes. Se habla mucho sobre la gran relevancia de la capacitación, motivación, compromiso e implicación activa de todos los trabajadores de las empresas para contribuir a lograr los objetivos organizativos.

Solamente con una preocupación permanente, la de actualizar conocimientos, optimizar habilidades y experiencia, mejorar actitudes y comportamientos se podrá asegurar y sostener a largo plazo el funcionamiento eficaz y la adquisición de los objetivos de cualquier organización.

Ahora más que nunca, las empresas deben afrontar nuevos retos que, para su gestión eficaz, requieren de la participación y compromiso activo de todas las personas que trabajan en ellas. En términos generales, las empresas necesitan trabajadores cada vez más implicados y comprometidos con los objetivos de la organización y que, más allá de sus aptitudes técnicas, colaboren en la aportación de ideas y contribuyan a cambiar la manera de hacer las cosas.

No hay recetas mágicas que nos indiquen detalladamente la mejor manera de gestionar a las personas. No obstante, sí que hay una serie de principios, factores y apreciaciones que hay que tener en cuenta si es que la dirección de la empresa desea plantearse de manera seria y rigurosa el objetivo de rentabilizar al máximo y a largo plazo, la gestión de las personas en resultados económicos.

Los clásicos problemas de las organizaciones podrían ser descritos a través de cada uno de los factores evaluados en la siguiente encuesta, publicada este año en la revista *CNN EXPANSIÓN*, que en conjunto analizan el buen o mal clima y cultura organizacional.

Entonces el artículo nos cuestiona, “si hablamos del factor liderazgo, ¿qué pasa cuando los valores de la empresa están sobre el papel, pero no en su gente? Si estudiamos el factor de cohesión organizacional, ¿es el perfil de los empleados el correcto para la empresa? ¿Entiende cada empleado su papel en la compañía?”

Identificados sus problemas, las organizaciones deben empezar a desarrollar las prácticas, políticas y procedimientos que poco a poco van subsanando estos efectos no deseados. No hay una fórmula secreta, no existe un 'Manual de clima y cultura', porque cada empresa es como una persona, con un carácter propio. La dificultad y el mérito de posicionarse entre los primeros lugares del mercado residen en que estas firmas lograron afinar todos estos factores. Y así lo dijeron sus empleados a través de un cuestionario de cien preguntas para capturar su percepción acerca de estos 14 factores:

#### Factores de cultura organizacional

**Liderazgo:** Habilidad para influir en los colaboradores y dirigirlos a lograr metas de modo eficiente.

**Resonancia:** Grado en que las comunicaciones y los valores de la empresa, la cohesión y el liderazgo se transmiten y resuenan en la organización.

**Cohesión organizacional:** Grado de unión determinado por el nivel de compromiso y deseo de los integrantes de pertenecer a ese grupo.

**Satisfacción laboral:** Placer, gusto o complacencia que obtiene un colaborador con su trabajo.

**Comunicación:** Nivel de transparencia y honestidad de la compañía, a través de las cuales motivan a sus empleados hacia la obtención de las metas.

**Motivación al logro:** Procesos y comportamientos dirigidos a la obtención del logro, que motivan las acciones individuales y de equipo.

**Crecimiento:** Avance de los integrantes de la empresa, tanto en lo personal como en lo profesional.

**Aplicación de políticas, procedimientos y prácticas:** La correcta definición y el respeto de las políticas de la empresa.

**Relación laboral desgastada:** Se da cuando los individuos dejan o ya no desean formar parte de la cultura de la empresa.

Responsabilidad social: Compromiso de la institución para promover el bienestar de la sociedad.

#### Factores de clima organizacional

Motivación: Fuerzas que determinan la dirección, forma, intensidad y persistencia del trabajo.

Justicia: La aplicación de justicia, con rectitud y equidad, en todas las facetas y niveles de la empresa. Elementos como raza, sexo, condición social y meritocracia.

Condiciones de trabajo: Los medios, el entorno y las situaciones en los que los colaboradores desarrollan sus actividades. Elementos como la flexibilidad, la seguridad, la salud y la estabilidad.

Organización temporal del trabajo: Cómo se distribuye la carga laboral, de acuerdo con los objetivos de la empresa y las metas de cada colaborador.

Herramientas para mejorar el desempeño: La disponibilidad de herramientas, junto a las condiciones necesarias, para que un empleado pueda realizar sus objetivos y conseguir sus metas.

Salarios e incentivos: Remuneración y retribución acorde con la recompensa que debe recibir cada empleado por su trabajo. Incluyen las prestaciones. (Aranguiz, 2013)

Desde hace siete años, el listado de 'Los lugares donde todos quieren trabajar' mide las mejores prácticas en recursos humanos de las compañías que operan en México. La buena gestión del llamado capital humano, en que la compañía se preocupa por sus colaboradores, es el sello que marca a las 148 firmas certificadas como Súper Empresas.

Para que una compañía se convierta en la organización en que todos quieren trabajar, tal vez no exista una receta expresa Gonzales, 2013, pero sí hay elementos infalibles compartidos por todas las firmas certificadas. Como la mentalidad ganadora, conocimientos que vayan más allá de lo técnico y un compromiso con la

sociedad. Pero estas características pueden resumirse en una sola: la buena gestión del capital humano. "Se trata de un factor mucho más importante que el producto o el servicio que ofrece la empresa, ya que éstos no son sino la consecuencia del trabajo de la gente", comenta Mario Zavala, gerente de la práctica de desarrollo de talento de KPMG México a la edición del 24 de mayo 2013 de la revista *Expansión*.

