

**XX Congreso Mexicano de Psicología y  
III Congreso Iberoamericano de Psicología y Salud  
SOCIEDAD MEXICANA DE PSICOLOGÍA, A.C. (SMP)**

**CONFERENCIA: “TENDENCIAS EN EL MUNDO DE LA  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL”**

**Humberto S. Patiño Peregrina**

Académico – Asesor y Coordinador de Diplomado, División de Educación Continua (DEC), Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); y Director de Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional, S. C. (AICO)

humberto-patino@comunidad.unam.mx

17 de Octubre, 2012.

**Descriptor:** Psicología Organizacional, Gestión del Talento Humano, Administración Estratégica de Recursos Humanos, Tendencias en el mundo.

## **RESUMEN**

Este trabajo parte de analizar datos y cifras concretos en estudios en empresas e instituciones recientes y actuales, para inferir las tendencias modernas de la Psicología Organizacional en México, así como en otros países que se han distinguido por servir de puntos de referencia exitosos, sobre nuestro objeto de estudio, el Comportamiento Organizacional (CO). Por tanto, el énfasis no es solo “opinar”, sino “comprobar” con evidencias los puntos de vista sobre nuestra profesión. Con estas investigaciones documentales se actualizará el modelo de campos actuales, emergentes y roles del profesional de la Psicología, que en su versión original, propuse en nuestra universidad, a la luz de los trabajos que durante ocho años desarrollamos para el cambio curricular.

Para ello, se presentarán los resultados de algunas investigaciones realizadas por diversas firmas y asociaciones, en la bibliografía de los últimos cinco años (2007 a 2012), de países como Brasil, Estados Unidos, Canadá, España y la Comunidad Europea, que permitan establecer algunas coincidencias, sobre el futuro probable de esta especialidad de la Psicología en las empresas e instituciones. Se propone retomar, una propuesta de modelo tridimensional que el autor presentó, como parte de los trabajos de cambio curricular que se llevaron a cabo por más de ocho años en nuestra Facultad, UNAM y señalar a forma de conclusiones, los áreas y procesos de gestión de personas con mayor demanda en organizaciones exitosas de clase mundial, así como campos emergentes, que aún no se han consolidado en el quehacer profesional de nuestra actividad, pero que

presentarán nuevos retos, de los profesionales, ejecutivos en Recursos Humanos, docentes y consultores, en el cambio para mejorar las compañías y dependencias.

Algunos resultados que se pueden adelantar, es que la aplicación efectiva de la Psicología en las organizaciones, debe partir de una aproximación científica, con diagnósticos integrales y objetivos; evaluaciones de impacto tanto en organizaciones, como en el desarrollo de individuos, con base a indicadores cuantificables clave de gestión (en Inglés *Key Performance Indicators, KPI*); por otro lado, cambiar el rol de las áreas de Personal y Recursos Humanos de empresas e instituciones a una aproximación estratégica (no operativa), de innovación (no solo de atender problemas con la gente en el día a día); y finalmente, incorporar nuevos modelos y metodologías en ocupaciones tales como desarrollo de competencias (laborales –vocacionales, solución de problemas, de aprendizaje, conducta ética – personal, comunicación y social); cambio organizacional planeado con enfoques a calidad, competencias laborales y Psicología Organizacional Transcultural.

Es claro que el perfil del moderno Psicólogo Organizacional, se conforma ya desde hace años, con competencias de otras disciplinas y profesiones. El mundo empresarial y de las instituciones de servicios, sean públicas o privadas, no son más ya, lo que fueron: globalización, por ende, competir con otras firmas foráneas, avances en tecnología, sin dejar de mencionar los cambios en la conducta del personal de las diversas generaciones que trabajan hoy, hacen una labor profesional de grandes desafíos y futuros logros.

## ABSTRACT

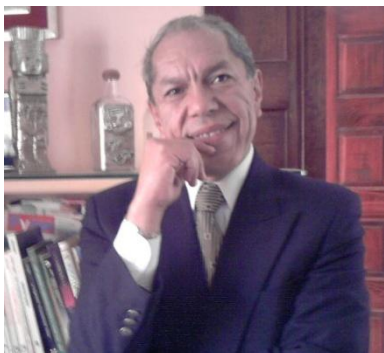
This work begins with some recent studies that shows the main problems in the field of management people in enterprises or institutions that are the basis to identify probably trends in Organizational Psychology. The emphasis is “evidence” instead of just “personal opinions” without data gathering.

For this in mind, research (2007 to 2012) in some regions of the world, like Spain, European Community, United States, Canada and Mexico have some points of coincidence. The review of a model that was designed by the author in the eight years in the Faculty of Psychology, in the Mexico Autonomous National University explain the dimensions, the traditional fields that psychologists works and the emergent new fields that we need to incorporate in a modern and success professional labor.

In spite of lack of Mexican studies, some results are clear, for example, the need to reinforce a scientist appraisal before – after interventions of human change; specific topics in every of the people management process (impact training evaluation and integrative organizational diagnosis to mentioned some), based on the key performance indicators (KPI's); and the priority in competencies and competences like vocational - labor, problem solving, learning, ethic and personnel behavior, communication and social). New trends appear in a recent Trans cultural Organizational Psychology.

Since years ago, it is clear that the profile of the professional and effective Organizational Psychologist change, with skills and knowledge of distinct disciplines. The business and service word was change: globalization, technology research and different generation's behavior are so contrasting forms that imply challenges and future success.

## HUMBERTO S. PATIÑO PEREGRINA



Licenciado en Psicología (Organizacional) en la U.N.A.M., Diplomado en Consultoría Organizacional en Indhuce y Especialización en Calidad Total y Formación de Facilitadores, en Pittsburgh, Pennsylvania, E.U.A. en Aluminum Company of America (ALCOA),

En su experiencia profesional desde 1977 fue Psicólogo Asesor en el Instituto de Investigaciones Eléctricas (IIE), Técnico en Consultoría en Capacitación en el Centro Nacional de Productividad (Cenapro) división A.R.M.O. y Coordinador Regional de Capacitación en el Grupo Industrial Minera México (Immsa). Durante 10 años fue Gerente Corporativo y Ejecutivo en las áreas de Recursos Humanos, en las organizaciones Banco Mexicano Somex, Alcan Aluminio (empresa canadiense), y en Grupo Aluminio, filial de Aluminum Company of América (ALCOA). Director corporativo Desarrollo de Recursos Humanos en Grupo Xabre (IDEX), consorcio de más de 20 empresas.

Fue Profesor de Psicología Organizacional, UNAM y en postgrado, a nivel Maestría, en la Universidad La Salle, Universidad Olmeca en Tabasco, y en la University of Berkley (Michigan Campus México).

Desde hace 21 años es Director de Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional, S.C. (A.I.C.O.) en países como Cuba, Perú, República Dominicana y Brasil. Coordinador de Diplomado en Psicología Organizacional y Académico – Asesor en la División Educación Continua (DEC Psicología, UNAM).

Teléfonos de Oficina: (55) 5489 – 4404 y 02. Celular (04455) 5419 - 9885

E – Mails: [humberto-patino@comunidad.unam.mx](mailto:humberto-patino@comunidad.unam.mx) y [asesores@aico.com.mx](mailto:asesores@aico.com.mx)

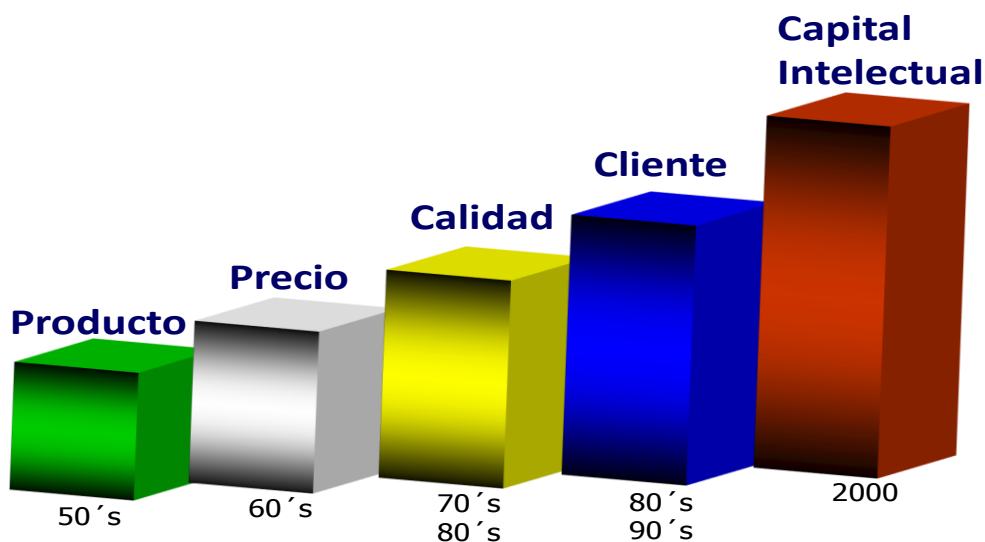
Página Web: [www.aico.com.mx](http://www.aico.com.mx)

## PROBLEMAS Y DESAFÍOS CON EL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Para llegar a abordar la problemática actual en las organizaciones en México y algunos países de Latinoamérica, debemos partir de mencionar primero, que estrategias globales en el pasado se ha empleado en el mundo de los negocios y en el otorgamiento de servicios.

Para ello se puede esquematizar en la lámina siguiente, como los grandes caminos de acción que han seguido las organizaciones, han cambiado a través del tiempo. En un estadio remoto, se buscaba conquistar mercados por cantidad de ofertas, bajo la idea de quien tiene capacidad de producir más, gana más. Fue la época que teníamos los consumidores y clientes de productos y servicios, pocas alternativas de elección sobre los fabricantes de bienes y sobre la oferta de servicios pagados a instituciones, o recibidos por prestaciones sociales.

### ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIONES



Comité de Recursos Humanos, Competencias Laborales, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en México, (2000), citado por Patiño, P. H. (2008), **Gestión Directiva**. Materia en la Maestría de Administración de Empresas para Ejecutivos, Universidad Olmeca, Villahermosa, Tabasco, México.

A esto siguió en parte, la verdadera revolución mundial por la lucha de la calidad. Así, el mundo de los negocios se convenció de que la verdadera conquista es por luchar por ofrecer mejores cosas en mejores condiciones. Muchas organizaciones mexicanas y en otros territorios sucumbieron a la batalla y se redujeron en actuación o bien desaparecieron. A esto siguió un cambio en el enfoque a la calidad del productor del servicio, a las necesidades y enfoque del cliente y usuario. Uno de los secretos fue “escuchar y entender también sus expectativas”, e inclusive, adelantarse a estos requerimientos, o superarlos, en una carrera en donde la innovación (y por tanto la gente) era uno de los pilares de la nueva estrategia.

Las organizaciones, sus ejecutivos y responsables de departamentos, las áreas de recursos humanos, aprendieron juntos, de adaptaron y modificaron sus roles y aportaciones. Pero cada vez era más evidente que a diferencia del pasado, no eran solo los cambios en tecnología (procedimientos de trabajo, equipos, etc.), las grandes inversiones en equipamiento moderno, o más antiguamente, la explotación del hombre, lo que permitía la efectividad organizacional. Se llegó y estamos ahora, ante la era del conocimiento, de las competencias y de su gestión en las personas. El capital intelectual, el talento humano y los intangibles adquirieron mayor valor en un sentido amplio e integral.

En esta breve reseña la administración de las personas claro, experimentó cambio evolutivo. De concepciones tradicionales de métodos de mayor eficacia (resultados); de mayor eficiencia (técnicas de ahorro de insumos y desperdicios, control de costos y mejora de métodos); de efectividad con la combinación de ambos; a un enfoque de competitividad por para y a través de la gestión del talento humano, con sus dos grandes vertientes que propongo:

- 1) *Gestión del conocimiento acumulado*: Que abarca el convertir el conocimiento tácito de las personas en conocimientos explícitos, documentados, difundidos y aprendidos por otros; su organización, almacenamiento y actualización permanente, que junto con las habilidades y actitudes de los expertos, conformen las competencias que darán paso a niveles de calidad, productividad y competitividad organizacional mayor, junto al desarrollo y mejora en la calidad de vida de las personas. Aquí, un balance entre el talento humano existente y las nuevas aportaciones del personal de reciente ingreso, son valiosas. Y, la otra parte está conformada, por la

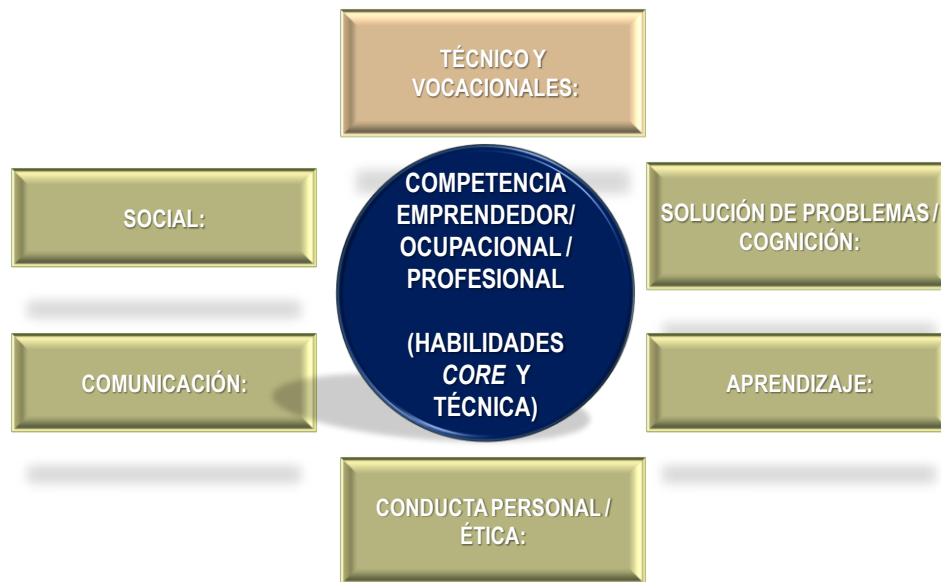
## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se puede definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad del desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica.



Jaramillo, O. (2009), **Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa** vinculada al programa expo Pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, Pensamiento & Gestión, N° 18 Barranquilla, Colombia, pp. 103-137.

- 2) *Gestión de nuevas competencias:* En donde la administración del trabajo colaborativo por procesos horizontales, el aprendizaje interpersonal y los equipos de alto desempeño y resultados por un lado, junto a la promoción y administración de innovaciones de tipo individual también, permiten un avance en competitividad y un enfoque sustentable de la organización y su personal. Sin olvidar dos acciones clave. Una de ellas es el aprendizaje organizacional con respecto a referentes de compañías e instituciones de clase mundial local e internacional ("*benchmarking*") y el aprovechamiento bilateral (organización – individuo) del personal que decide retirarse.



I.L.O. (2008), **Skills for improved productivity , employment growth and development**. International Labour Office, Ginebra, Suiza. Consultado de Internet el día 19 de Septiembre de 2012, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_092054.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_092054.pdf)

## PROBLEMAS Y DESAFÍOS ACTUALES DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO EN RECURSOS HUMANOS: NUESTRA DEMANDA

Si diagnosticamos la situación en México y otras regiones del mundo, los problemas organizacionales con respecto a la gente, se presentan en cantidad y en intensidad. Resultados de investigaciones en empresas e instituciones realizadas por diversas firmas de profesionistas y asociaciones así lo indican.

### Estudio uno

De acuerdo al Estudio de Prácticas y Tendencias de Recursos Humanos en México realizado por Aon Intergamma entre 300 empresas de todos los tamaños y giros, una de las principales preocupaciones entre estas organizaciones resultó ser la rotación de personal, con 49 por ciento de las compañías encuestadas, ya que esta situación les resulta onerosa por los costos asociados que trae consigo,

también arroja que el ausentismo, las relaciones públicas negativas, los índices de accidentes de trabajo y los robos dentro de la empresa provocan importantes pérdidas.

Jorge Ponga, subdirector de Recursos Humanos de Aon Intergamma explica que aún cuando las empresas dedican tiempo y esfuerzo para la contratación de personal calificado, los candidatos no siempre llenan los requisitos deseados, 30 por ciento de las participantes no está satisfecho con las habilidades demostradas por los candidatos, 54 por ciento opinan que estos no cumplen con las competencias y habilidades requeridas y 36 por ciento considera que no tienen las actitudes ni hábitos de trabajo que se necesitan. (Pedrero F. 2003; citado por Patiño, H. 2007).

## UNO DE LOS PROBLEMAS MÁS CRÍTICOS EN EL MUNDO

“...La inestabilidad laboral es, sobre todo, una tragedia humana para los trabajadores y sus familias; pero además supone un desperdicio de la capacidad productiva, ya que hay una tendencia a perder las competencias como resultado de una rotación excesiva entre empleos y largos períodos de desempleo o inactividad. ...”



O.I.T. y I.I.E.L. (2012), **Informe sobre trabajo en el Mundo 2012 (Resumen Mejores Empleos para una Economía Mejor)**. Organización Internacional del Trabajo e Instituto Internacional de Estudios Laborales. Resumen obtenido el día 19 de Septiembre de 2012 de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_179553.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_179553.pdf) págs. 1 y 2

### Estudio dos

En un segundo estudio en el artículo “Aumenta la rotación laboral en México” publicado por El Universal en enero de este año se dice que a diferencia de otros años, los profesionistas no son leales con la empresa; están dispuestos a dejar su país para alcanzar sus expectativas, destacó un estudio de la firma Deloitte. (no indica la población en la que se realizó el estudio). Según el reporte, más de la mitad de los empleados consideran importante su empleo, pero sólo 27% valora la estabilidad, esta es relativa; “tres o cuatro años son suficientes para madurar al interior de una compañía y escalar puestos. Cuando se habla de niveles directivos son los ejecutivos quienes deciden salirse y no deseo de la empresa despedirlos”. Las nuevas generaciones tienen una expectativa de permanecer como máximo tres años en su primer empleo, ya que éstos buscan una plataforma para desarrollarse y adquirir experiencia antes de emigrar hacia un mejor trabajo.

Existe por tanto mayor rotación de empleo. La pérdida cada vez más frecuente de la estabilidad va de la mano de un crecimiento en la rotación de personal. De acuerdo a una encuesta del portal Bumeran entre 200 compañías, 55% de los encuestados no espera durar más de dos años en el mismo empleo.