Las organizaciones tienen objetivos que alcanzar y necesitan gente interesada en trabajar, que produzca y sea productiva, que haga lo que tiene que hacer para hacer bien las cosas

¿Pero, porque trabaja la gente? Las personas hacen cosas, para alcanzar ciertos fines y es posible que trabajen para satisfacer sus necesidades de alimento, ropa, habitación, seguridad, aceptación, reconocimiento y autorrealización. "La gente tiene como motivo para emprender una acción, la esperanza de que su acto lo llevará a un estado más satisfactorio que el presente" (Velázquez, 2005)

Existen encuestas planteadas a personal ejecutivo, operativo y de oficina en las cuales se les cuestiona ¿por qué trabajar? Las características más importantes fueron:

- Satisfacción con el tipo de trabajo
- Hacer un buen trabajo
- Trabajar en una organización en la que "ven futuro
- Seguridad en el trabajo
- Sueldos y salarios justos

Sin embargo cuando no hay sentido de identidad y de pertenencia a la organización, el individuo entra en conflicto con la organización en que trabaja. Entonces, cabe preguntar ¿de qué manera hay que dirigir a las personas para que éstas ayuden a la organización a construir y mantener ventajas competitivas? Dicho de otro modo hay que preguntarse qué prácticas concretas ha de llevar a cabo la empresa hacia los colaboradores para que contribuyan a que esta haga las cosas mejor y sea más rentable que la competencia.

Las organizaciones actuales deben saber que la motivación se ocupa del “porque” de la conducta humana, el “porque” hace que las personas actúen. La motivación es un ente interno que nos mueve o nos activa a hacer algo. Este ente interno está compuesto por deseos, anhelos, impulsos, valores. Continuando aunque está estrechamente ligado a ella el estímulo, la estimulación no es igual a la motivación. La aplicación del estímulo que es esencial para despertar la motivación es una tarea compleja. La mente de cada uno de nosotros, nuestra mente recibe alicientes, recibe estímulos; no recibe motivación. Toda motivación viene de nuestro interior, toda motivación es simple automotivación, está es la capacidad de regir el impulso interno, capaz de dirigir al individuo hacia un objetivo específico.

Se habla de jefes, que como líderes, son “grandes motivadores” pero esto es falso, más bien, son grandes generadores de estímulos, incluso el carisma de algún jefe es un estímulo que nos puede motivar a continuar en un trabajo. De igual forma la desmotivación es el resultado de estímulos negativos internos y externos. La depresión, el cansancio, los excesos, el espíritu “alcaído” son ejemplos de estímulos negativos internos. Los fracasos, las malas experiencias, la injusticia, las envidias o el mal comportamiento de los demás, la falta de reconocimiento por el duro trabajo, etc. son ejemplos de estímulos negativos externos.

Para comprender la motivación como un conjunto de factores biológicos, instintivos y psicológicos que representan el impulso interno capaz de orientar al individuo hacia un objetivo específico, debemos analizar un reglamento humano que se puede interpretar como un código y que se divide en dos sentimientos, lo que nos hace sentir bien y lo que nos hace sentir mal. Todo lo que hacemos en nuestra vida se basa en este código.

#### La teoría de Maslow

La psicología humanista, cuyo principal impulsor es Abraham Maslow divide a los tipos de necesidades en: necesidades de “déficit” y necesidades de crecimiento. Solamente la autorrealización es una necesidad interna de crecer y trascender. Las de mas falta de alimento, de seguridad, de amor (aceptación) posición (reconocimiento) son necesidades de déficit.

La teoría de Abraham Maslow nos dice que las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia. Una vez satisfecha esta necesidad, surge otra que exige satisfacción. El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya posee. Sólo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta.

Maslow propuso cinco niveles de necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento, de autorrealización. También afirmó que cuando ninguna necesidad de la persona estaba satisfecha, la satisfacción de las predominantes (fisiológicas) eran superiores.

- Necesidades fisiológicas. Este nivel se compone de necesidades primarias del cuerpo humano como el alimento, el agua, el sueño, el sexo. Estas predominan cuando todas las necesidades están insatisfechas y ninguna de las otras puede ser motivadora. Desde el punto de vista directivo, la gente rinde más cuando satisface lo básico. Gente mal alimentada no es tan productiva. Esto puede acontecer en México y es necesario primero pan que circo.
- Necesidades de seguridad. Satisfechas las necesidades fisiológicas, el siguiente nivel se vuelve importante. Las necesidades de seguridad comprenden la libertad, la justicia, el tener trabajo, seguridad económica, ejercer derechos, salud. Desde el punto de vista de los negocios, esto se manifiesta en el intento de asegurar posición en el mercado y en el esfuerzo por alcanzar un mayor apoyo financiero. Desde el punto de vista personal cualquier ciudadano desea tener seguridad en el empleo.
- Necesidades de pertenencia. El afecto, la aceptación, la aprobación, el amor, están relacionados con la naturaleza social de la persona y con su necesidad de compañía. Sentirse aceptado es una satisfacción que da energía para desarrollar proyectos de autorrealización. El no sentirse aceptado en la escuela, en el trabajo o en el amor puede generar problemas mentales. Si esto sucede por ejemplo no hay líder en la posición de mando, habrá un jefecillo “poco entendedor” de las relaciones humanas cálidas.
- Necesidades de reconocimiento. La satisfacción de esta necesidad produce un sentimiento de confianza en sí mismo y de prestigio. El hombre necesita que la estimación de otras personas sea justificada y merecida. “Me pagan bien, pero no reconocen mi esfuerzo” De un jefe a sus colaboradores: “Tienen ustedes mi más amplio reconocimiento a la calidad de su trabajo; los felicito sinceramente” El reconocimiento

genera autoestima y esto es un poder que genera, para la organización, seguidores sinceros.

- Necesidades de autorrealización. Maslow las define como “el deseo de ser cada vez más lo que uno es; ser todo lo que uno es capaz de ser”. Esto es que el individuo desarrollará plenamente la potencia de sus talentos y aptitudes. Ser productivo, ser creativo. Trascender.

Para la organización, la interpretación de las necesidades insatisfechas es el punto de partida para comprender la frustración de su gente. Las necesidades insatisfechas producen tensiones en el individuo y pueden ocurrir en cualquier nivel de la jerarquía. Cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades el resultado es la frustración.