Adicionalmente, 20% considera que durará sólo seis meses en su actual empresa, mientras que 25% de las compañías consultadas prevé retener a sus empleados entre 5 y 10 años, y el resto, 21%, estima retenerlos más tiempo. En tanto, un estudio elaborado por Manpower con base a un sondeo entre más de 4 mil empresas que operan en México, arrojó que el promedio de la tasa anual de rotación de personal es de 15%. Aunque en el caso de altas posiciones, ésta llega a ser de 7% anual. Por su parte, Leni Sánchez, directora de Desarrollo de Negocios de PPC Worldwide México, agregó que las personas ya no esperan muchos años para lograr un ascenso; en vez de esto, buscan lugares donde rápidamente se les reconozca. Incluso, es más frecuente que las empresas usen los servicios de head hunters (cazadores de talento) para llevar gente experta de una organización a otra. (Pedrero Fernando y Ulloa Aída 2007; citado por Patiño, H. 2007).

#### Estudio tres

En tanto que en un estudio de la firma Ernst & Young apunta que 80% de los fraudes en las empresas son cometidos por empleados. En una encuesta de 500 empresas (60% mexicanas y 40% internacionales) encontró que más del 90 % aceptaron haber sufrido o están sufriendo algún tipo de fraude. La compañía KPMG<sup>1</sup> realizó un estudio con base en 360 casos alrededor del mundo y descubrió que la primera causa de fraudes en las empresas es por avaricia de los empleados (47%), seguido por los deficientes mecanismos de control y rendición de cuentas por parte de las empresas afectadas. La agencia IDC<sup>2</sup> indica que el 60% de la Pymes están preocupadas por la pérdida de información, sin embargo, más del 68% confiesa que no ha hecho nada por hacer un respaldo de su información. (Ulloa Aída 2007; citado por Patiño, H. 2007).

Los empleados ya no quieren ganar más dinero por desempeñar su puesto de trabajo, ahora se trata de tener mejor calidad de vida. "Hasta ahora las políticas de atracción y retención de profesionales han ido de la mano del salario, pero ha llegado un punto en que los profesional están dispuestos a renunciar a parte de su nómina en beneficio de su ocio", explica José Luis Gugel, director de la división de Human Capital de Deloitte, según un estudio aplicado a 318 empresas. (Mateos M. 2005; citado por Patiño, H. 2007).

#### Estudio cuatro

Por otro lado Hugo Valverde, director de Capital Humano en México de Mercer Human Resource Consulting, afirmó que la tendencia a nivel mundial, que se ve reflejada desde hace algunos años en México, es que el intervalo para otorgar incrementos varía de 12 hasta 18 meses, además de que las empresas decidieron no otorgar incrementos generalizados, sino de forma selectiva y sólo a aquellos empleados que desean mantener dentro de la organización. Las empresas en México se toman más tiempo en aplicar los incrementos salariales. Hace unos años las compañías aumentaban los sueldos durante el primer trimestre del año; sin embargo, ahora aplican los ajustes hasta el primer semestre. (Pedrero F. enero de 2007; citado por Patiño, H 2007).



## LATINOAMÉRICA: PRODUCTIVIDAD, DESEMPLEO E INGRESO

*“En Latinoamérica y el caribe la productividad solo ha crecido suavemente: 0.6 por ciento promedio por año de 1997 a 2007. El desempleo en el 2007 fue de 8.5 por ciento, poco menos que la tasa del 8.9 cinco años antes. En 2007 8.0 por ciento de la fuerza de trabajo vivió con menos de 1 dólar por día. Un cuarto de todos los trabajadores de la región vivió con menos de 2 dólares por día (ILO, 2008c). Un cambio substancial para la mayoría de los países en Latinoamérica es crear oportunidades de trabajos decentes para pobre trabajando mientras se reduce el desempleo ”*

I.L.O. (2008), **Skills for improved productivity , employment growth and development.**  
International Labour Office, Ginebra, Suiza. Consultado de Internet el día 19 de Septiembre  
de 2012, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_092054.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_092054.pdf)

### Estudio cinco

Pese al alto índice de desempleo registrado en México, 78% de los empresarios y empleadores tienen dificultades para cubrir plazas vacantes de puestos medios debido a la carencia de personal capacitado, reveló una encuesta de la consultoría en Recursos Humanos Manpower. Dicho porcentaje duplica la media mundial, que se ubica en 40% y es 6 veces mayor al porcentaje registrado en India, donde sólo 13 por ciento de los empleados tienen problemas para contratar, procesa el informe de la consultoría que a finales de enero aplicó el sondeo en 33 mil empresarios de 23 países, entre ellos 4 mil 800 mexicanos. Encuentran que hay una sobreoferta de recursos humanos de bajo nivel de preparación, cuando cada vez se necesita menos mano de obra operativa. Según una investigación de Manpower, pero a pesar de esto, la empresa logró colocar a 445 mil personas en distintos puestos en México, pero muchos de esos empleos fueron temporales y en promedio duraron solo tres meses. (González, Susana 2006; citado por Patiño, H 2007).

En el Foro Estatal de Capacitación, la Lic. Hernández Sánchez representante del Lic. Mario de la Cruz Sarabia.- Secretario de Desarrollo Económico de Tabasco, mencionó en su ponencia Capacitación, Trabajo y Desarrollo que recientes investigaciones nos muestran que el 15% de los propietarios empresariales obtienen capacitación constante, la mayoría de las veces autofinanciadas, porque para ellos la tarea de capacitar es además una actitud que se toma como empresa, y no solo la contratación de consultores. El 60% aun considera la capacitación como un gasto y un 25% comienzan a invertir en conocimientos porque excluyen los alcances de la misma, hay intransigencia a los cambios y desconocen que requiere él y su personal para mejorar su desempeño. (Hernández S. 2007; citado por Patiño, H. 2007).

## DEFICIENCIAS METODOLÓGICAS EN PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS



Un estudio (McMurrer, 2000) :

E.U.A.		
➡ Reacción:		84%
➡ Aprendizaje:		39%
➡ Conducta:		15%
➡ Resultados:		7%

Landy, F. y Conte, J. 2005, pág. 317.

Juan Pablo Ventosa, presidente de Epise dice que en general, a las empresas les hace falta medir el retorno de la inversión en formación de personal y aumentar los diagnósticos de necesidades. (Ulloa Aída 2007; Op cit.).

### Estudio seis: Administración por Calidad (horizontal)

Las empresas mexicanas, en especial aquellas que se desempeñan en sectores con altos niveles de competencia como el financiero o consumo, requieren fortalecer una visión integral de los procesos relacionados con la visibilidad de la información, agilidad de cambio y respuesta, productividad y satisfacción del cliente. De acuerdo con especialistas de Deloitte, la mayoría de las empresas administra sus negocios a través de funciones aisladas, de hecho, menos de 5 por ciento de las medianas y grandes empresas en México cuentan con metodologías de gestión de procesos horizontales. Entre los principales problemas derivados de una administración aislada por funciones, en vez de que sea integral, destacan la falta de alineación entre exigencias operativas, ineficiencia, duplicación de acciones lo que implica mayores costos, desconocimiento de los trabajadores sobre procesos clave que van desde contacto con el cliente hasta logística y finanzas; retardos operativos, así como largos periodos de tiempo para responder ante el cambio. En el caso de empresas de sectores como consumo, con grandes inventarios y operaciones en distintos lugares, sobresalen retos comunes como la necesidad de que áreas clave como compras y contabilidad tengan información detallada y actualizada sobre la situación de pagos o adquisiciones, así como identificar recursos y actividades problemáticas dentro del proceso o la automatización de actividades manuales redundantes. ("El economista". Julio, 2007; citado por Patiño, H. 2007).

## Estudio siete: Capacitación y mejores prácticas

Según el artículo "Pocos recursos para la capacitación", publicado por El Universal en julio del 2003, sólo una de cada 10 empresas en el país han implantado alguna acción para desarrollar mejores prácticas dentro de su organización, y son éstas las que serán competitivas en el largo plazo, advirtió la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH). De acuerdo con un estudio efectuado entre mayo y junio, entre más de 3 mil 500 compañías en México, se detectó que sólo unas 350 se preocupan por desarrollar mejoras estratégicas en las personas y mejorar su capital humano, que será al final de cuentas el que marcará la diferencia entre ser competitivo o no en el mercado.

Carlos Paredes, Director General de la AMEDIRH, sostuvo que muchas empresas desconocen la importancia de contratar con indicadores que permitan conocer la contribución de su personal y por ello son pocas las que invierten, pero a la larga perderán competitividad. Destacó que en la medida que las compañías inviertan en procesos de calidad en la administración de recursos humanos, lograrán una mejora sustancial y tendrán en año y medio retorno de inversiones. Detalló que las inversiones en la formación de personal tienen un retorno entre 30 % y 60% durante el primer año y entre el 80% y 120% en tres años...

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ALREDEDOR DEL MUNDO



**Estudio en el año 2002 por el Balanced Score Card Collaborative y la Society for Human Resources Management, (1,300 Ejecutivos RRHH y 1,000 Ejecutivos de negocio):**



Más del 70% argumenta que el RRHH "no logra" alinear sus planes, presupuesto y esfuerzo, con la ejecución de la Estrategia de la Organización.

Únicamente un 20% ven en el rol de RRHH como un "socio estratégico", el resto con un "Administrador de Personal".

Señaló que entre las empresas que están adoptando estas prácticas destacan: 3M, Avantel, Bimbo, Nextel, Nacional Provincial, Pfizer, Banco Santander, Casas GEO, Mabe, Comex, Estafeta, Delphi, Televisa, y en el sector Gobierno la Secretaría de Gobernación, Comisión Federal de Electricidad, Infonavit y el Municipio de León. (Pedrero F. julio, 2003; citado por Patiño, H 2007).

## Estudio ocho: Seguridad e Higiene

Cálculos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) refieren que cada año ocurren 270 millones de accidentes en el trabajo, de los cuales 355 mil son mortales, y según sus análisis la tasa de mortalidad en los países en desarrollo es de 5 a 7 veces mayor en los países industrializados. El costo económico de los percances laborales y enfermedades asociadas al trabajo demandan una suma equivalente a 4 por ciento del PIB mundial y acota que las actividades de inspección laboral e información aunada a la aplicación de las normas reducen el número de accidentes y aumentan la productividad. (Gómez M. 2007; citado por Patiño, H. 2007).

De acuerdo con un estudio "Fondos de capital privado: un vistazo al mercado nacional" realizado por Deloitte y la Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP), de 2004 a 2005, los fondos de inversión privados crecieron 20 por ciento; y en el periodo de 2005 al cierre de 2006, se prevé que el incremento sea de 84 por ciento. Las perspectivas para los siguientes años son favorables, en la medida en que el país tenga indicadores financieros positivos. (Alfonso, Maria Elena (2006); citado por Patiño, H (2007).

Veamos la siguiente lámina que resume algunos resultados:

### **PROBLEMÁTICA ACTUAL CON EL PERSONAL EN MÉXICO** **(Demanda en Psicología Organizacional y otras disciplinas)**

**Principal preocupación 49% empresas: ROTACIÓN (muestra 300)**

**SELECCIÓN: 54% opinó no se cumple con competencias de entrada**

**CAPACITACIÓN: 60% de propietarios empresarios la ve como gasto**

**Solo el 5% de empresas medianas y grandes cuentan con**  
**ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

**Solo el 1% (muestra 3,500 organizaciones) desarrollan mejores**  
**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Investigaciones de 2003 a 2007 en México citadas en bibliografía por Patiño, P. H. (2007)

Esto es resultante también del añejo, ahora polarizado fenómeno del choque generacional. Por un lado es claro que las nuevas generaciones traen consigo comportamientos diferentes, producto de valores diversos y esto a su vez, es producto de educaciones diferentes tanto en hogar, como en la escuela. Sin querer ampliarme en este tema, baste decir por ejemplo, que todos los que pertenecemos a la generación que nacimos en los 50's. y 60's tenemos diferencias positivas y

negativas con las generaciones, por ejemplo que nacieron en los 70's a 90's y me refiero a estos últimos años por que son las personas que o ya están insertas en el aparato productivo, o que están a punto de hacerlo, cursando actualmente niveles de Bachillerato, Preparatoria y Vocacional. A estas diversas manifestaciones de tendencias en el comportamiento de la fuerza de trabajo, de talento humano, se les ha puesto sus nombres para identificarlas: "ninis", etc.

Dentro de las décadas mencionadas, mi generación (por mencionar algunos datos), estuvo presente en grandes movimientos sociales, desde guerras como las de Vietnam, la terminación del movimiento "*hippie*", la lucha de igualdad en géneros, cuestionamientos por ejemplo de Anti Psiquiatría, además de las evoluciones en las formas de trabajo en las compañías, desde el trabajo individual y la cultura del "Pichichi" al mejor jugador, a la de equipos de alto desempeño, inclusive auto dirigidos. Sin olvidar, la formación de los primeros grandes bloques de libre comercio, que formalizaban los primeros bloques de globalización de mercados; la aparición de computadoras y su tremenda y vertiginosa evolución como herramienta indispensable de trabajo, y la lista continuaría.

El segundo bloque referido, nacen ya con la computadora y las tecnología de información y su versatilidad (a veces vicio) para el manejo de Internet, teléfonos inteligentes, nos contrasta. El trabajo en grupos y en educación es cosa común y la globalización en su punto de vista es algo que siempre existió.

Todo ello, estas generaciones trabajando juntas en las organizaciones plantea desafíos tremendos par la Psicología en las organizaciones. Choques o ataques entre ellas (escuchamos hablar de "los viejos y los nuevos sin olvidar a los de en medio"), desintegración, rivalidad, como si no se pudiera sacar lo mejor de ellas.

Tenemos así, una más clara fotografía del "hoy", desde un elemento rector en el quehacer de la Psicología Organizacional: desde el usuario de nuestros servicios. Son los ejecutivos, los mandos medios y responsables en general de área, a los que podemos brindar intervenciones que les permitan lograr su cometido, administrar a su área, y por tanto la gestión de las personas. Son ellos en última instancia los responsables, con el Psicólogo y otros profesionistas afines, como mentores metodológicos. Pero también tenemos usuarios finales, el personal, la gente y su talento acumulado, con sus problemas a resolver, para en última instancia cumplir con la otra mitad de nuestra labor: provocar el desarrollo y calidad de vida en las organizaciones. Esto es lo que nos distingue de otras aproximaciones y disciplinas.

Pasemos hora a revisar nuestra profesión desde la necesidad actual de mejorar metodologías de intervención.

## FALTA REFORZAR UNA APROXIMACIÓN CIENTÍFICA DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS

“Lo que legitima el poder “experto” del Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones es su base científica y una práctica profesional basada en la experiencia contrastada, prudente e inspirada en los principios deontológicos... Esta es la principal forma en que un profesional de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones contribuye al logro de unas organizaciones más humanas y más productivas, a mejorar el trabajo en ellas y a potenciar la calidad de vida laboral y la implicación de los miembros de la organización en su proyecto y misión.” (Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España, 2009)

Es claro que de acuerdo a estos especialistas españoles, son dos vertientes o dimensiones las que garantizan un ejercicio profesional de la Psicología en las empresas e instituciones. Un enfoque basado en la ciencia y por otro lado, los deberes y responsabilidades morales de nuestra actuación, lo que tiene serias implicaciones prácticas del profesionista. Por comentar algunas, mencionemos que, no se puede concebir realizar intervenciones de cambio para mejorar en los individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas, sin partir de un diagnóstico, objetivo e integral, para así pasar a las estrategias, procesos, métodos, técnicas y herramientas de intervención y finalmente llegar a una tercera fase de evaluación y control hacia la mejora continua.

Pero esto se descuida por muchas razones que no es el objetivo analizar (pero que en la conferencia mencionaré). Es fácil caer en vicios, por ejemplo, en Capacitación y Desarrollo de Personal dar cursos y dirigir acciones de aprendizaje – enseñanza “porque lo pidió un ejecutivo o un cliente”, sin partir de la detección de necesidades de las competencias que requiere el personal; es sencillo, conducir sesiones de integración de equipos de trabajo “porque había problemas entre sus miembros”, sin investigar las causas reales y de origen (raíz) de esos conflictos; es rápido hasta cierto punto, promover a un puesto superior a una persona, sin investigar los resultados de su trabajo “porque la organización así lo decidió”. Y como estos ejemplos, muchos más, en las diversas funciones productivas de la administración de recursos humanos, más recientemente denominada Gestión del Talento Humano”.

¿Qué tienen en común estas prácticas? Que no parten de una evaluación previa sistemática, para asegurar la efectividad de las acciones tomadas como intervenciones, no parten de las causas y variables de incumplimiento, de las brechas en el trabajo improductivo y mucho menos, ni idea se tiene, del impacto y pérdidas financieras de tales medidas que no solo no remedian la problemática, sino que a veces la incrementan, y en adición, provocan injusticias con la gente.

Esta situación no es exclusiva de la Psicología Organizacional en México. Por ejemplo, un estudio reciente de la profesión en Brasil reveló lo siguiente: “...las competencias que más necesitan ser desarrolladas, entre esos profesionales, son las de realizar diagnósticos organizacionales y de procesos psicológicos de grupos, de coordinar tales procesos y realizar investigaciones en general.” (Gondim, 2009)

Pero suponiendo que se parta de una investigación, un estudio y diagnóstico previo, la otra costumbre es no evaluar la efectividad de las acciones. De esta forma no se cuenta con indicadores cuantificables de mejora en calidad – productividad ni del trabajo, ni del progreso y desarrollo del personal en su vida laboral. Una evaluación integral, incluye los niveles de: grado de satisfacción de usuarios y clientes de las funciones y procesos de Recursos Humanos, aprendizaje y cambio en las personas, impacto en resultados del proceso de trabajo y áreas o departamentos, costo – beneficio de las acciones y finalmente, impacto en la sociedad y el propio individuo de la organización incluyendo a su familia. Pero es más cómodo, quedarse solamente, en el primer nivel de los cinco mencionados, es decir, en preguntar o encuestar sobre la opinión de las personas. Qué sencillo, que rápido, que poco profesional.

Resumiendo nuestra posición hasta aquí: “Una buena preparación del profesional en la investigación científica le permite “distinguir los hechos de las opiniones en sus aplicaciones y le permite innovar las teorías y técnicas existentes” (Belar y Perry, 1992). La cuestión surge de inmediato, se requiere del empleo de modelos que permita estudiar a la organización bajo un enfoque de sistemas, que permita tomar en cuenta sus diversos componentes que eviten no tomar en cuenta alguno de ellos y que facilite analizar sus interacciones, mutuas dependencias y afectaciones, bajo aproximaciones tanto cualitativas como cuantitativas. Bajo una perspectiva temporal que tome en cuenta el pasado, presente y prospectiva estratégica al futuro.

## HACIA UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL INTEGRAL

Por razones de tiempo y espacio, así como no apartarnos de los objetivos centrales de esta conferencia, no me extenderé en aspectos tales como las deficiencias de los diagnósticos organizacionales, ya sea por carencia de datos cuantificables, protagonistas que intervienen, y aspectos o temas que se descuidan. En su lugar, solo mencionaré lo que deberían reunir.