#### Teoría de las expectativas de Vroom

Otra teoría de la que suelen apoyarse dentro de las organizaciones es la llamada “teoría de las expectativas de Vroom, en la cual postula que los individuos son seres pensantes y razonables que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas con respecto a eventos futuros en su vida. Por lo tanto, cuando se analizan para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Al hacer esto, hay tres conceptos principales que se deben comprender: instrumentación, valencia y expectativas.

Esta teoría nos dice que las personas se ven motivadas a realizar cosas cuando creen que pueden obtener algo de ello. Por ejemplo a un empleado se le pide aumente las ventas y podría acceder a un aumento de salario. La relación que percibe el individuo entre el primer nivel (el aumento de ventas) y el segundo nivel (aumento de sueldo) se conoce como instrumentación. A continuación se debe considerar la valencia, en donde él tiene presentes sus alternativas, por ejemplo: Ventas elevadas = Aumento sustancial / Ventas promedio = Aumento promedio. Por último la probabilidad percibida de alcanzar un resultado de primer nivel es lo que se conoce como expectativa.

Hoy en día nos dice Velásquez, la investigación sobre la teoría de las expectativas sigue adelante. Parte de esta investigación ha tenido resultados muy benéficos al confirmar por lo menos parte de la teoría. Se ha confirmado, que los

trabajadores que tenían incentivos con altas percepciones de expectativas eran productores notablemente superiores a los que tenían percepciones de expectativas reducidas.

### Teoría de la dualidad (de los dos factores) de Herzberg

Este enfoque de la motivación lo propuso primero Friederick Herzberg. Quien baso su teoría en un estudio de la satisfacción de necesidades y en los efectos registrados de motivación que estas satisfacciones causaron en 200 ingenieros y contadores. En este estudio Herzber y sus colaboradores solicitaron de estas personas que recordaran momentos en que se sintieron muy bien y otros en que se encontraron muy mal en relación a su trabajo.

Basándose en este estudio, Herzberg llegó a las siguientes conclusiones:

- Algunas condiciones en el trabajo operan de tal manera que su ausencia causa insatisfacción en los empleados; Sin embargo la presencia de las mismas no genera una fuerte motivación. Herzberg llamó a estos factores de mantenimiento, ya que eran necesarios para mantener un nivel de satisfacción. Llego a la conclusión de que existían diez factores de mantenimiento:

1 Política y administración

2 Supervisión técnica

3 Relaciones interpersonales con el supervisor

4 Relaciones interpersonales con los compañeros

5 Relaciones interpersonales con los subordinados

6 Sueldo

7 Seguridad en el trabajo

8 Vida personal

9 Condiciones laborales

10 Nivel social.

- Las condiciones que generan motivación no están directamente relacionadas con la insatisfacción. Herzberg describió seis de estos factores que denomino factores de motivación:

1 Realización

2 Reconocimiento

3 Promoción

4 El trabajo en sí

5 La posibilidad de desarrollo profesional

6 Responsabilidad.

En resumen, la ausencia de los factores de mantenimiento genera mucha insatisfacción, pero su presencia no causa una fuerte motivación. Por otro lado, la presencia de los factores del segundo grupo conduce a motivación y satisfacción fuertes, pero su ausencia no causa gran insatisfacción.

A continuación presento un resumen utilizado por Velázquez, en su libro, *Psicología del trabajo en la organización* en el cual podemos sintetizar las necesidades de los empleados y como motivarlos.

Tabla 2: Cuadro de necesidades y ejemplos de cómo motivar al empleado.

Necesidades	Ejemplos
Realizarse	Realizar su obra. Ser libre en la organización de su trabajo. Tomar iniciativas.
Ser reconocido y considerado	Ser apreciado por el superior, gozar de promociones interinas, tener un estatus.
Expresarse e informarse	Poder hablar, escuchar, intercambiar, informarse, comunicarse con su medio. Formarse
Participar en	Formar parte de un equipo, de un plan estar en un grupo.

Pertenecer a	
Tener seguridad	Seguridad de empleo, un hogar, una jubilación.
Necesidades psicológicas	Ser amado, sentir que lo aprecian por lo que es.
Necesidades económicas	Ganar decentemente su vida, ahorrar y consumir
Necesidades físicas	Moverse, descansar, jugar, prodigarse.
Necesidades espirituales	Creer en Dios, valores religiosos, metafísicos, ideológicos
Necesidades fisiológicas	Respirar, beber, comer, dormir, procrear, soñar.

El departamento de recursos humanos se encarga de la distribución, desarrollo, coordinación y creación de estrategias para mantener a los empleados con un desempeño eficiente dentro de la compañía. La rotación de trabajadores en una empresa de retail puede llegar al 150%, implicando un enorme costo anual. Con el buen funcionamiento del departamento de Recursos Humanos, se puede bajar esta cifra a menos de la mitad en un tiempo relativamente corto.

Algunas técnicas de motivación que usualmente se utilizan en las organizaciones mexicanas son:

Sistemas de reconocimiento personal: Una manera de satisfacer al personal es mediante el desarrollo de sistemas de reconocimiento que permitan sugerencias y aportaciones. De este modo se les otorga a los integrantes de la organización el reconocimiento debido por sus aportaciones al logro de los objetivos de la empresa.

Compensación al personal: La compensación es uno de los factores que pueden ser empleados como un medio para mejorar la competitividad organizacional y como estrategia de atracción de personal talentoso, sin embargo en la generalidad de los casos se emplea únicamente como una forma de cumplir con obligaciones legales. Un

ingreso adecuado es una fuente de seguridad para los trabajadores a fin de garantizar su nivel de vida.

Equidad interna: Esto se refiere al hecho de que trabajos iguales requieren ser retribuido económicamente con igual salario. Cuando dos personas que perciben el mismo salario, notan diferencias en sus ingresos, pueden llegar a considerar que esto refleja de algún modo la manera en como son vistos por sus jefes y superiores, en relación con su grado de competencia para desarrollar ciertas actividades.