Un diagnóstico organizacional exitoso, debería ser integral, longitudinal, innovador y realizado en equipos de alto desempeño por procesos (administración horizontal): “Integral, en tanto se cuente con un estudio completo de la organización en sus diversos sub sistemas, con especial cuidado en el Psicosocial, esto es su personal y su interacción. Longitudinal, en tanto no solo vea al pasado, con un enfoque reactivo a problemas pasados y presentes, sino pro activo, al futuro y un horizonte amplio que apoye a los planes estratégicos; científico que no solo incluya evaluaciones cualitativas, sino mediciones cuantificables, validas y confiables (salir de solo “clima organizacional” con la gente). Finalmente innovador, en tanto incorpore mejoras en los métodos, técnicas y herramientas que se emplean, algunas que provienen de E.U.A., otras del Japón, pero mejoradas por latinoamericanos y en especial, por mexicanos, como pondremos a su consideración.” (Patiño, P. H., 2012)

Para cumplir con la primera característica de tomar en cuenta todos los subsistemas organizacionales (integral), a continuación se brinda una breve explicación de un modelo:



El diagnóstico organizacional en segundo término es longitudinal, debe tomar en cuenta las tendencias en los resultados de la institución o empresa en el pasado, la problemática en el presente y los problemas potenciales a futuro derivador de la previsión de ellos con respecto a visión y planes, por subsistema, y sus repercusiones en otros (unión de los dos modelos).

En tercer lugar debe ser innovador al incorporar los avances y descubrimientos con el constante cambio, mejora de modelos y tecnología de control de gestión. Para cumplir con ello, se propone una metodología que apliqué en su primera versión en el año de 1993 en organizaciones como Kraft Foods de México (del grupo Phillip Morris International) durante más de cinco años, Transportación Ferroviaria Mexicana (grupo TMM), Telcel, Consorcio Ara, Petróleos Mexicanos y empresas en República Dominicana. Su segunda versión que posteriormente comentaremos, se actualizó en 2010, en Institutos de investigación de Cancerología y Perinatología y en 2011 las experiencias con la Comisión Federal para la Protección de Riesgos Sanitarios (Cofepris), en un estudio multidisciplinario en que intervinieron otras Facultades e Institutos de investigación:



## EJEMPLOS DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO (2011)

- Se detectaron 315 tanto fuerzas impulsoras (Fortalezas – Oportunidades) como fuerzas restrictivas (Debilidades – Amenazas): 52% Debilidades y 20% Fortalezas.
- Porcentaje de cumplimiento promedio con clientes internos y usuarios externos en rango desde 67% a 89%.
- Número de causas de incumplimiento desde 21 a 204: Promedio de causas raíz 21.6% confirmándose empíricamente principio de Pareto, con el uso de Ishikawa.
- Causas atribuibles al personal 14 a 57.
- En promedio Subsistema Administrativo 38%, Subsistema Psicosocial (Talento Humano) 32% y Tecnológico 20%.
- Costos de no calidad anuales por incumplimiento: \$ 294 mil a cifras que ascienden a millones de pesos.
- Iniciativas o proyectos en calidad y productividad: 1 a 16 con acciones de 5 a 82.
- Retorno sobre la Inversión estimada anual: \$1.00 a \$377.00 por cada peso invertido.

“A manera de síntesis, el proceso que se siguió y se detalla en el apartado respectivo, incluyó trabajo en equipos con expertos: presentación de cada método / técnica e instrumentos de recopilación de información, b) resolución por expertos técnicos Cofepris, c) asesoría y “coaching” en equipo e individualmente sobre herramientas de auto aplicación, d) revisión de calidad de información en plenaria, e) validación en campo de resultados (otras técnicas y/o métodos incluyendo muestreo con usuarios internos – externos), f) llenado de informe final con conclusiones preliminares desde perspectiva del personal de la institución y, e) Imprimir, firmar y nuevo ciclo con siguiente herramienta... Otro dato concluyente y resultado colateral, es que el grupo de expertos que participaron de nivel estratégico – táctico – operativo, aprendió, que el diagnóstico es en sí, es “una intervención” y que es parte de las competencias exitosas que deben tener, como personal clave de una institución tan impactante en México.....el modelo, proceso, técnicas (o métodos) y herramientas empleados (con instrumentos de auto aplicación de retroalimentación inmediata en estadísticas generadas inmediatamente), favorecieron entender que a) se debe analizar un área estratégicamente e integralmente (Foda cuantificado que aporta una fotografía), b) el punto de partida en la calidad, productividad y mejora continua es la evaluación de cumplimiento con base a parámetros de evaluación del usuario interno – externo (brechas que se obtuvo por primera vez por un catálogo de productos y servicios esperados por usuarios externo – internos), c) investigar todas las causas, su interacción, clasificación, depuración hasta llegar a las causas raíz, d) estudiar los efectos negativos de incumplimiento y los costos de no calidad, incluyendo su repercusión económica que siempre llega a usuarios externos, como mencionan autores tales como Taguchi y Ouchi, y d) si bien un buen diagnóstico implica (como la literatura lo señala), llevar más del 50% de los problemas resueltos, no es completo, sin la visión pro positiva de contar con los proyectos de mejora en

calidad, productividad y competitividad, que incluyan hasta, estudios de costo – beneficio proyectados.” (Patiño, H. y cols. op.cit. 2011)

Como parte de la estrategia elegida por la Facultad de Psicología, optamos por una modalidad de diagnóstico participativo, es decir, seleccionamos a varios integrantes de grupos de expertos por cada área de la institución, comunicándoles claramente las características del estudio (el origen, metodología, roles y resultados a lograr), creando la necesidad del cambio (que algunas personas enuncian como “sensibilización” e incluyó prácticas de autodescubrimiento sobre la necesidad de ser mejores y puntos de referencia exitosos con otra institución homóloga de Brasil), capacitando a sus integrantes en cada una de las cinco técnicas y métodos (generar comunidades de aprendizaje que faciliten la asimilación tecnológica de la metodología), facultándolos para que emplearan libremente sus competencias o experiencia acumulada y, como cualquier cierre de proceso humano, brindándoles reconocimiento por su labor y compromiso (incluye reconocimientos simbólicos que favorecen conductas de orgullo e involucramiento en futuras acciones e iniciativas de cambio planeado organizacional).

Por último, el diagnóstico organizacional como cuarta característica debe ser llevado a cabo en equipos de alto desempeño, es decir, entrenados bajo un mismo método de mejora continua, de análisis de problemas y áreas de innovación, facilitados por un experto que también actúe como facilitador en los procesos psicosociales de interacción humana de liderazgo, comunicación, administración de conflictos y dinámica de evolución en las etapas del equipo.

“Éstos incluyen descartar las ideas fijas convencionales; pensar cómo hacer algo y no porqué no se puede hacer; no buscar la perfección; no poner excusas, sino cuestionar las prácticas actuales; y buscar la “sabiduría de diez personas en lugar del conocimiento de una”. Al enseñar la filosofía Kaizen a las personas y capacitarlas en el uso de las herramientas básicas para mejorar continuamente. Este enfoque orientado hacia los procesos fomenta la comunicación constante entre empleados y directivos”. (Evans y Lindsay, 2008).

## LA OFERTA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN ALGUNOS PAÍSES LATINOAMERICANOS

En una investigación bibliográfica llevada a cabo en revistas y periódicos de Psicología sobre Comportamiento Organizacional en Brasil entre los años de 1996 a 2009, se detectó 488 en total, los cuales quedaron clasificados 17 tipos de la siguiente manera (Borges y Prado, 2010 op. cit.):

## Tópicos en bibliografía actual en Psicología Organizacional (1996 a 2009)

1º. Afecto en el Trabajo	23.0%
2º. Aprendizaje como resultante de capacitación y desarrollo	10.0%
3º. Interacciones sociales en equipos y organizaciones	9.6%
4º. Bienestar y salud en el trabajo	9.0%
5º. Identidad y significado del trabajo y de sus productos	8.8%
6º. Conocimiento del trabajo	8.8%
7º. Contratos psicológicos	7.8%
8º. Actitudes frente a cambios organizacionales	7.6%
9º. Desempeño productivo de individuos, gerentes y equipos	7.0%
10º. Cultura organizacional	6.6%

Brasil, Borges y Prado, 2010.

Los restantes siete temas bajan con porcentajes de frecuencia desde 1.8 hasta .6%, y son los de clima organizacional, desviaciones en el comportamiento en el trabajo, toma de decisiones y juicios en el trabajo, motivación, fugas y esconderse en el trabajo (“esquivas” en Portugués), finalmente, creatividad y solución de problemas. El tema que destaca es el de “Afecto en el trabajo”.

En otras gráfica de los autores sudamericanos citados, se puede apreciar como este tópico de acciones en Psicología Organizacional ha crecido en publicaciones desde el año 2000 hasta el 2009, fecha en que concluyo esta investigación bibliográfica amplia y que ya quisiéramos, existieran muchas más en México.

El siguiente tema en frecuencia, que ocupa tanto a profesores, consultores, y ejecutivos que escriben sobre los tópicos en éste país Sudamericano, es el de aprendizaje, esto es, de capacitación y desarrollo como modalidades formales, y lo cual no es de extrañarse, si tomamos en cuenta por un lado, el grado acelerado de cambio en las organizaciones y los avances tecnológicos cuya curva se pronuncia cada vez, más para hacerlos más intensos y frecuentes. Sabemos bien, que independientemente de la modalidad de cambio planeado (Administración por Calidad Total, versiones más antiguas como Desarrollo Organizacional o versiones más recientes como Seis Sigma y los enfoques de Gestión por Competencias en especial con el modelo Europeo y Mexicano), no sorprenderá que todos ellos, implican organizaciones que aprenden, como componente común para su efectiva intervención.

## EN QUE TRABAJA MÁS EL PSICÓLOGO EN UNA ORGANIZACIÓN (MÉXICO Y CUBA)

**CUBA: Los empresarios responden que Selección, Rol indefinido y Capacitación. Los Psicólogos dicen Selección, Capacitación, Investigación. (1)**

**MÉXICO: Capacitación y Selección, (2) sin embargo el mercado laboral es ocupado por otros profesionistas de los cuáles el de mayor frecuencia es el LAE. (3)**

Díaz, P. Maiky (2000). *¿Qué puede ofrecer el Psicólogo a la empresa?*. Facultad de Psicología Universidad de la Habana: Revista Cubana de Psicología, vol.17, no. 2.

Cardona, D. María del Carmen, O. (2004), *El Psicólogo del Trabajo, Situación Ocupacional*. Tesis Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Heredia, V. *Cuarta investigación de la Capacitación en México*. Tratamiento de Resultados por Patiño, P. H. S. (2012) reportado en *Proyecto de Diplomado en Capacitación y Desarrollo por Competencias 2013*. División de Educación Continua (DEC), Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Por otro lado, un paralelismo con México, es que de hecho recientes investigaciones apuntan esta área del quehacer del Psicólogo en las organizaciones como el de mayor ocupación y demanda, junto con la Selección de Personal. Desde 1978, fecha en que se hizo el cambio más grande en la legislación sobre Adiestramiento y Capacitación, provocó consecuencias tanto positivas y nada deseables, por otro lado. Así, la demandas aumentó a niveles espectaculares, y lo más positivo fue una que gran parte de empresas e instituciones, principalmente pequeñas y medianas, que no tenían mayor dedicación a ello, comenzaron a formar personal (si bien no por convencimiento si por disciplina y obligación). La contraparte de esta mayor insistencia legal, y que ocurre como una respuesta a demanda desmedida, tal y como lo señala la economía: la oferta creció tanto, de personas físicas como morales, que muchos se convirtieron de la noche a la mañana en instructores y “supuestos especialistas”, con pésimo desempeño y resultados. El problema fue que algunos tenían (y tienen) muy bajo nivel de calidad, y se tuvo que emprender acciones para profesionalizar la ocupación de instructor, facilitador y mentores, desde comprobar formación, experiencia, hasta su certificación bajo normas y estándares de competencias laborales del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Había que limpiar la ocupación y el nivel de “mercantilismo”.

Algo muy interesante en este aspecto que como tendencia se presenta a futuro, para el profesional en Psicología Organizacional, para los ejecutivos y funcionarios de las organizaciones, así como para consultores y directivos de las áreas de Personal y Recursos Humanos, es que en capacitación y desarrollo de personal se mantendrá su importancia y prioridad en las organizaciones, pero, el fenómeno que podemos

observar, por los datos de estudios de campo e investigaciones bibliográficas, es que se manifiesta una tendencia a especializar el interés en subtemas concretos.

En esta “gestión de personas” los autores citan en el país hermano sudamericano que, algunos investigadores en sus tesis de Maestría y Doctorado, han encontrado en Selección de personal, subtemas o aspectos concretos que falta por investigar, tales como la validez predictiva de efectividad en desempeño y permanencia del personal de los procesos y técnicas; en capacitación, los ciclos temporales de transferencia de diversas competencias y niveles organizacionales de los participantes, a la realidad del trabajo. Por ejemplo no es el mismo tiempo que requiere una secretaria en alguna habilidad como digitación, después de terminar su programa de formación y dar resultados esperados, que el tiempo que requiere un ejecutivo para demostrar que aprendió a planear estratégicamente). Y en el tema de administración del desempeño, se señala que el énfasis sigue siendo en la evaluación del trabajo, no así en la fase previa de planeación del desempeño y resultados o en la posterior de seguimiento, monitoreo y mejora de las labores (Queiroga, 2009; Cohelo Jr, 2009; y Ferreira, 2009)

El tercer tópico más frecuentemente documentado teórica y prácticamente el de “Interacciones sociales” no hay duda que al englobar suponemos, el conflicto, técnicas de negociación, interacción de grupos, etc., es algo que nunca perderá vigencia, es inherente al ser humano y en algunos casos hasta conviene provocar diferencias ante estados de estabilidad prolongada que disminuya creatividad e innovación en productos, servicios y formas más efectivas en el trabajo.

Investigadores como Aguinis y Kraiger, 2009 (citados por los autores brasileños Borges y Prado), señalan que estos beneficios “pueden incluir mejoría en el desempeño individual y en variables que se relacionan con él, sea directamente (ejemplo innovación y habilidades tácitas, *expertise* adaptativo, habilidades técnicas y de auto monitoreo, ajuste transcultural) o indirectamente (ejemplos empoderamiento, comunicación, planeación y coordinación de tareas en equipos). También pueden incluir beneficios para mejoría del desempeño organizacional (ejemplos en rentabilidad, ganancias, efectividad, productividad, ingreso por beneficio económico obtenido por empleado) y para otros resultados ligados directamente a ese desempeño (ejemplos de reducción de costos, mejora de la calidad y cantidad) o indirectamente (ejemplos tiempo extra, reputación de la organización, capital social).”

## PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL TRANSCULTURAL COMO UNO DE LOS CAMPOS EMERGENTES

El interés sobre estos aspectos transculturales va en aumento, según algunos estudios de países Iberoamericanos. Y es comprensible esta tendencia. Entre las razones figuran, lo que comenzó como globalización, término que acuñaron para referirse a los mercados de productos y servicios, ahora se manifiesta en una globalización tecnológica, política, social y lógicamente en las organizaciones. Otra

razón es el impacto que tienen las corporaciones multinacionales en los países en donde actúan, como es el caso de las mexicanas Bimbo, Grupo Modelo, América Movil, por mencionar algunas.

Dos casos a comentar. Un gran amigo mío y colega que es el Sub Director de Capacitación y Desarrollo, hace algunos días me comentaba “qué difícil es mandar ejecutivos nacionales a otros países y que se enfrenten a una serie de obstáculos y problemas causados por la diferencia en valores y las prácticas diferentes de dirección de personal. Una razón más, es que desde los niveles académicos en las diversas universidades, cada vez tratamos de impulsar materias, asignaturas y experiencias internacionales, como parte de la formación y profesionalización integral de los egresados. El actual Director de Recursos Humanos para America Latina, me refería problemas serios de trabajar como mexicano en una comunidad y región más segregante de latinos.

### CINCO DIMENSIONES DE LA TEORÍA CULTURAL DE HOFSTEDE

■ **Individualista / colectiva:** Grado en el que los individuos ven por sí mismos versus a permanecer integrados a un grupo ( por lo regular la familia).

■ **Distancia de poder:** Grado en el que los miembros de menos poder de una organización aceptan y esperan una distribución desigual del poder.

■ **Evitación de la incertidumbre:** Grado en que los miembros de una cultura se sienten cómodos en situaciones inestructuradas.

■ **Masculinidad / femineidad:** Distribución de los roles emocionales entre los géneros , donde el rol masculino es “rudo” y el femenino es “tierno”; las culturas masculinas tienden a enfatizar el logro y el desempeño técnico mientras que las culturas femeninas enfatizan las relaciones interpersonales y la comunicación.

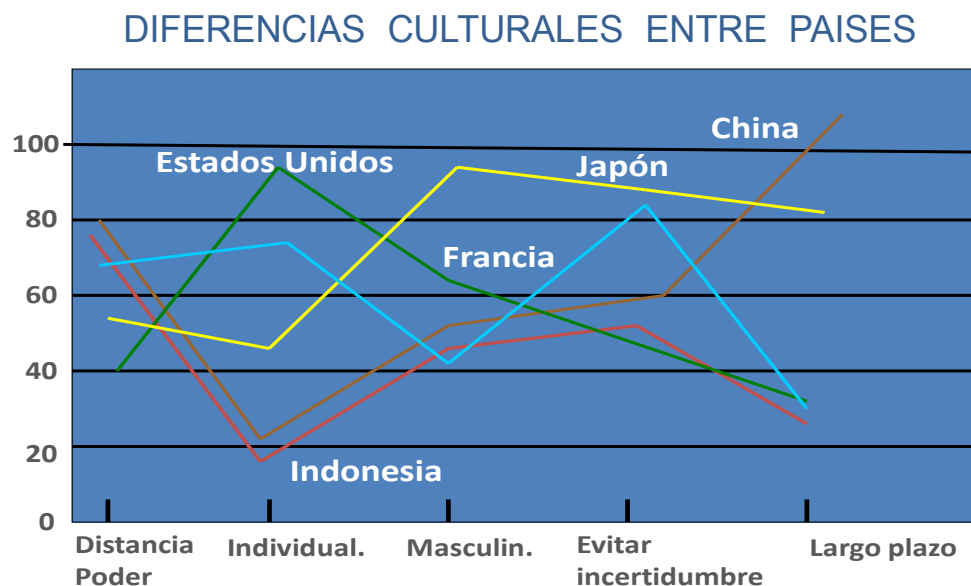
■ **Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo:** Grado en el que los miembros de una cultura esperan cubrir sus necesidades materiales, sociales y emocionales, ya sea inmediata o demoradamente.

Adaptado de G. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*, Thousand Oaks, CA:Sage.

“Tres recientes revisiones internacionales de investigaciones en CO (siglas de Comportamiento Organizacional nota de traducción del artículo en Portugués por el autor de éste trabajo) todas elegidas para subtemas, fueron relativas al efecto en el trabajo (Brief & Weiss, 2002), cognición en las organizaciones (Hodgkinson & Healey, 2008) y CO transcultural (Gelfand & cols., 2007)...” Citado por Borges – Andrade y Prado Cecilia, 2010)

“Las diferentes culturas del mundo se han diferenciado, según el autor Hofstede, entre otras dimensiones, como individualistas (grado en que las personas se valen por sí mismas) o colectivistas (grado en que las personas se sienten miembros de un grupo). A partir de esa diferenciación, se visualiza muy bien cómo unos grupos de trabajadores, y otros, son motivados o retenidos de formas radicalmente distintas. Países como EE.UU., Australia, Reino Unido y el resto de países europeos, a

excepción de Portugal y los países del Este, muestran altos índices de individualismo en sus culturas y relaciones laborales débiles. En contraposición, los países latinoamericanos, como Guatemala, Ecuador, Panamá, Brasil, y los asiáticos, como Japón, China o Tailandia, muestran altos índices de colectivismo, grandes familias y grupos laborales integrados. Estas diferencias culturales se traducen, por tanto, en diferentes estrategias de motivación, materializadas en la autonomía del trabajo, premios individualizados o evaluación por desempeño individual en los países tradicionalmente mercantilistas, o, por otro lado, el trabajo en grupo, la atención a la lealtad del empleado por su organización y la evaluación por objetivos grupales en aquellos que fueron, o son hoy, países de mayor intervencionismo.” (Castillo, 2009)



Hofstede, (1993). Citado por Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). **Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional**. México: Ed Mc Graw –Hill.

## CONCLUSIONES

Iniciemos por responder una pregunta que nos hacemos frecuentemente ¿a qué se dedica un Psicólogo Organizacional?, esto es, que puede hacer esta especialidad de la Psicología que cada vez más, aumenta su importancia e impacto en los diversos escenarios laborales, las organizaciones. Tomemos en cuenta, que su objeto de estudio es el ser humano en estos contextos organizacionales, lo mismo grandes corporaciones multinacionales, que pequeñas empresas de producción de bienes y servicios, bancos, telecomunicaciones y telefonía celular, petroleras y automotrices, por ejemplificar algunas. O bien, en instituciones, tanto dependencias de gobierno, sindicales, ONGs, hospitales e institutos de investigación, por mencionar algunas.



<b>ÁREAS DE CONCENTRACIÓN DE PSICÓLOGOS</b> Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). <i>Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional</i> . México: Ed. Mc Graw –Hill.	
<b>Selección y ubicación</b> Desarrollo de pruebas. Validación de pruebas. Análisis de puestos. Identificación del potencial gerencial. Defensa de las pruebas contra demandas legales.	<b>Desarrollo organizacional</b> Análisis de la estructura organizacional. Maximizar la satisfacción y efectividad de los empleados. Facilitación del cambio organizacional.
<b>Capacitación y desarrollo</b> Determinación de necesidades de capacitación y desarrollo. Diseño e implantación de programas técnicos y administrativos de capacitación. Evaluación de capacitación. Planeación de carrera.	<b>Evaluación del desempeño</b> Desarrollo de medidas del desempeño. Medición de los beneficios económicos del desempeño. Introducción de sistemas de medición del desempeño.
<b>Calidad de vida en el trabajo</b> Identificación de factores asociados con la satisfacción laboral. Reducción del estrés en el ambiente laboral. Rediseño puestos hacerlos más significativos.	<b>Ingeniería psicológica</b> Diseño de ambientes laborales. Optimización de la efectividad persona – máquina. Diseño de ambientes seguros.

Ahora bien, si cambiamos la pregunta a ¿Qué debería hacer un exitoso Psicólogo como especialista en comportamiento organizacional? La situación cambia, pues después de revisar las demandas de organizaciones, tendencias evolutivas del mundo de negocios y servicios, tanto públicas como privadas; empleadores y usuarios de servicios (responsables de organizaciones y áreas de trabajo así como el propio personal con sus diferencias en grupos y generaciones), los campos emergentes tienen que ver con: sustentabilidad social y ecológica, cambio organizacional planeado vía aproximaciones y enfoques exitosos, así como globalización de formas de trabajo y equipos multinacionales.

*PROCESOS EMERGENTES DE GESTIÓN DE PERSONAS EN EL  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN PAÍSES REVISADOS*

**PSICOLOGÍA TRANSCULTURAL**

**CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD  
(EJEMPLO SEIS SIGMA)**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS (MODELOS MEXICANO –  
EUROPEO Y AMERICANO)**

**EFFECTOS PSICOSOCIALES EN ENTORNO**

**RIESGOS, ECOLOGÍA, SUSTENTABILIDAD**

**(OTROS A FUTURO)**



Estos campos emergentes en el estudio y práctica de la gestión moderna del talento humano en las organizaciones. Por ejemplo, algunos hemos tenido la oportunidad de trabajar para grandes corporaciones, dentro de las cuales, hay necesidad de laborar con equipos de trabajo multidisciplinarios, que en sí, plantean competencias que involucran aplicar conocimientos, habilidades y actitudes especiales hacia y con, otros profesionistas. En adición a ello, los proyectos de trabajo en multinacionales, conllevan a convivir profesionalmente con personas de países diversos, por ende, de prácticas culturales de interacción humana en el trabajo, cuyas diferencias demandan también, competencias adicionales que se deben aprender.

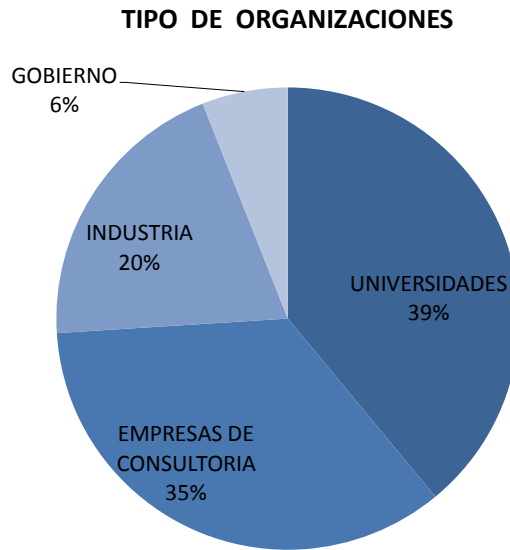
Producto de años de realizar diagnósticos en ese campo y mercado laboral, de analizar sus problemas actuales, los roles y papeles de la Psicología Organizacional en otros países más avanzados que los nuestros en Latinoamérica, y, por las tendencias de negocios y servicios en el mundo, podemos concluir, que este profesionista puede ser: *a) Especialista interno a las organizaciones (experto metodológico e instructor), b) Ejecutivo en las áreas y departamentos de Personal, Recursos Humanos, recientemente denominado Gestión del Talento Humano, c) Profesor o docente, y, d) Consultor o asesor externo, adoptando versiones también en papeles de “couch”, mentor en procesos de mediano y largos plazos.* Diagramandolo nos daría un tercer eje sobre “roles” como se observa en la gráfica siguiente:



Actualizado de Patiño, P. H. S. (2012) y cols. U.N.A.M., Departamento de Psicología del Trabajo, Versión: 04 de Abril de 2003

En estos grandes papeles profesionales, dejando de hacer cosas que en el pasado fueron prácticas aceptadas, en los procesos tradicionales de selección, capacitación, seguridad e higiene, etc. y aplicando enfoques más exitosos y de perspectiva científica más firme, lógico, con mayor impacto a resultados: en la organización y en el individuo.

## ¿DÓNDE TRABAJAN LOS PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES?

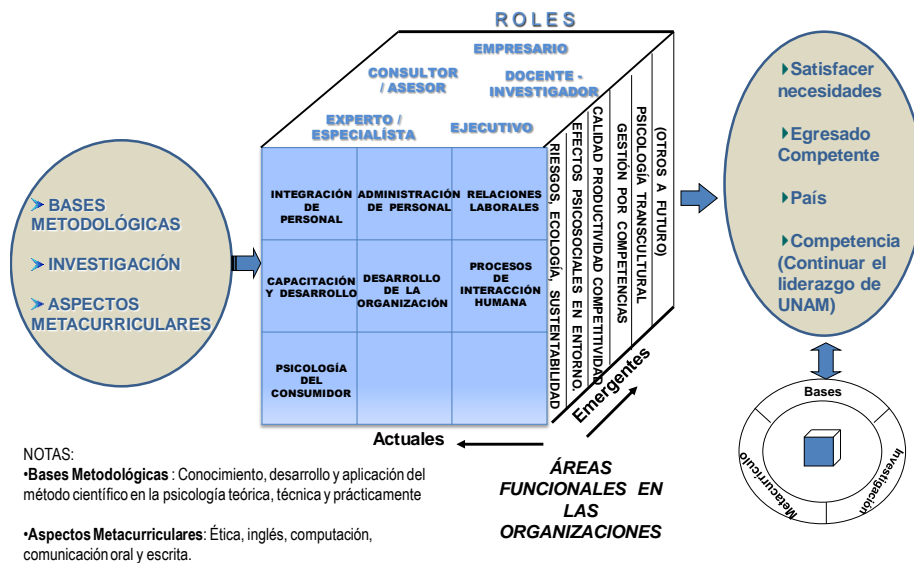


Muchinsky, P. (2007). **Psicología Aplicada al Trabajo**. México: Cengage Learning, pág. 4 con datos de Society for Industrial and Organizational Psychology de sus miembros al 2004.

Para finalizar este trabajo. En este “deber ser” diferente a lo que “fue o es”, Con base en lo anterior y de acuerdo a estas estadísticas revisadas, el modelo que se propuso hace nueve años para la formación del Psicólogo Organizacional en la UNAM fue actualizado, manteniéndose en su mayoría vigente, por las tendencias actuales e inferidas a futuro. A continuación se presenta la lámina que sintetiza y representa las principales conclusiones del trabajo.

### MODELO TRIDIMENSIONAL DE LAS ÁREAS FUNCIONALES Y ROLES OCUPACIONALES DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

Actualizado de Patiño, P. H. y cols. U.N.A.M., Departamento de Psicología del Trabajo, Versión: 04 de Abril de 2003



## MACROTENDENCIAS



Dolan, S. (2007), *La gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI*, (2da. ed.) Mac Graw Hill.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). **Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society.** *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Alfonso, Maria Elena (Octubre, 2006). **Crecen 84% fondos de inversión en México.**- Deloitte. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Personal (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Balanced Score Card Collaborative y la Society for Human Resources Management (2002). **Estudio en organizaciones sobre areas de R. H.**

Batra, G. (2001). **Skills upgrading and competitiveness in developing countries**, Presentation to the World Bank Institute, Labour Market Policies, 23 April–4 May (Washington, DC, World Bank Institute). Citados por I.L.O. (2008), **Skills for improved productivity , employment growth and development.** International Labour Office, Ginebra, Suiza. Consultado de Internet el día 19 de Septiembre de 2012, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_092054.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_092054.pdf)

Belar, C. D. and Perry, N. W. (1992). **National Conference on Scientist-Practitioner Education and Training for the Professional Practice of Psychology.** *American Psychologist*, 47(1), 71-75.

Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas.** Colombia, Bogotá: Mc Graw Hill. Citado por Torres, Ch. E. (2007), **Planeación de Factor Humano a través de Competencias Laborales.** Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Psicología, Tesis de Licenciatura.

Borges – Andrade y Prado Cecília, (2010). **O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do trabalho e Organizacional.** Universidade de Brasília, Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, Vol. 26 n. especial, págs. 41, 42, 48.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). **Organizational behavior: Affect in the workplace.** *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Cardona, D. María del Carmen, O. (2004), **El Psicólogo del Trabajo, Situación Ocupacional.** Tesis Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Castillo, S. C. (2009). **Nuevas Tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo.** España: Escuela de Organización Industrial del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Pág. 64.

Coelho Jr., F. A. (2009). **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível.** Tesis de Doctorado, Universidad de Brasília, Brasil.

Comité de Recursos Humanos, de Competencias Laborales, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en México, (2000), citado por Patiño, P. H. (2008), **Gestión Directiva.** Materia en la Maestría de Administración de Empresas para Ejecutivos, Universidad Olmeca, Villahermosa, Tabasco, México.

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2009). **Papeles del Psicólogo – Empleo, Organizaciones y Recursos Humanos en España**. Revista, Vol. 29 Enero – Abril, págs. 2.

Díaz, P. Maiky (2000). **¿Qué puede ofrecer el Psicólogo a la empresa?**. Facultad de Psicología Universidad de la Habana: Revista Cubana de Psicología, vol.17, no. 2.

Dolan, S. (2007), **La gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI**, (2da. ed.) Mac Graw Hill.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008) **Administración y Control de la Calidad**. México: Ed. Cengage Learning, 7ª. Edición, págs. 61.

Ferreira, R. R. (2009). **Avaliação de necessidades de treinamento: proposição e aplicação de um modelo teórico metodológico nos níveis macro e meso-organizacionais**. Dissertação de Maestría, Universidad de Brasília, Brasil.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). **Cross-cultural organizational behavior**. Annual Review of Psychology, 58, 479-514.

Gómez M. (Abril 2007). **Mueren al año 355 mil personas en accidentes de trabajo: OIT**. Periódico La Jornada. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Personal” (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

González Susana (febrero, 2006). **Problemas para cubrir plazas por falta de personal capacitado**. Periódico La Jornada. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Personal (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Hay Group y APD (2004), <http://www.xornal.com/article.php?sid=20080104195848>, Citado por Castillo, S. C. (2009). **Nuevas Tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo**. España: Escuela de Organización Industrial del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Pág. 18 y 19.

Heredia, V. **Cuarta investigación de la Capacitación en México**. Tratamiento de Resultados por Patiño, P. H. S. (2012) reportado en **Proyecto de Diplomado en Capacitación y Desarrollo por Competencias 2013**. División de Educación Continua (DEC), Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Hernández S. (Marzo 2007). **Capacitación trabajo y desarrollo**. Ponencia en el Foro Estatal de Capacitación. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Personal” (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). **Cognition in organizations**. Annual Review of Psychology, 59, 387-417.

Hofstede, G. (2001), **Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values**, Thousand Oaks, CA:Sage.

International Labour Office I.L.O. (2008), **Skills for improved productivity , employment growth and development**. , Ginebra, Suiza. Consultado de Internet el día 19 de Septiembre de 2012, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_092054.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_092054.pdf)

Jaramillo, O. (2009), **Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa** vinculada al programa expo Pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, Pensamiento & Gestión, N° 18 Barranquilla, Colombia, pp. 103-137.

Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). **Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional**. México: Ed Mc Graw –Hill.

Mateos M. (noviembre, 2005) **¿Cómo retener a los mejores talentos?**. Periódico El Economista. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Personal” (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Muchinsky, P. (2007). **Psicología Aplicada al Trabajo**. México: Cengage Learning, pág. 4 con datos de Society for Industrial and Organizational Psychology de sus miembros al 2004.

O.I.T. y I.I.E.L. (2012), **Informe sobre trabajo en el Mundo 2012 (Resumen Mejores Empleos para una Economía Mejor)**. Organización Internacional del Trabajo e Instituto Internacional de Estudios Laborales. Resumen obtenido el día 19 de Septiembre de 2012 de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_179553.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_179553.pdf) págs. 1 y 2

Queiroga, F. (2009). **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos**. Tesis de Doctorado, Universidad de Brasília, Brasil.

Patiño, H. y Jiménez, A. (1991). **Guía Técnica para el Diagnóstico Integral en Capacitación y Productividad (DICAP)** para Facilitadores Internos de Petróleos Mexicanos (PEMEX). México: Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), pág. 24.

Patiño, P. H. y Ponce, T. H. (2004). **Un Modelo de Cambio Curricular de Psicología en las Organizaciones: Experiencia UNAM**. V Congreso Nacional Bienal de Psicólogos, Memorias. Colegio Nacional de Psicólogos, A. C. (CONAPSI).

Patiño, P. H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Persona” (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Patiño, H. (2008). **Administración por Calidad, Planeación Estratégica y Enfoques de Competencias en el Mundo**. Módulo I Diplomado en Formación de Asesores Internos en Gestión por Competencias. Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional, S. C. (AICO) para el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP).

Patiño, H. (2010). **Administración por Calidad y Servicio al usuario** (Manual del participante al taller - asesoría de diagnóstico organizacional) para el Instituto Nacional de Perinatología. México: Sociedad Mexicana de Psicología, A. C. (SMP).

Patiño, H. y cols. (2011). **Guías Técnicas de Métodos e Instrumentos de Diagnóstico Organizacional y Humano para expertos técnicos y asesores académicos**. Proyecto para la Comisión Federal para la Protección de Riesgos Sanitarios (COFEPRIS). México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Secretaría General y Facultad de Psicología, División de Educación Continua (DEC), pág. 1.

Patiño, P. H. (2012). **Diagnóstico Organizacional**. Módulo II del Diplomado en Administración Estratégica de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano por Competencias. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, División de Educación Continua (DEC).

Pedrero F. (julio, 2003). **Pocos recursos para la capacitación**. Periódico El Universal. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Personal (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Pedrero F., Ulloa Aída (enero, 2007). **Aumenta la rotación laboral en México**. Periódico El Universal.; Citado por Patiño, P. H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Personal (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Periódico El Economista. (Julio, 2007). **Desaprovechan empresas mexicanas potencial de crecimiento por deficiente administración de procesos de negocios**. Deloitte. Artículo Electrónico accesible en <http://deloitte.com>. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Persona” (Investigación bibliográfica inédita)**, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Tan, H.W.; Batra, G. (1995). **Enterprise training in developing countries: Overview of incidence, determinants and productivity outcomes**, Private Sector Development Department, PSD Occasional Paper No. 9 (Washington, DC, World Bank).

Ulloa, Aída (Agosto, 2007). **¿Quién cometió el sabotaje?**. Periódico El Universal. Citado por Patiño, H., Estrada, Ana Laura, García J., Jiménez Jazmín, Sandoval Esmeralda y Sustayta, G. (2007). **Problemas y desafíos de la Administración de Personal** (Investigación bibliográfica inédita), Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

**World Competitiveness Yearbook, 2010**. (Instituto de Negocios Suizo, Fuente AFP) <http://economia.terra.com.mx/herramientas/galerias/galeria.aspx?galeria=676>