Competitividad y mercado de sueldos: Esta se relaciona con el nivel de ingresos que percibe un ocupante de un puesto en relación con el de los ocupantes del mismo puesto o puestos similares en otras organizaciones. La manera verdaderamente eficaz de enfrentar estas diferencias es mediante una total apertura de la información sobre la manera como la empresa decide pagar a sus miembros.

Prestaciones: Otorgar seguros al trabajador (seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, seguro patrimonial, etc) facilita su arraigo a la organización

Desarrollo hacia otros puestos: Desarrollar a las personas en una organización es producto de la forma en que se percibe su potencial y de cómo se valora su actual desempeño.

Planes de carrera: A las personas que posean un alto potencial para la organización y cuyo desempeño sea elevado, puede ayudárseles a elaborar un plan de carrera, este es una especificación de los elementos educativos, de capacitación y de experiencia que son programados para una persona a fin de permitirle adquirir los elementos (conocimientos, habilidades, visión, actitudes, intereses, etc) que le faciliten el acceso a puestos de nivel superior.

Desarrollo personal: Motivadas por los logros importantes que muchas transnacionales han alcanzado en el país, al ofrecer a sus integrantes programas educativos y de desarrollo personal, las compañías nacionales poco a poco comienzan a incluir dentro de sus estrategias de retención y desarrollo el ofrecimiento de estudios de posgrado, como maestrías, diplomados, especializaciones o doctorados.

Las opciones de estímulos que motivaran a nuestros trabajadores son infinitas y deben empatar con la cultura de nuestra organización, desde cómo se les da la bienvenida, como se les capacita, que impresión intentan dar. Algunas organizaciones por el simple hecho de no llamarles empleados, sino colaboradores, socios, etc., generan sentimientos motivantes en sus empleados. Por ejemplo, Coca-Cola lidera por su preocupación para formar colaboradores que sientan y vivan la marca, el desarrollo integral de los empleados es esencial para esta empresa que materializa dichas políticas a través de planes de carrera, promociones, flexibilidad y eventos recreativos para los trabajadores y sus familias.

Algunas otras empresas ofrecen un año o un semestre sabático con goce de sueldo a personal después de años de servicio, membrecías a clubes de golf o deportivos parcial o totalmente pagadas por la empresa, otorgamiento de auto, pago de estudios, posgrados, idiomas, coachings, comedor gourmet, entre otras. El secreto es no tener miedo a desarrollar y diseñar “beneficios artesanales” Nos dice Manzano, (2013). Sino ver esto, como una inversión en la más fuerte herramienta que tendrá la organización.

#### 4.3. ¿Que motiva al mexicano?

El diseño estratégico de la gestión de las personas: las políticas de recursos humanos como sistema, un sistema que es un conjunto de elementos relacionados que tienen un objetivo en común. Este sistema debe estar en equilibrio dinámico con los elementos externos a él, la estrategia, la cultura, el entorno de la empresa, etc.

El trabajo es una actividad primordial en la vida del ser humano; es un factor importante en el avance y progreso de la sociedad. Es la llave de la producción de los bienes y servicios, y el identificador que distingue al hombre de toda la creación.

Un trabajador es una persona que con la edad legal suficiente y, de forma voluntaria, presta sus servicios a cambio de una retribución. Estos servicios pueden realizarse dentro de una institución u organización, y bajo la dirección de otra persona.

En México, como en todo el mundo, el trabajo es fundamental para la vida. Gracias al trabajo el hombre adquirió un nivel de vida, desarrolló su lenguaje y nivel de comunicación y negociación, elaboró sus instrumentos y se dedicó a actividades que le permitieran obtener excedentes y la satisfacción de sus necesidades.

El trabajo no sólo dignifica, sino que perfecciona y hace aún más responsable al ser humano. Los valores humanos que tiene el mexicano en el trabajo son de gran potencial debido a su capacidad de hacer bien las cosas, es dedicado y siempre muy productivo. El mexicano no puede tener una actitud neutral ante el trabajo, lo ve siempre como un deber y una obligación, aunque es característica de su esfuerzo y dedicación. También es innegable que en México se suspenden las labores productivas por festividades religiosas, nacionales e individuales. Se registran índices de ausentismo, impuntualidad, accidentes, enfermedad, y existe una alta rotación de empleos. Los mexicanos se distinguen por su grado alto de socialización, la mayor parte del pueblo mexicano tiene la necesidad de estar con otros. En los momentos más difíciles de la historia de México, los mexicanos nunca se han dado la espalda. Los mexicanos están siempre dispuestos a la solidaridad, a olvidar por momentos sus ideologías políticas, culturales y religiosas para estrechar los vínculos de unidad nacional.

Hay algo muy importante para las organizaciones que trabajan con elementos mexicanos, y es, que el mexicano hace uso de los motivos. Para toda circunstancia encuentra un motivo. También es típica, como en todo ser humano, la curiosidad. Y es precisamente la curiosidad la que mantiene viva la motivación para alcanzar metas.

Los mexicanos motivados tienen una conducta que presenta tres características. Primero, necesidades corporales como la sed y el hambre; y necesidades psicológicas como el estar acompañado. En esta conducta la persona busca los medios de satisfacer esas necesidades. Segundo, los motivos forjan una conducta selectiva, por ejemplo, cuando hay hambre se tiende a buscar satisfacer esa necesidad y se deja en segundo y tercer plano las demás necesidades, como la de trabajar o dormir. Tercero, la conducta motivada es activa y constante. Al hablar de valores y motivaciones de la sociedad mexicana, enmarcados en el estudio etnopsicológico, los mexicanos son notablemente emocionales. Las emociones son

similares a los motivos, pues activan y provocan que el individuo actúe persiguiendo un objetivo. Perez, (2012)

Entonces, ¿que motiva al mexicano a querer plantearse y alcanzar metas?

- Obtener dinero es un motivo importante en todo el mundo, pero en México muchas de las empresas no ofrecen salarios elevados. La mayoría de las personas en México trabajan por dinero (igual en todo el mundo). En este rubro, el 70% de los trabajadores mexicanos manifiestan que su objetivo al trabajar es la producción de ingresos. Ese deseo de conseguir riquezas, para muchos mexicanos es una falacia cuando no existen las oportunidades que les permita trabajar para construir su sueño y aterrizarlo en una clara realidad. En México gran parte de la población no trabaja para conseguir lo anterior, sino se trabaja para subsistir. Este aspecto es importante, ya que hemos de recordar que mientras una necesidad de orden primario no esté satisfecha, no se buscare satisfacer la de un orden superior, considerando que muchos compatriotas tienen carencias en su alimentación, es comprensible que poco les importe plantearse otras metas, esto se observa entre el personal que percibe el salario mínimo. Esto no quiere decir que el dinero no sea importante para los mexicanos, por el contrario lo es, pero no como motivación sino como necesidad. Los mexicanos se esfuerzan, para enriquecerse y con ello hacen productivo el sector económico. Lo cierto es que lo que un individuo desee lograr está determinado por la cultura en que vive y los grupos en los que se organiza.

El sueldo es un factor decisivo en México. Existen trabajadores que perciben bajos salarios y su jefe les exige mucho, están motivados económicamente poco y esto tarde o temprano provocara que muchos de ellos busquen otras opciones de empleo para ellos y sus familias.

- Los profesionistas mejor preparados e investigadores no desarrollan su talento en este país. Y por esta razón no hay quien se interese en hacer de México una potencia tecnológica, industrial y económica. Estas personas buscan empleos que representen retos para ellos y en donde puedan explotar su conocimiento.

En México abundan los ciudadanos que han ejercitado su inteligencia y sus capacidades para desarrollarse en algún área. Son personas sobresalientes y dotadas de liderazgo. Así que el crecimiento profesional también es parte de las motivaciones del empleado mexicano.

- Existe una gran rotación en el empleo debido a que el mexicano no encuentra estabilidad. El trabajador mexicano vive con la incertidumbre de no saber qué pasará el día de mañana. No tiene una plaza segura ¿cómo motivar a esa persona que teme quedarse sin empleo constantemente?
- Falta de reconocimiento por el buen trabajo realizado provocando insatisfacción y desmotivando el esforzarse en adelante. El mexicano es inteligente y, cuando hay una buena instrucción, realiza la labor de manera eficiente; trabaja con intensidad y si es necesario dedica tiempo extra, si ha este se le reconoce su labor, en lo adelante continuara esforzándose en desarrollar un trabajo optimo.
- Faltan incentivos para la sociedad mexicana. Existen muchos valores que impulsan al mexicano a esforzarse diariamente: el amor a su familia, la fe en su Dios, el respeto a los demás, la honestidad y responsabilidad. Permitir que el Mexicano tenga tiempo con su familia, pueda asistir a sus celebraciones religiosas y eventos importantes, hará que sea agradecido y pague con esfuerzo y trabajo las consideraciones para con él.

88% de las personas encuestadas acerca de la importancia que tiene el trabajo, éste es de carácter vitalicio, es decir de cada diez mexicanos nueve son trabajadores activos. Pero solamente el 65% se encuentra satisfecho con su empleo. Queda en un segundo plano el desarrollo profesional, según lo manifestó el 25%. Hay un 19% de mexicanos que trabajan y se sienten productivos. Y finalmente un 19% que mira el trabajo como una oportunidad para aprender. Las personas que habitan este país son conocidos como buenos obreros, es decir, gente que se esfuerza, que trabaja con dedicación y hace las cosas bien a pesar de no estar satisfecha con la remuneración de su trabajo. (Pérez, 2012)

Se hacen grandes importaciones olvidando lo que en México se crea. Cuando se mejore la educación en todos los sentidos, tanto secular, familiar y espiritual; cuando se forme, se pague y se trate adecuadamente el material humano, los mexicanos arribarán a las esferas más altas.

En el capítulo 2, mencionamos las habilidades y conocimientos que creemos necesarios para que el profesional de la psicología pueda realizar adecuadamente su labor dentro de las organizaciones, sin embargo es importante llegados a este punto resaltar la importancia que tendrá como creador y generador de estrategias para potencializar el trabajo, el ambiente, para solucionar los conflictos, etc.

Y sumado a esto, como una muy especial característica, su capacidad de negociación y convencimiento, ya que para que se puedan llevar a la práctica estas propuestas o cualquier otra, es importante que los directivos y/o empresarios encargados de decidir si se realiza o no, compren la idea y estén dispuestos a invertir en este cambio. El empresario mexicano no reinvierte en el negocio por diversas razones, una es la falta de una clara diferenciación entre los recursos de la empresa y los propios, son desconfiados y quieren conservar su empresa como algo muy personal o familiar, negándose a tener socios a otorgar licencias o a franquiciar, por lo que limitan el crecimiento de sus negocios. El empresario mexicano no acostumbra invertir, si de antemano no sabe que la inversión se recuperará pronto y de manera visiblemente económica, además de que contrata a miembros de la familia que no cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar los puestos en los que se les ubica. Es un reto para el psicólogo mexicano, que el empresario comience a considerar estos cambios dentro de su organización, el psicólogo mexicano tiene antes que nada, ser capaz de vender su plan, de negociar la aplicación de estas estrategias a las organizaciones mexicanas.

## CONCLUSIÓN

Para concluir este trabajo es importante enfocarnos en el hecho de que este, estuvo centrado en la importancia que tiene el papel del ser humano en cualquier organización, llegamos a un momento en el área laboral en que teorías como las de Tylor o Fayol resultan inservibles, debido a que la investigación y los resultados de aplicar nuevas estrategias en el área laboral que fortalezcan el desarrollo del ser humano han demostrado traer mayores beneficios, no solo a las organizaciones y económicamente hablando, si no, estas estrategias tienen un reflejo en la dinámica de trabajo generando mayor satisfacción en todos los niveles y áreas de la organización y en la sociedad, puesto que brindan mejores condiciones laborales provocando en el ser humano motivación, satisfacción, seguridad y diversidad de emociones que indudablemente el ser humano necesita experimentar a lo largo de su vida.

A nivel mundial las empresas comienzan a integrar estas nuevas estrategias y colocan en ello gran parte de su inversión, muchas de las investigaciones y trabajos sobre estos temas vienen de la unión Europea y Estados Unidos, por otra parte y de una manera más similar a las condiciones culturales que existen en México, de países como Chile y España. En México las organizaciones principalmente transnacionales, grandes empresas mexicanas y en minoría medianas empresas han comenzado a adoptar dichas estrategias, pero es importante tomar en cuenta que las condiciones en las que aún se encuentran gran parte de las PyMes en el país es precaria, por diversas razones desde la economía hasta la falta de objetivos claros, aunado a esto el mexicano es un ser de objetivos visibles y a corto plazo, que se pone como principal traba de crecimiento la desconfianza en nuevas formas de trabajo, la falta de confianza en su personal estratégico y la poca inversión en sus empleados.

Todo esto resulta en una constante exigencia de profesionistas enfocados en poner solución a estas problemáticas, y por ello es importante que el psicólogo cuente con las habilidades necesarias para poder negociar los nuevos planes y estrategias con los empresarios y/o directivos, familiarizándolos cada vez más con una nueva cultura organizacional.

El papel del psicólogo en las organizaciones está tomando auge, debido a que éstas, están comenzando a ver las nuevas estrategias que ofrecen traerles mayores beneficios y para las cuales comprender el comportamiento humano se ha vuelto indispensable. Es bien sabido que el trabajo del psicólogo esta en competencia con

similares como el administrador, contador, mercadólogo, pedagogo. etc. y que en muchas de las empresas estos son los encargados del reclutamiento, la selección y diversas actividades relacionadas con recursos humanos e incluso existe la carrera técnica en la aplicación de pruebas y entrevistas laborales. Pero en esta función, por la que ahora las organizaciones han empezado a apostar, solo hay un profesional que está preparado para realizarlas, ya que el objeto de estudio del psicólogo es precisamente el comportamiento humano, no es de sorprender que de esta manera el psicólogo vaya ganando terreno en el área organizacional y se estén generando mayores oportunidades de trabajo y desarrollo de nuevas propuestas. El papel de este profesional se vuelve cada día más indispensable dentro de las organizaciones y por ello es conveniente que esté preparado para enfrentarse a nuevos retos, a explotar su creatividad e innovación, así como también invertir en su formación, ya que las exigencias del mercado laboral se vuelven cada día más altas y el mismo mercado exige conocimiento fresco.

En el caso particular del mexicano, sabemos de primera mano que el salario le es necesario, pero también giran en torno a él diferentes estímulos, motivaciones y necesidades emocionales que cubrir y que para ello es importante que pueda colocarse en una organización que le permita realizarse. Las características del mexicano lo hacen ser un candidato fiel y entregado con la organización para la que trabaje, dicho de otro modo, motivándolo adecuadamente se tendrá un trabajador seguro, responsable y entregado con sus labores.

En este momento en que las organizaciones se encuentran en constante competencia y que la demanda de nuevos servicios y de nuevas formas de trabajo surge, es necesario que el mexicano también innove y sea más que un seguidor, generador de nuevas propuestas, que dentro de esta nueva cultura organizacional las empresas y directivos mexicanos consideren la investigación en el área organizacional y que apuesten por las diferentes propuestas que las nuevas generaciones de profesionistas traemos consigo. Del mismo modo, es importante hacer un llamado a las instituciones mexicanas que están formando a estos nuevos profesionistas, ya que es imprescindible que se preocupen ahora más que nunca porque los planes de estudio den respuesta a las demandas del mercado, ya que hay que comenzar a ver al estudiante como futuro trabajador, ya sea de manera independiente o como parte de alguna organización, considerando los espacios de trabajo y el flujo de vacantes disponibles en las áreas que competen al profesionalista.

También debo mencionar, que es visible la importancia de que en el país se generen mejores programas dirigidos a las pequeñas y medianas empresas con el fin de que estas, puedan conocer las condiciones en que se encuentra el mercado y estrategias de competencias mejor desarrolladas, así como también considerar el avance tecnológico que permita al recurso humano desempeñar de manera más sencilla y eficiente su trabajo. Aun con todo esto, no está demás no perder de cuenta la importancia de las tecnologías ya que a nivel mundial, la mexicana es de las poblaciones que más horas al día trabaja de acuerdo con un informe de la organización para la cooperación y el desarrollo. Esto está muy relacionado con la falta de tecnología que permita realizar el trabajo de una manera más veloz, colocándonos atrás de la competencia.

El papel que está comenzando a realizar el psicólogo brindara a las organizaciones mejores estrategias para posicionarse en el mercado y, además, abrirá un abanico de opciones para que día con día el trabajador, sea visto como uno de los principales engranes del funcionamiento en las empresas y con ello, se le ofrezcan mejores condiciones para laborar, desarrollarse profesionalmente y vivir; ya que en el trabajo pasamos gran parte de nuestra vida y de él dependen muchos otros aspectos de esta.

Estrategias, estímulos, formas de trabajar hay muchas y día con día se innova aún más, beneficiando a dos partes, que a su vez benefician a la sociedad; por un lado las organizaciones mexicanas representan la fluidez en la economía, ofrecen empleo y sustento para una gran porcentaje de la población y, si sus condiciones laborales son adecuadas para los empleados habrá más gente satisfecha y motivada a conseguir mayores logros cada día.

El mexicano tiene que deshacerse de todas esas características que no le permiten arriesgarse, en todos los niveles, desde el directivo hasta el estudiante, debe salir de su zona de confort y apostar por innovar y promover cambios que le generen mejores resultados y así lograr posicionar a nuestras organizaciones en lugares más competitivos, tomar decisiones, asumir responsabilidades, adaptarse al cambio y verse a sí mismo como líder. El mexicano es trabajador, entregado y se esfuerza día con día, tiene fuertes deseos de superación, posee un fuerte potencial de desarrollo, que debe saber explotarse por medio de educación y motivación adecuadas.

## Bibliografía

- Aguilar, J., Vargas, J. (2010) La investigación en psicología organizacional en México: Una revisión histórica. Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C, 6(1), 89-126. Recuperado de: [http://www.conductitlan.net/notas\\_boletin\\_investigacion/78\\_la\\_investigacion\\_en\\_psicologia\\_organizacional\\_en\\_mexico.pdf](http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf)
- Aguilar, M. (2009) Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación. Colombia: Universidad de Santo Tomas.
- Aranguiz, G. (2013. 11 de junio). ¿Por qué son súper empresas? CNNEXPANSION. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/05/20/por-que-son-super-empresas>
- Ayala Margain, D. (2013, mayo). Protagonista del desarrollo. Mundo ejecutivo, (409), 22-23
- Belausteguigoitia, I. (2004) Empresas Familiares: su dinámica equilibrio y consolidación México: Mc Graw Hill.
- Beléndez, M. (2002). Psicología del trabajo y de las organizaciones. Universidad de Alicante. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14033#vpreview>
- Blanch, J. (1996) Psicología social del trabajo. En: Beléndez, M. Universidad de Alicante. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14033#vpreview>
- Blum, M.L y Naylor, J.G. (1976). Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. En Rodríguez Fernández, A. (1era ed), Psicología del trabajo. Madrid: Piramide.
- Bocanegra, (2010) El uso de la tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en hermosilo, sonora. Estudios fronterizos, nueva época 11(22) Recuperado de: <http://www.uabc.mx/iis/ref/REFvol11num22/EFVOL11NUM22-8.pdf>
- Cabrea, A. y Bonache, J. (2002) Dirección estratégica de personas. En Oltra, V. Desarrollo del factor humano. Barcelona: UOC

- Cardeña, M. (2013) ¿Cómo lograr integración y sentido de pertenencia con el personal de outsourcing? Mejores empleos, 11
- Castells, M. (1994) Liderazgo. Capacidades para dirigir. En Pariente, F. J Ediciones de la universidad autónoma de Yucatán Recuperado de: [http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente\\_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf](http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf)
- Castells, M. (1999). La era de la información. En Pariente, F. J Ediciones de la universidad autónoma de Yucatán Recuperado de: [http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente\\_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf](http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf)
- Catala, F. (1995). Perfil del psicólogo del trabajo y de las organizaciones. En Peña, G. UPIICSA Recuperado de: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>
- Chiavenatto, I. (2000) Administración de los recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill
- Chico, M. (2013) El mobbing (violencia psicológica laboral) Mejores empleos, 40
- Cruz, J. (2013) La economía suma su tercer trimestre a tropezones. Proceso, Recuperado de: <http://www.proceso.com.mx/?p=358485>
- Díaz, C. (2010) Actividad laboral y carga mental de trabajo. Ciencia y trabajo, 12(36), 281-292 Recuperado de: <http://www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/2922.pdf>
- Díaz Guerrero, R. (2003). Bajo las garras de la cultura. En: Díaz, R. Etnopsicología mexicana siguiendo la huella teórica y empírica de Díaz Guerrero Mexico: Trillas
- Díaz, R. (2008) Etnopsicología mexicana siguiendo la huella teórica y empírica de Díaz Guerrero. México: Trillas
- Elizondo, G. (2013, mayo). Con más historia que nadie. Mundo ejecutivo, (409), 32-33

- Galindo, E. (2004) Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990. En: Aguilar, M. J. Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C Recuperado de: [http://www.conductitlan.net/notas\\_boletin\\_investigacion/78\\_la\\_investigacion\\_en\\_psicologia\\_organizacional\\_en\\_mexico.pdf](http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf)
- Gamboa, E. (2010) Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. Revista [psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com), 15(2), Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- García, G. (2013, 13 de junio) ¿Que tienen en común las super empresas? CNNEXPANSION. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/05/24/que-tienen-en-comun-las-super-empresas>
- Gillet, B. (1987) La psychologie en ergonomie: Traité the psychologie ergonomique. En: Díaz, C. Ciencia y trabajo Recuperado de: <http://www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/2922.pdf>
- Guion, R.M (1989). Absenteeism among hospital nurses. En Rodríguez Fernández, A. (1era ed), Psicología del trabajo (15-25) Madrid: Piramide
- Hernández, E. (2013) México, con la mayor rotación laboral de AL. Mundo Express, Recuperado de: <http://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/2013-02-mundo-ejecutivo-mx-mayor-rotacion-laboral.pdf>
- Hollway, W. (1991). Work Psychology and Organizational Behaviour: Managing the Individual at Work. En Beléndez, M. Universidad de Alicante Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14033#vpreview>
- Jimenez, A. (2013, octubre) Automatización, Sinónimo de competitividad e Innovación. Mundo ejecutivo, Recuperado de: <http://www.mundoejecutivo.mx/mundo-pyme/herramientas/automatizacion-sinonimo-de-competitividad-e-innovacion.html>
- Manzano, J. (2013, mayo). Retenga a su personal clave. Mundo ejecutivo, (409) 139

- Marrow, A. (1969) The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin. En Beléndez, M. Universidad de Alicante Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14033#vpreview>
- Martínez, M. (2013, 18 de noviembre). Avanza relación obrero-patronal vía contrato escrito. El economista. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/11/18/avanza-relacion-obrero-patronal-via-contrato-escrito>
- Martínez, M. (2013, 19 de noviembre). Octubre frena caída en creación de empleos. El economista. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/11/19/octubre-frena-caida-creacion-empleos>
- Mateu, M. (1994) El psicólogo en la empresa. En Beléndez, M. Universidad de Alicante Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14033#vpreview>
- Mercado, H. (2004) Administración de recursos humanos. En Peña Garduño, M, Funciones y actividades del psicólogo del trabajo y de las organizaciones en el área de recursos humanos. (48-59) Universidad Autónoma de México
- Mondy, R. (1997). Administración de recursos humanos. En Peña Garduño, M, Funciones y actividades del psicólogo del trabajo y de las organizaciones en el área de recursos humanos. (48-59) Universidad Autónoma de México
- Morgane, P. (1994) Raúl Hernández Peón: Pionero de la investigación neurosifiológica. En: Aguilar, M. J. Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C Recuperado de: [http://www.conductitlan.net/notas\\_boletin\\_investigacion/78\\_la\\_investigacion\\_en\\_psicologia\\_organizacional\\_en\\_mexico.pdf](http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf)
- Oltra, V. (2005) Desarrollo del factor humano. Barcelona:UOC
- Pariente, J. (2010) Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. Recuperado de: [http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente\\_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf](http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf)

- Peiró, J.M., Prieto, F. y Roe, R.A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En: Beléndez, M. Universidad de Alicante  
Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14033#vpreview>
- Peña Garduño, M, (2009). Funciones y actividades del psicólogo del trabajo y de las organizaciones en el área de recursos humanos. (Tesina de licenciatura, Universidad Michoacana) Recuperado: <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/4301/1/FUNCIONESYACTIVIDADESDELPSICOLOGODELTRABAJOYDELASORGANIZACIONESENELAREADERECURSOSHUMANOS.pdf>
- Pérez, A (2009) Evaluación del desempeño laboral. UPIICSA 17(7), 50-51 Recuperado de: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>
- Perez, P. (1era edición). (2012) Psicología del mexicano. Recuperado de: [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Psicologia\\_del\\_mexicano.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Psicologia_del_mexicano.pdf)
- Platero, D. (1978) El psicólogo en el campo empresarial. Problemas y perspectivas. Revista latinoamericana de psicología, 10(1), 94-99 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80511109>
- Porter, M. y Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. En: Saavedra, C. Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento Recuperado de: [http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas\\_psicologia/html/revistas\\_contenido/revista10/Psicologiadeltrabajo.pdf](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Psicologiadeltrabajo.pdf)
- Pozas, A. (2003) La grandes empresas industriales en México: Evaluación y perspectivas a diez años de su reconversión. Estudios sociológicos, 21(2), 471-476 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59806210>
- Ríos, M. (2009) Nivel de integración de las TICS en las MIPYMES: un análisis cualitativo. Panorama administrativo Journal, 3(6), 157-179
- Rodríguez, A. (2009) Psicología del trabajo. Madrid: Piramide.

- Rodríguez, C., Posadas, D. (2005) La psicología en el escenario de trabajo. Revista electrónica de psicología Iztacala, 8(2), 60-80 Recuperado de: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/repi/article/download/19263/18265/>
- Rodríguez, M. y Ramírez, P. (2004). Psicología del mexicano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Rousseau, D.M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. En: Beléndez, M. Universidad de Alicante Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14033#vpreview>
- Salgado, J. (2008) Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del psicólogo, 29(1) 16-24 Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>
- Sanchez, G. (2007). Perspectivas de las micro y pequeñas empresas como factores del desarrollo económico de México. Recuperado de: <http://www.economia.unam.mx/profesor/barajas/perspec.pdf>
- Santana, C. (2007) Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. Universidad de Guadalajara. Recuperado de: [http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas\\_psicologia/html/revistas\\_contenido/revista10/Psicologiadeltrabajo.pdf](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Psicologiadeltrabajo.pdf)
- Saavedra, T. (2013) El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEP) industriales mexicanas. Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento. 10(1) 85-104
- Valderrama, I. y Jurado, C. (1985) La psicología aplicada al estudio y tratamiento de la delincuencia en México 1920-1940. En: Aguilar, M. J. Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C Recuperado de: [http://www.conductitlan.net/notas\\_boletin\\_investigacion/78\\_la\\_investigacion\\_en\\_psicologia\\_organizacional\\_en\\_mexico.pdf](http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf)
- Van Der Vlist (1998). Voluntary employee turnover: combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behavior. En Beléndez,

- M. Universidad de Alicante Recuperado de:  
<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14033#vpreview>
- Vargas, B. y Velasco, V. (2002) Psicología organizacional. Consideraciones generales. En Rodríguez, C. Revista electrónica de psicología Iztacala Recuperado de:  
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/repi/article/download/19263/18265/>
- Vargas, I. (2009). Ambientes que “bajan” tu energía laboral. CNNEXPANSION, Recuperado de:  
<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/04/08/ambientes-que-bajan-tu-energia-laboral>
- Vargas, I. (2013). Empleados, clave en la innovación. CNNEXPANSION, Recuperado de:  
<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/10/28/desperta-tu-espiritu-innovador>
- Vazconcelos Ramírez, M. (2002) El papel del psicólogo en la gestión de recursos humanos en una empresa mediana. (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Velazquez, G (2005) Liderazgo empático “Un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas” Rev. Del Centro de Inv. (Méx) Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202307>
- Velázquez, G, (2006) Psicología del trabajo en la organización. México, Limusa
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. En Gamboa, E. Revista psicologicacientifica.com Recuperado de:  
<http://www.psicologicacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Verdusco, M. (2013, 25 de noviembre) El bajo crecimiento estanca el empleo. El Universal. Recuperado de:  
<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/impreso/el-bajo-crecimiento-estanca-el-empleo-106499.html>
- Zanatta, C (2012) La formación profesional del psicólogo en México: Trayecto de la construcción de su identidad disciplinar. Enseñanza e investigación en

psicología, 17(1), 151-170 Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246010>

Zariñana, R. (2004). Labor del psicólogo en el departamento de recursos humanos de la industria del acero; experiencia profesional en alambres profesionales, S.A. de C.V. En Peña, G. UPIICSA Recuperado de:  
<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>

Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman