

14
25

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA

**PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LAS
RELACIONES HUMANAS**

T E S I S

QUE PRESENTA:

JULIETA ANTINEA BENITEZ VELAZQUEZ

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERIA QUIMICA

MEXICO, D. F.

1990

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE : Prof. León Carlos Coronado Mendoza

SECRETARIO : Prof. Antonio Torres Tello de Meneses

VOCAL : Profa. María Eugenia Baz Ibarra

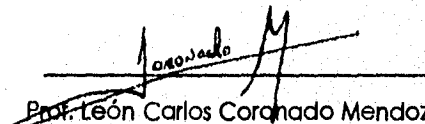
1er. SUPLENTE : Prof. Héctor Marcelino Gómez Velasco

2do. SUPLENTE : Prof. Roberto Antonio Kuhlmann Rodríguez

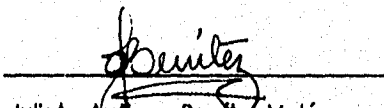
SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA :

Coordinación de Educación Continua de la Facultad de Química.

ASESOR DEL TEMA


Prof. León Carlos Coronado Mendoza

SUSTENTANTE


Julieta Anínea Benítez Velázquez

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LAS RELACIONES HUMANAS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	6
A.1 Planeación Estratégica	6
A.1.1 Planeación	6
A.1.2 Estrategia	7
A.1.3 Planeación Estratégica	8
A.2 Productividad	11
A.3 La Planeación Estratégica y la Relaciones Humanas	12
A.4 La Coordinación de Educación Continua de la Facultad de Química de la U.N.A.M.	15
A.4.1 ¿ Por qué la Coordinación de Educación Continua ?	17

CAPÍTULO I. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	22
1.1 ¿ A dónde queremos llegar ?	25
1.1.1 Motivación	26
1.1.2 Comunicación	28
1.1.3 Los Procedimientos Laborales	30
1.1.4 ¿a dónde queremos llegar ?	30
1.2 ¿ Dónde estamos ahora ?	31
1.3 ¿ Qué tenemos que hacer para llegar allá ?	33
1.3.1 Formulación de la estrategia	34
1.4 ¿Cómo estamos progresando hacia ese objetivo ?	36
CAPÍTULO II. MISIÓN.	38
2.1 La necesidad y la importancia de la misión o propósito	38
2.2 Características de la misión	39
2.3 La Misión de la Coordinación de Educación Continua	42
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICOS Y PRONÓSTICOS	45
3.1 Procedimiento	48
3.2 El Diagrama de Pareto	49
3.3 Resultados obtenidos del diagrama de Pareto	51
3.3.1 Comunicación	52
3.3.2 Motivación	54
3.3.3 Procedimientos Laborales	56

CAPÍTULO IV. IMPLANTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO	58
4.1 Comunicación	61
4.2 Motivación	64
4.3 Procedimientos Laborales	67
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	74

ANEXO

INTRODUCCIÓN.

Puede decirse que México, desde la Revolución de 1910, ha sufrido cambios más significativos, tanto políticos, sociales y sobre todo económicos, que demandan exigencias en las organizaciones. Ejemplo de estos cambios son: los cambios que se generan sexenio tras sexenio (que a pesar de estar determinados en el tiempo, son impredecibles), la apertura comercial (el Ingreso al GATT, el TLC), las normas de calidad (Calidad Total, ISO 9000, etc.) las cuales son necesarias no solo para el mercado internacional, sino también para el nacional.

Los cambios son rápidos, repentinos y exigentes, ya que las organizaciones tienen que reaccionar con la misma rapidez con la que estos se presentan e incluso intentar predecirlos, o por lo menos estar preparados para cuando se presenten, aunque no conozcan con exactitud sus dimensiones.

Las organizaciones mexicanas deben estar conscientes de que es necesario cambiar para no desaparecer, contar con una apropiada

adaptabilidad para sobrevivir, y evolucionar para progresar. Bajo este esquema, es necesario pasar de un sistema administrativo tradicional a uno moderno, de acuerdo a los valores de nuestro país, creando una nueva cultura empresarial.

Los recursos humanos en nuestro país son los más importantes y apreciados dentro de una organización. Esto se debe a que dentro de los valores culturales profundos que se tienen como: la familia y la religión, están las " *relaciones interpersonales* " y la " *persona contra la tarea* " , entre otros.

Las relaciones interpersonales :

La importancia que los mexicanos dan a las relaciones interpersonales no se puede subestimar. El individuo es el factor clave en las transacciones, en todos los niveles de la sociedad, tanto en el sector privado, como en el público de la economía. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en la situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener el compromiso de la fuerza laboral que logrará la máxima eficiencia y productividad.¹

¹ Kras E., *La administración mexicana en transición*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1991, p. 23

La persona contra la tarea :

La tendencia en muchos países es darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla. Esta visión minimiza la importancia de la persona como individuo. En México esto se percibe como una deshumanización del trabajo. Al aceptar primero el respeto por la dignidad del individuo como un valor básico, luego se puede considerar a la persona en cuanto a su carácter, personalidad y conocimientos en relación con la tarea. Ésto demuestra la gran importancia de que el jefe conozca bien a sus subordinados.²

Si se quiere realizar un cambio de acuerdo a las necesidades que se tienen, es necesario planear el cambio para alcanzar las metas que se propongan. Existen claves de éxito en los procesos de cambio planeados, las cuales están altamente relacionadas con el área de relaciones humanas y son:

- enunciar y promover una visión del futuro
- escoger una estrategia
- dedicar esfuerzo y tiempo en todos los niveles, a la implantación de un plan
- eliminar barreras y capacitar
- dar reconocimiento a las personas y a los grupos que promuevan los cambios deseados.³

² Kras E., *La administración mexicana en transición*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1991, p. 23

³ Material didáctico : curso "Liderazgo para la productividad" , Facultad de Química, U.N.A.M, 1995, p. 39

Estas claves concuerdan con los pasos a seguir en un proceso de planeación.

La función de planeación es una parte integral de la labor administrativa. Incluye el desarrollo de estrategias y el desarrollo de los medios para aplicarlas. La planeación ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones integrada a lo largo de la organización. La administración debe traducir la estrategia en tácticas, desarrollar políticas y procedimientos e integrar el proceso de planeación en las funciones. Su orientación hacia el futuro hace que la planeación sea la función administrativa clave para enfrentar un medio complejo y siempre cambiante. Un proceso dinámico de planeación es esencial para la adaptación y la innovación. El ritmo creciente del cambio en lo económico, político, tecnológico y otras áreas, destaca la necesidad de una atención continua a la reformulación de estrategias.

Esta tesis tiene como objetivo mostrar a los empresarios de nuestro país como mediante la implantación de plan estratégico aplicado a las relaciones humanas, puede mejorar la productividad de su empresa y crear una nueva cultura dentro del marco de la administración moderna mexicana.

Se mostrará que al aplicar la planeación estratégica al área de relaciones humanas, el costo implicado en la implantación del plan será mucho menor al costo que tendría el aplicar el sistema a todas las áreas de

la empresa. Por otra parte, los resultados obtenidos son en un término de tiempo menor.

Esta tesis pretende dar al empresario las herramientas necesarias para aplicar la Planeación Estratégica en las Relaciones Humanas de la empresa. Para tales efectos, la tesis se divide en varias partes. Al inicio, se dan una serie de antecedentes los cuales abarcan desde los conocimientos fundamentales de la planeación estratégica y posteriormente, la historia y descripción de lo que es la Coordinación de Educación Continua de la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México, en cuya experiencia de aplicación de la planeación estratégica está basada la tesis. Ahí se realizaron las pruebas de campo sobre la planeación estratégica aplicada a las relaciones humanas, y de donde se obtuvieron los ejemplos para que el lector pueda darse cuenta de cuales son los pasos a seguir para realizar el mismo procedimiento y así incrementar la productividad en su empresa. Posteriormente siguen, presentadas en capítulos, las principales etapas de la planeación estratégica, donde se proporcionan los fundamentos teóricos de cada una, y se menciona lo realizado en la Coordinación de Educación Continua. Por último se dan las conclusiones a las que se llegaron.

ANTECEDENTES.

A.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A.1.1. Planeación.

Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. Un plan es un curso de acción predeterminado y en esencia tiene tres características. Primero debe referirse al futuro. Segundo, debe señalar acciones. Tercero, existe un elemento de identificación o causalidad personal u organizacional, es decir, el curso futuro de acción será seguido por el planificador o por otra(s) persona(s) designada(s) por la organización.⁴

La planeación es algo que se hace antes de adoptar una acción; es decir, la toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir qué hacer y cómo hacerlo antes de que se requiera la acción. La planeación

⁴ Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 4ª ed. 1990, p. 505

es requerida cuando el estado futuro que se desea implica un conjunto de decisiones independientes; es decir, un sistema de decisiones. La principal complejidad en la planeación deriva de la interrelación de las decisiones más que de las decisiones en sí.⁵

La función de planeación es una parte integral de la labor administrativa, incluye el desarrollo de estrategias y el desarrollo de medios para aplicarlas.

La fijación de objetivos es una función administrativa clave, y el cuestionamiento de los objetivos ayuda a explicar la motivación y el desempeño. La fijación de objetivos es generalmente considerada como parte integral del proceso de planeación.

A.1.2. Estrategia.⁶

Una estrategia es un plan comprensivo de acción que adopta y asigna los recursos necesarios para la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa. Es una acción enfocada que representa la mejor aseveración de lo que deberá hacerse para asegurar la prosperidad y bienestar de la organización.

⁵ Ackoff R.L. , A concept of corporate planning, New York, Wiley Interscience, 1970, pp. 2-4

⁶ Schermerhorn J.Jr., Management for productivity, USA, John Wiley & Son, 4ª ed. 1993, p. 222

Cualquier estrategia define la dirección en la que la organización pretende moverse hacia un campo más competitivo en base a una decisión hecha a partir del análisis de fuerzas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Es el que hacer de manera general en relación a las funciones de administración y mercadotecnia, es el camino para lograr la misión y objetivos de la empresa.

A.1.3. Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es una predicción del futuro para maximizar los recursos humanos y materiales de la empresa, mediante la integración de las metas y objetivos mayores de la organización, sus políticas y secuencias de acción en un todo coherente, en función de su situación interna y de las oportunidades y amenazas (actuales y futuras) que presenta el entorno.⁷

La planeación estratégica es un proceso participativo de planes tendientes a acercarnos al logro de la misión donde se aprovechan las fuerzas y las oportunidades, y se minimizan los riesgos y las debilidades.

⁷ Material didáctico curso: "La administración en México", Facultad de Química, U.N.A.M., 1996

A pesar de que la planeación estratégica como un todo es responsabilidad principalmente de la alta dirección, los gerentes de todos los niveles deben participar para apoyar el programa. Deberán también dirigir el proceso de planeación estratégica en las áreas que están bajo su responsabilidad. La razón de esto la menciona Peter Drucker quien dice :

" El futuro no sucederá si solo lo deseamos mucho.
Requiere decisión - ya. Significa riesgos - ya. Requiere acción - ya. Requiere la distribución de los recursos, sobre todo de los recursos humanos - ya. Requiere trabajo - ya. " ⁸

En general, sin importar sus dimensiones, el proceso de planeación estratégica es el siguiente : las premisas sobre el futuro subrayan el proceso de planeación que empieza con la definición del negocio. Posteriormente viene el desarrollo de una estrategia que incluye declaraciones de misión y objetivos a largo plazo. Luego sigue la etapa llamada diagnósticos y pronósticos, donde la planeación a mediano plazo se basa en el análisis externo de donde se obtendrán las oportunidades y amenazas mediante un estudio de los consumidores, competidores, la industria y el entorno; así como en el análisis interno que proporcionará las fuerzas y debilidades a partir del estudio de desempeño y resultados, y las determinantes de las opciones de estrategia.

Por último, se integran los planes funcionales y se traduce la

⁸ Kast F.E., Rosenzweig J.E. , Administración en las organizaciones, México, McGraw-Hill, 4ª ed.,1990, p. 513

estrategia en planes tácticos para dar paso a la etapa de implantación del plan operativo, donde los planes de operación son aplicados vía medidas de acción específicas. El control se mantiene por medio de la revisión de las condiciones reales y comparándolas con resultados esperados, si es necesario se inician acciones correctivas.

Desarrollo de la estrategia :

Una función administrativa clave es el desarrollo y refinamiento continuo de la estrategia general. La formulación de estrategias puede estar presentada en términos de cuatro componentes principales:

- 1) oportunidades del medio; lo que la organización podría hacer,
- 2) competencia y recursos, lo que la organización realmente puede hacer;
- 3) intereses y deseos administrativos, lo que la organización quiere hacer, y
- 4) responsabilidad ante la autoridad, lo que la organización tiene que hacer.

La consideración de cada uno y todos estos componentes debe conducir a un plan estratégico viable; uno que tenga una probabilidad razonable de éxito. De la misma manera una organización tiene pocas probabilidades de tener éxito si su plan estratégico se basa en intereses administrativos, sin referencia a la competencia, oportunidades o responsabilidades sociales. Integrar estos cuatro componentes de la formulación estratégica es una labor delicada y compleja. Estar conciente

de ello es el primer paso importante; reconciliar sus implicaciones y combinarlas en una estrategia viable son considerablemente más difíciles.⁹

La formulación de la estrategia tiene un carácter más proactivo que sugiere innovación más que simple reacción y adaptación. Ofrece los medios para que una organización influya en su medio y logre crear un nicho que se ajuste a sus fortalezas e intereses específicos.

En cualquier proceso de planeación debe verificarse la realidad para asegurarse que se cuenta con los recursos para realizar los pasos necesarios ¿se tiene suficiente dinero? ¿se tiene suficiente tiempo?. Estas son interrogantes básicas que se aplican para cualquier situación.

El conocimiento, el equipo y los métodos ayudan a convertir a la conducta espontánea, irreflexiva y sin coordinación en una acción deliberada y racionalizada por medio de los planes.

A.2. PRODUCTIVIDAD ¹⁰

El término "productividad" se relaciona con el objetivo de esta tesis, ya que procurará el aumento de ésta en la organización a través de los recursos humanos.

⁹ Kast F.E. , Rosenzweig J.E. , *Administración en las organizaciones* , México, McGraw- Hill, 4º ed. 1990, p. 513

¹⁰ Du Brin A., *Human relations. A job oriented approach*. U.S.A., Prentice-Hall, Inc., 5º ed., 1992, p. 50

Generalmente la productividad se refiere a que tanto puede producir una persona en cierto periodo de tiempo. Por lo que la productividad está dada por la proporción que existe entre las entradas y las salidas considerando la cantidad y la calidad.

$$\text{productividad} = \frac{\text{salida}}{\text{entrada}}$$

(calidad y cantidad de bienes y servicios producidos)

(cantidad de recursos humanos, materiales y financieros consumidos)

Sin embargo, la productividad está altamente relacionada con la motivación debido a que ésta contribuye con el aumento de la misma. Los recursos humanos procuran las mejoras en la eficacia y ésta es componente básico de la productividad. Se puede discutir que ninguna técnica de relaciones humanas es valorable si no se relaciona con la productividad o los satisfactores.

Más adelante se hablará con más detalles de la relación que hay entre la productividad y la motivación.

A.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS RELACIONES HUMANAS

Como ya se ha mencionado, las relaciones humanas tienen un fuerte impacto en el desempeño de un trabajo o un plan, lo cual no excluye el impacto que se pueda obtener al aplicar un plan estratégico.

La aplicación de la planeación estratégica requiere la integración de recursos, estructurar las relaciones de trabajo, integrar diversas funciones y controlar actividades a la luz de políticas, planes y procedimientos. Alcanzar metas en los sistemas humanos requiere un efectivo liderazgo personal. Las estrategias podrían ser exitosas debido a la fuerza, la motivación y un liderazgo brillante que produzcan compromiso y esfuerzo. Es posible además que una estrategia de éxito pueda ser subvertida debido a que hace falta un liderazgo y los participantes de la organización simplemente se mueven.

La búsqueda es combinar una estrategia de éxito con la aplicación diestra a través de un efectivo liderazgo. Las principales consideraciones en la aplicación de planes son 1) recursos, 2) liderazgo y 3) compromiso.¹¹

El grado en que los planes son aplicados por las personas dependen de dos variables básicas: la capacidad y el esfuerzo. Los individuos, pequeños grupos de trabajo y organizaciones completas, pueden variar substancialmente en estas dimensiones. Sin embargo, cuando las capacidades de varios grupos son aceptablemente iguales, podría de cualquier forma haber gran diferencia en su actuación. Esos resultados reflejan diferentes niveles de esfuerzo: qué tanto está motivada la gente para realizar las acciones necesarias. La gente capaz, al trabajar con más

¹¹ Kast F.E., Rosenzweig J.E., Administración en las organizaciones, México, McGraw-Hill, 4ª ed. 1990, p. 521

ahínco, puede superar una mala planeación. Pero una buena planeación puede ser obstaculizada por falta de esfuerzo.¹²

Los problemas en la aplicación podrían derivar de una variedad de factores incluyendo premisas fallidas, planes inapropiados o una deficiente ejecución. La habilidad de algunos líderes para canalizar la capacidad humana latente puede compensar algunas fallas en las estrategias, planes de acción, recursos y diseños de la organización. Por tanto se requiere mirar más de cerca el papel del liderazgo en cuanto a traducir las estrategias en un desempeño exitoso. Es muy obvio que se requieran nuevas actitudes y comportamientos en medida en que una compañía pasa de una existencia regulada a un medio competitivo.¹³

Lograr una concordancia de factores tales como las estrategias y los atributos personales, debe ser refinado por la consideración más detallada de los requerimientos laborales específicos para la aplicación de una estrategia particular, así como habilidades específicas y comportamiento de los individuos. Los líderes con habilidades que son apropiadas para la situación dada aumentan la probabilidad de que pueden aplicarse los planes de una manera efectiva y eficiente.

El compromiso tiene un sentido de lealtad a una organización en general y a una estrategia en particular. Para que la gente aplique un

¹² Kasl F.E. , Rosenzweig J., Administración en las organizaciones, México, McGraw-Hill, 4º ed., 1990, p. 522

¹³ Kasl F.E. , Rosenzweig J., ob. cit. , p. 524

plan entusiastamente, tiene que haber un compromiso con el esfuerzo que la implantación del plan significa.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que el desarrollar un plan estratégico dirigido a la mejora de las relaciones humanas dentro de la organización y lograr que éste sea exitoso, puede aumentar la productividad dentro de la misma, ya que este plan hará que se desarrollen mejoras permanentes con un costo no elevado y con resultados a corto y mediano plazo.

A.4. LA COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA FACULTAD DE QUÍMICA DE LA U.N.A.M.

La Coordinación de Educación Continua (E.C.) se fundó en esta Facultad en 1980. Actualmente pertenece a la Coordinación de Extensión Académica de la Facultad de Química y depende administrativamente de ella. Cuenta con dos sedes, una en Cd. Universitaria y la otra en Tacuba en la Fundación Roberto Medellín.

En los primeros seis años de la Coordinación de E.C., su manera de trabajar era muy distinta a la actual. La principal preocupación de la Coordinación era buscar cuales eran las principales necesidades de capacitación de las empresas, para en base a esto, establecer cuales serían los cursos a impartir. Al año se llegaron a impartir 20 cursos en los cuales, la Coordinación contactaba a los ponentes y les ofrecía

mecanografiar el material didáctico que se requiriera, sin embargo, eran insuficientes las secretarías para dicha labor, y resultaba poco productivo. Por otra parte los cursos se impartían en las instalaciones de la empresas, lo cual limitaba la asistencia de quienes no pertenecían a esa empresa.

Actualmente, la Coordinación de E.C. tiene como principal objetivo la actualización y capacitación de los profesionales de la química y áreas afines, en ejercicio de su profesión. Para el logro de su objetivo la Coordinación ha cambiado su modo de trabajar hasta ofrecer al año en sus propias instalaciones, alrededor de 150 cursos, entre ellos los pertenecientes a los 17 diplomados que se imparten en promedio en este periodo de tiempo. Los cursos abarcan todas las áreas de la química, sin embargo, también se ofrecen cursos con temas de otras áreas que contribuyen al buen desarrollo de los profesionales de la química, como es computación y administración. La coordinación sigue contactando a los ponentes pero ahora ellos le proporcionan el material didáctico requerido, listo para su reproducción y entrega a los asistentes.

Además, en acuerdo con la Facultad de Química, la Coordinación de E.C. ofrece la cuarta opción de titulación, a los egresados de esta facultad y universidades incorporadas que tengan más de tres años de haber cubierto el 100% de créditos, cumplan con 160 hrs. de cursos de E.C. y posteriormente realicen una tesis con un tema relacionado a dichos cursos. El programa ha tenido éxito, ya que el 63% de los inscritos en la 4ª opción se han titulado.

La participación de la Coordinación en este programa muestra la preocupación no solo por brindar a quienes no tienen su título mayores facilidades para obtenerlo, sino también por proporcionar una adecuada actualización a los profesionales de la química.

Además de los cursos y diplomados que se ofrecen en las instalaciones de las dos sedes, la Coordinación de E.C. realiza cursos Institucionales con PEMEX, IMP, CFE, etc.. Los cursos Interinstitucionales e Institucionales representan el 30% del total de los cursos impartidos por la Coordinación.

La Coordinación de E.C. de la Facultad de Química cuenta con un amplio reconocimiento en su ámbito, debido a que es de las más antiguas y de las más consolidadas. Además cuenta con una estrecha relación con la Asociación Mexicana de Educación Continua (AMEC), quien siempre ha reconocido la importante labor desempeñada por esta Institución en el desarrollo de la E.C.

A.4.1. ¿ Por qué la Coordinación de E.C. ?

Como se puede observar, la Coordinación de E.C. de la Facultad de Química cuenta con basta experiencia y reconocimiento en su ámbito. Esto demuestra que no tiene deficiencias alarmantes en sus procedimientos, su personal está adecuadamente preparado, y sus cliente internos y externos están satisfechos del servicio que reciben.

Además de sus actividades relacionadas con la constante mejora de los beneficios que proporciona a sus clientes, actualmente cuenta con planes a futuro para incursionar y desarrollarse en el área de Educación a Distancia. Para cumplir con este nuevo cometido es necesario estar bien preparado y bien informado en este ramo, sin embargo es importante cuando se quieren alcanzar metas en un campo desconocido - como es el caso de esta Institución - no solo contar con que el personal esté bien preparado "técnicamente", sino también contar con que el personal esté motivado y dispuesto a afrontar el nuevo reto.

Cuando se establece una nueva meta en una empresa, sobretodo si es en un área en la cual la empresa no había incursionado antes, existen muchos más elementos desconocidos a los que se presentan normalmente en una situación mas o menos conocida. Para poder alcanzar esta nueva meta satisfactoriamente, se requiere que el personal esté altamente capacitado técnica y psicológicamente, en otras palabras, que cuente con la información necesaria respecto al área en la que va a incursionar, y que esté comprometido y motivado para alcanzar la meta. Si se parte ahora del punto en que lo anterior ya se cumplió y la meta se alcanzó, se llega a que el personal se encuentra trabajando en un nuevo proceso, o bajo un esquema nuevo de trabajo. Conforme pasa el tiempo, lo nuevo se vuelve cotidiano, monótono y por lo tanto aburrido y desmotivante. Es frecuente que en esta situación este fenómeno se presente, pero es más frecuente y más trágico cuando se presenta en las actividades básicas y fundamentales de la empresa.

Si se regresa al momento en que recién se acaba de alcanzar una meta y se realiza un análisis de productividad contra tiempo se encontrará muy seguramente, que al inicio el personal no podrá ser 100% productivo porque aún no cuenta con todo el conocimiento respecto al nuevo procedimiento o tema, pero será 60 o 70% productivo. Conforme pasa el tiempo va adquiriendo nuevos conocimientos los cuales agilizan el desempeño de sus labores y su productividad se elevará hasta alcanzar su límite sin embargo, ésta comenzará nuevamente a disminuir por las razones que ya se mencionaron.

Se puede agregar a este fenómeno o cuando se realiza trabajo rutinario en condiciones normales, el hecho de que el mexicano cuenta con ciertos valores muy arraigados como :

- interacción humana , búsqueda de buenas relaciones
- bienestar del grupo, dependencia
- la formalidad , respeto a la posición y el status de cada quien
- sentido indirecto , no decir las cosas de golpe, ser sutil al expresarse
- ritos y rituales , según la cultura de cada empresa

cuando cualquiera de ellos se ve afectado, repercutirá directamente en la productividad del individuo.

La Coordinación de Educación Continua es una institución altamente preocupada por el bien estar de su personal, mas también lo es por el logro de sus objetivos en beneficios de la sociedad, por lo cual, conciente de lo que significa para sus clientes internos y externos el

alcance de nuevas metas y la visión de nuevos retos, busca un mejor camino que le proporcione la mayor productividad de sus colaboradores, por lo cual realiza un análisis de la situación de la institución para llegar a la decisión de implantar un plan estratégico aplicado a las relaciones humanas.

Para entender un poco mejor como se realizó el plan estratégico y quien participó en él, se muestra a continuación el organigrama de la Coordinación:

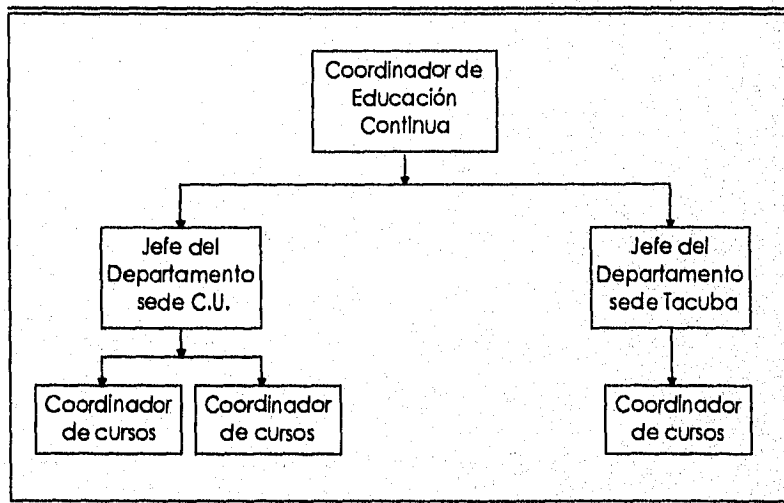


fig. A.1.

Con estas seis personas se trabajo para la elaboración del plan estratégico. En base a sus opiniones y experiencias se realizaron los análisis para saber cual era la situación de la Institución, para posteriormente realizar el plan estratégico. El procedimiento de realización del plan se desarrollará en el resto del trabajo.

CAPÍTULO I. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

La definición del negocio es una parte sumamente importante de la planeación estratégica. Los criterios fundamentales para delimitar un negocio son los productos y servicios que la empresa ofrece, los diversos tipos de clientes con que cuenta, la geografía del mercado, la tecnología que desarrolla y sus ventajas competitivas.

En este caso particular, por tratarse de la aplicación de un plan estratégico al área de relaciones humanas, la definición del negocio se realiza de una manera distinta. En los Antecedentes se estableció quien era la Coordinación de E.C. y de que manera se desarrollaba en su medio, así como el por qué de la aplicación de un plan estratégico. Una vez establecidos estos puntos se puede realizar la definición del negocio a partir de las siguientes preguntas :

1. ¿ a dónde queremos llegar ?
2. ¿ dónde estamos ahora ?

3. ¿ qué tenemos que hacer para llegar allá ?
4. ¿ cómo estamos progresando hacia ese objetivo ?

Las respuestas a estas preguntas requieren de cuatro elementos básicos que provee el pensamiento estratégico:

- Identificación de las tendencias futuras o eventos que podrían afectar los resultados,
- claro entendimiento de donde está ubicada la compañía y porque ha logrado (o fallado en) obtener los resultados buscados,
- comprensión de los efectos de las distintas opciones de estrategia,
- definir los aspectos que deben ser monitoreados como indicadores de cambios en las tendencias y de los efectos de la estrategia que está siendo aplicada.¹⁴

Para poder obtener las respuestas correctas (apegadas a la realidad) de las preguntas anteriores, hay que recordar que el personal de la empresa debe estar enterado e involucrado en todo el proceso de planeación.

Para la realización de la definición del negocio en la Coordinación de E.C. se siguió el siguiente procedimiento. Se elaboró un cuestionario que consistía de 30 preguntas en el cual se sondeaba la situación de la

¹⁴ Material didáctico curso: " La administración en México", Facultad de Química, U.N.A.M. , 1996

empresa en el campo de las relaciones humanas. Esto se realizó tratando los siguientes temas :

- cuales son los conceptos de calidad que tienen los colaboradores y como se manejan estos dentro de la empresa,
- como es la relación laboral entre los colaboradores en orden ascendente, descendente, horizontal y diagonal en el organigrama;

y por último,

- que tan motivados se encuentran los colaboradores en general para realizar su trabajo y que es lo que la empresa está haciendo al respecto.

A partir de este primer cuestionario se obtuvo un segundo, el cual trataba los temas que habían mostrado ser los más relevantes debido a que reflejaban las carencias y puntos problemáticos que disminuían la productividad. Dichos temas son: conceptos de apoyo y motivación, y cómo el jefe debe proporcionar a sus subordinados estos factores.*

A continuación se hablará más profundamente de cada uno de los puntos mencionados anteriormente para la elaboración de la definición del negocio, así como de la aplicación de los cuestionarios y los resultados que se obtuvieron de éstos.

* los formatos de los cuestionarios se encuentran en el anexo

1.1. ¿ A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR ?

Es muy importante estar seguro de a donde se quiere llegar. En el área de relaciones humanas fácilmente se puede dar el caso de hacer suposiciones erradas. No hay que perder de vista que cada cabeza es un mundo y que, aunque es posible generalizar, ésto solo puede hacerse después de conocer muy bien la cultura de la empresa y lo que está pensando cada persona que colabora en ella, de tal manera que la generalización se haga cuando se hayan obtenido las problemáticas comunes dentro de la empresa.

Es necesario hacer un análisis de cual es la situación en la que se quisiera encontrar el personal de la empresa, en otras palabras, encontrar que es lo que requiere el personal para cumplir mejor con su trabajo y así elevar su productividad.

A través de las respuestas del primer cuestionario se muestra que la productividad del personal ha disminuido. Posteriormente con la aplicación del segundo cuestionario, se obtuvieron que factores causaron esto. Estos factores son considerados como debilidades de la organización y son :

- desmotivación de los empleados
- fallas en la comunicación
- fallas en los procedimientos laborales

La desmotivación y las fallas en la comunicación suelen ser los dos factores más sobresalientes de la baja en la productividad del personal de una empresa.

1.1.1. Motivación .

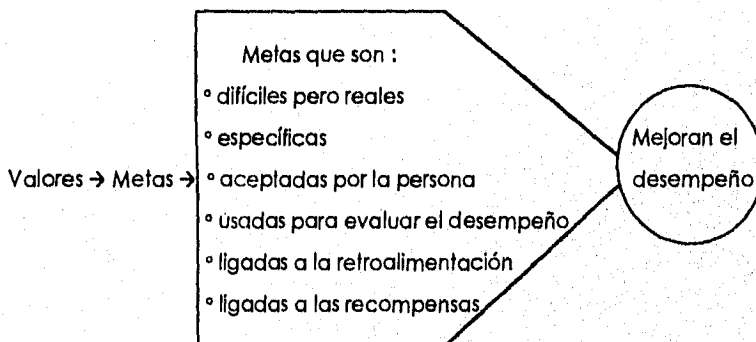
Muchos jefes creen dar a sus subordinados las atenciones que merecen. Por ejemplo, los jefes creen motivar a sus empleados de una manera muy adecuada como puede ser otorgando premios o reconocimientos, o a veces "echándoles porras"; esto no está mal sin embargo, puede ser que la manera en que se hace no sea la más adecuada. Para obtener buenos resultados con estas formas de motivación, hay que conocer muy bien al personal y no olvidar que no se puede generalizar. Hay que considerar al personal como individuos y no como grupo.

Teoría de las metas : ¹⁵

Casi todas las organizaciones modernas tienen algún tipo de programa de establecimiento de metas para aumentar la productividad. Una meta se define simplemente como lo que la persona quiere lograr.

¹⁵ DuBrin, A., Human Relations. A job oriented approach ,U.S.A., Prentice-Hall, Inc., 5ª ed., 1992, p. 52-53

Casi veinte años de evidencias estudiadas, han mostrado que establecer una meta (y alcanzarla) aumenta la productividad consistentemente. Además, cuando las metas son establecidas tanto para los grupos como para los individuos, los resultados son aún mejores. La evidencia también muestra que las metas difíciles de alcanzar proporcionan mejores resultados que las fáciles. Las metas que se establezcan deben ser reales y de acuerdo con los valores de la personas.

Fig.1.1 *Teoría de las Metas*

La participación en el establecimiento de las metas puede aumentar el desempeño cuando :

- a) a través de la participación, se establece una meta específica ;
- b) la meta específica es más difícil que la establecida por el supervisor ;
- c) la participación mejora la aceptación de la meta por el empleado.

*Teoría de las Expectativas:*¹⁶

Esta teoría está basada en la premisa de que el esfuerzo de las personas es proporcional a lo que éstas esperan recibir a cambio. Esta teoría relaciona la habilidad y la motivación con el desempeño. Para que exista un buen desempeño y una buena productividad, la motivación y la habilidad deben estar presentes. La habilidad, dentro de este contexto, incluye el soporte de la organización porque la gente necesita ayuda para hacer buen uso de sus habilidades. El soporte incluye : el equipo adecuado, las herramientas y la ayuda de los otros empleados. Si existe una ausencia de la motivación o de las habilidades, no será posible tener el desempeño. Es importante reconocer la contribución que tienen las habilidades de cada quien para lograr el desempeño, porque normalmente se exagera la contribución de la motivación.

1.1.2. Comunicación.

En el caso de tener fallas en la comunicación, hay que empezar distinguiendo entre comunicación e información. La diferencia entre ambas radica en su carácter unidireccional o bidireccional. La información no necesariamente exige una reciprocidad entre el emisor y el receptor, en

¹⁶ DuBrin, A., *Human Relations. A job oriented approach*, U.S.A., Prentice-Hall, Inc., 5ª ed., 1992, p. 63

cambio la comunicación encuentra en esto su componente esencial. Es necesario dentro de una organización, contar con comunicadores y no con lanzadores de Información.¹⁷

Si sus empleados no entienden bien cual es su alcance en la toma de decisiones, o algo les incomoda y no saben como tratar el problema, o simplemente no les son muy claras las instrucciones que reciben, y sin embargo no se atreven a preguntar, es muy importante cerciorarse de que los medios y canales de comunicación ascendente sean realmente los adecuados a nuestra cultura y a nuestras circunstancias. El segundo elemento, aún de mayor importancia para facilitar la comunicación ascendente, lo constituye el compromiso real de los líderes de la organización para responder oportuna y claramente a cada una de las propuestas y de las quejas o inquietudes de la organización¹⁸. Por otro lado, hay que considerar que en general, se suele ser mejor productor que receptor de Información y esto, además de dificultar enormemente el cierre de los procesos comunicativos, deja la frustración de no haber sido escuchado.¹⁹

El problema de la comunicación influye en todos los sentidos del organigrama de la empresa, y suele ser causante de la desmotivación.

¹⁷ Giral J., *Cultura de efectividad*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1991, p. 140

¹⁸ Giral J., *ob. cit.*, p. 155

¹⁹ *Ibíd.*, p. 164

1.1.3. Los procedimientos laborales .

Las fallas en los procedimientos laborales resultan como consecuencia de los dos factores anteriores. La comunicación defectuosa provoca que los colaboradores no compartan sus ideas entre ellos para buscar procedimientos más efectivos. Esto aunado a la desmotivación, provoca un estancamiento en el control de los procedimientos y problemáticas, así como en la evolución de las funciones de cada quien (factor desmotivante), creando un círculo vicioso.

1.1.4. ¿a dónde queremos llegar ?

La respuesta de a dónde queremos llegar es la mejora de estos tres factores, lo cual se traduce en :

- Motivación : que los colaboradores sean motivados de acuerdo con sus características y necesidades individuales.
- Comunicación : que la comunicación entre los colaboradores sea más clara y directa en todos los sentidos, además de ser más amplia.
- Procedimientos laborales: que exista un mejor control y seguimiento de los procedimientos laborales, así como un mejor esclarecimiento de las labores de cada quien.

Es importante tener presente que el hecho de plantearse nuevas metas y querer llegar a ellas implica pasar por un proceso de cambio. El

propósito de quien lo provoca es la búsqueda y obtención de beneficios, sin embargo, es bien sabido que el cambio invariablemente produce resistencia a quien lo experimenta. Por lo cual es necesario tener presente desde el momento mismo que se plantea a donde se quiere llegar en que consiste el cambio y cuales son sus características. De esto se hablará más adelante en el punto *¿ qué tenemos que hacer para llegar allá ?*

1.2. ¿ DÓNDE ESTAMOS AHORA ?

Para llegar a donde se quiere es necesario saber de donde se está partiendo, en otras palabras, es necesario hacer un análisis de la situación en la que se encuentra el personal actualmente respecto a los puntos que previamente, se convino son los más importantes para tratar.

El procedimiento para conocer la situación fue la siguiente: en base al primer cuestionario, se definieron las debilidades que existen en las relaciones humanas de la empresa. Las principales debilidades fueron :

- desmotivación de los empleados,
- fallas en la comunicación, y
- fallas en los procedimientos laborales.

A partir de estos resultados y el análisis del segundo cuestionario, se obtuvo cual era el punto de partida de cada deficiencia encontrada, lo cual se muestra a continuación:

- fallas en la comunicación :
 - el personal no se encontraba bien informado de lo que sucedía en la Coordinación. Existían fallas en la comunicación entre sedes.
 - la comunicación de eventos especiales o labores extraordinarias entre los jefes y los subordinados era descuidada e incluso a veces imprecisa.
 - existían deficiencias en la comunicación en todos los sentidos del organigrama ya que no estaba establecido cuando era el momento más adecuado para comunicar problemas y realizar solicitudes que facilitaran el trabajo (en cual quiera de los sentidos del organigrama).

- desmotivación de los empleados :
 - no existía la confianza necesaria para hacer sugerencias, ya que cuando lo hacían y no se tomaban en cuenta, y no se les explicaba el motivo por el cual se desaprobaba la sugerencia.
 - los subordinados creían no contar con el apoyo adecuado cuando lo requerían.

- los subordinados consideraban que sus jefes no estaban bien enterados de lo que sucedía en el departamento, esto implicaba que no conocían como desarrollaba sus labores cada quien, así como de cuales eran las necesidades que tenía cada subordinado para desarrollar más eficientemente su labor.

- fallas en los procedimientos laborales :
 - el personal se sentía desorientado en cual sería el plan de trabajo para el siguiente periodo. Las metas a corto y mediano plazo no eran claras.
 - no existía un adecuado seguimiento, ni de las problemáticas presentadas, ni de sus soluciones.
 - el personal sentía necesario el que se pusiera en claro cuales eran las responsabilidades y labores de cada quien.

Hay que tener muy claro, que para poder resolver un problema primero hay que saber cual es el problema, lo cual requiere un basto análisis del entorno y sobretodo, conocer cual es nuestro punto de partida hacia la resolución de la problemática.

1.3. ¿ QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA LLEGAR ALLÁ ?

Para realizar el análisis de la situación de una empresa y posteriormente formular una estrategia para mejorar la situación de la

misma, es necesario estar conciente de cuales son las fuerzas y debilidades con las que ésta cuenta.

1.3.1 Formulación de la estrategia :

La historia de la humanidad ha demostrado que para combatir a un enemigo puede ser basándonos en nuestras fuerzas o atacando sus debilidades. En el caso de las relaciones humanas es más común encontrar cuales son los problemas que causan bajas en el nivel de productividad, por lo tanto se vuelve práctico y más fácil atacar las debilidades en las relaciones del personal que tratar de hacer mejoras en base a las fuerzas del grupo.

Como se ha mostrado, el punto de partida esta basado en las debilidades que presentan las relaciones humanas dentro de la Coordinación de E.C., por lo cual, la manera más adecuada de resolver el problema es disminuyendo o contrarrestando esas debilidades.

Durante el desarrollo de esta tesis, se ha hecho énfasis en la importancia que tiene la colaboración de todo el personal. El personal de la empresa es tan responsable de lo que pasa dentro de la empresa como de las soluciones a las que se puedan llegar. Por otra parte, el hecho de que se invite al personal a colaborar, que sus ideas sean consideradas para futuras mejoras, resulta ser altamente motivante y promueve la comunicación en todos los sentidos, contrarrestando así dos de las debilidades presentes. La participación de las personas en la implantación

del cambio, la comprensión del proceso por las personas y la flexibilidad en el proceso de cambio, son los tres factores más importantes que ayudan a disminuir la resistencia al cambio.

Anteriormente se mencionaba la importancia que tiene considerar la implantación de un plan como un proceso al cambio, por lo cual se puede tomar la teoría de Kurt Lewin sobre el proceso al cambio como fundamento para llegar a las metas establecidas. La teoría de Lewin nos es útil ya que da las etapas por las cuales debe pasar un individuo para conseguir un cambio y hacer que los beneficios que se obtienen sean permanentes. Estas etapas son :

1. EL DESCONGELAMIENTO :

Motiva y prepara al individuo o al grupo al cambio, cuya necesidad se vuelve clara ; se rompen hábitos, costumbres, tradiciones, lo cual abre pasos a caminos nuevos.

2. EL CAMBIO :

Una vez motivado el individuo o grupo recibe nuevos modelos de conducta, por dos subprocesos combinables :

- Identificación total por nuevas pautas de conducta,
- Introyección por el nuevo individuo o grupo, colocado en la situación donde se le exigen nuevas conductas para determinar una buena actuación.

3. RECONGELAMIENTO :

La nueva conducta queda integrada en la personalidad del individuo y en sus reacciones emocionales cotidianas con el apoyo de refuerzos.²⁰

La dos primeras etapas son parte fundamental del proceso para el alcance de las metas, que es precisamente lo que se busca en este punto.

1.4. ¿ CÓMO ESTAMOS PROGRESANDO HACIA ESE OBJETIVO ?

Para saber como se está progresando es necesario realizar un constante monitoreo del procedimiento. Nunca deben perderse de vista los objetivos de la planeación (a donde queremos llegar) , así como la misión que se establezca.

Por otra parte, para poder desarrollar cualquier plan estratégico es necesario que el personal se encuentre enterado, comprometido y motivado para obtener los mejores resultados. Las tres características anteriores, son del área de relaciones humanas y el plan estratégico que se está realizando es para esa área, por lo cual, los resultados se irán percibiendo desde el mismo momento en que se inicie el proceso de planeación.

²⁰ Kras E., La administración mexicana en transición, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1991, pp. 13-14

En la Coordinación de E.C. al ser comunicada la propuesta para la realización de un Plan Estratégico aplicado a las Relaciones Humanas, se obtuvieron respuestas positivas de parte de los colaboradores de esta institución. Para la realización del plan, fueron necesarias varias juntas donde se intercambiaron ideas respecto a la situación general de la empresa, y sobre los resultados de los cuestionarios. Las deficiencias que se tenían, rápidamente fueron aminorándose con la participación de los colaboradores, no solo durante las juntas, sino también en el transcurso de desarrollo del plan ; de tal manera que al momento de echar a andar el plan, es mucho más probable que los resultados se vean a corto plazo.

CAPÍTULO II. MISIÓN.

2.1. LA NECESIDAD Y LA IMPORTANCIA DE LA MISIÓN O PROPÓSITO.²¹

El beneficio más inmediato de definir y compartir un propósito empresarial se da en términos de economía de esfuerzos, de eficacia; saber exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el "para qué" último de nuestra empresa, nos ayuda necesariamente a orientar nuestro empeño en una misma dirección, a evitar esfuerzos innecesarios y a coordinarnos sinérgicamente*.

Si la función de cualquier área de la organización se desvincula de la misión, si cada empleado no conoce con precisión en qué forma su

²¹ Giral J., *Cultura de efectividad.*, México, Grupo Cultural Iberoamericano, 1991, pp. 30-31

* Sinergia : multiplicación de fuerzas que se genera mediante el concurso activo de varias fuentes energéticas y/o personas en función de un objetivo común. Meta del trabajo o equipo. Ob. cit. p.68

esfuerzo armoniza con la razón de ser de la organización, es muy probable que se energía se desvíe y se desperdicie en la consecución de otros fines.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN²¹

Una misión digna:

En primer lugar es importante que la misión sea en verdad digna del empeño del personal y esto implica que las necesidades y las aspiraciones de cada miembro de la organización estén explícitamente consideradas en ella. En la medida en que cada quien vea reflejados en la misión empresarial sus intereses, en la medida en que su proyecto personal de vida tenga que ver con el de la organización, podrá entregarse a dicha misión con la motivación de un aficionado.

Al integrar las necesidades y expectativas de todos, la misión refleja también sus valores; y esto es importante ya que en la medida en que cada quien sea capaz de encontrar armonía entre su escala personal de valores y la de la organización, se facilitará su proceso de integración y compromiso con la empresa. Por otra parte, la misión debe dar un sentido social e histórico a la organización. Por ello es importante que en ella se defina el papel que la organización busca jugar en la comunidad y se contemplen, además de las expectativas de empleados y accionistas, la

²¹ Giral J., Cultura de efectividad., Mex., Gpo. Ed. Iberoamericano, 1991, pp. 32-38

de todos los grupos que están vinculados a la organización (clientes, proveedores, sociedad, etc.).

Finalmente es importante que la misión contenga una norma de excelencia. Esto permite que se traduzca con mayor facilidad en retos individuales y de equipo en el interior de la empresa.

A prueba de cambios:

La misión si bien debe orientarnos en proyectos temporales o coyunturales, debe también trascender (por apasionantes que resulten) para renovar continuamente el entusiasmo de la gente.

Cualitativa:

La misión, a diferencia de los objetivos y las metas, por ser la "razón de ser" misma de la organización, debe ser cualitativa, no cuantificable; esto le permite mantener su condición de trascendencia. De no ser así, la empresa perdería sentido en el momento mismo de alcanzar cifras u objetivos específicos.

La misión pertenece más al ámbito de la inspiración que al de la acción empresarial, debe iluminar y orientar las metas cuantificables pero no puede reducirse a ellas.

Congruente:

La congruencia constituye la clave de la comprensión y aceptación del propósito, sin las que este no tiene sentido. Por ello es importante que la misión refleje realmente la razón por la que la organización fue fundada,

así como el que las políticas costumbres y normas de la empresa realmente se desprendan de él. En la medida en que se consiga que esto

se logre, en la medida en que el comportamiento organizacional - empezando por el de sus líderes formales e informales - sea congruente con la misión de la empresa y con los valores que lo inspiran, estaremos comunicando adecuadamente nuestra razón de ser.

Común:

La misión empresarial debe inspirar cambios de fondo en el conjunto de la organización, de tal forma que no haya retroceso y disminuya el trauma de lo amenazador; de modo que signifique el estímulo de buscar nuevos horizontes y se camine hacia una transformación cultural de fondo en la organización.

Atractiva:

Es importante que la misión empresarial sea atractiva en forma y fondo, que su redacción además de ser breve y clara, sea estética e inspire confianza.

También desde el punto de vista de la aceptación es recomendable que la misión, al orientar e inspirar el futuro de la empresa, retome sus valores tradicionales, ya que en toda organización humana, si bien se espera mucho del futuro, también bien se aprecia la propia historia y se confía en ella.

Defendible:

El que una misión empresarial sea "defendible" es quizá el mejor parámetro para saber si realmente se ha logrado todo lo anterior; más que una característica distinta, es una consecuencia de las anteriores.

2.3. LA MISIÓN DE LA COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA.

La Coordinación de E.C. pertenece a la Facultad de Química y ésta a su vez a la Universidad Nacional Autónoma de México, por lo cual para poder establecer la misión de la Coordinación de E.C. ésta debe estar de acuerdo y dentro del marco de los objetivos y la misión de la Facultad de Química, así como estos con los de la Universidad. Para lo cual a continuación se expondrán los objetivos y la misión de la UNAM y de la Facultad para formular la misión de la Coordinación de E.C.

La UNAM cuenta con un documento llamado "La Legislación Universitaria", decretado por el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, en el que establece cuales son las leyes que la rigen y sobre que esquema desempeñará sus funciones. Dentro de este documento se establece en su Artículo 1º de la Ley Orgánica de la UNAM, Capítulo 1, cuales son sus objetivos o los fines específicos de la Universidad. Estos identifican los logros a cumplir y simbolizan las razones de existencia de la organización. El Artículo 1º dice lo siguiente :

" La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública - organización descentralizada del estado - dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura."

Sin embargo la Universidad no cuenta con una misión establecida como tal, pero por las dimensiones que abarcan sus objetivos puede relacionarse con la misión de la Facultad.

La misión de la Facultad de Química es la siguiente:

" Formar profesionistas y posgraduados del área química quienes por su versatilidad, alta preparación y conciencia social, atiendan sobradamente las necesidades de generación de conocimientos y del sistema de producción de bienes y servicios, y los transformen para elevar la calidad de vida en el país."

" El proceso formativo debe garantizar en los egresados la solidaridad profesional, acrecentar el prestigio de la Facultad, promover el engrandecimiento

cultural del país e inculcar un espíritu de compromiso, apoyo y defensa de la Universidad Nacional Autónoma de México."

La misión de la Facultad está altamente ligada con los objetivos de la UNAM y como lo menciona en sus últimas palabras, busca proporcionarle su apoyo para el engrandecimiento de esta, abarcando la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

Como se mencionó en los Antecedentes, la Coordinación de E.C. se ha desarrollado mediante la impartición de cursos de capacitación y actualización para los profesionales de la química y áreas afines. Sin embargo, la Coordinación de E.C. ha incursionado con éxito en el hecho de que no solo cuenta con asistentes de estas áreas, sino que también cuenta con profesionales de otras áreas ajenas a la química; proporcionando a todos ellos no solo actualización y capacitación profesional, sino también un desarrollo personal. A partir de esto, la misión de la Coordinación de E.C. queda, de acuerdo con los objetivos y la misión de la UNAM y de la Facultad de Química, como sigue :

Misión de la Coordinación de Educación Continua :

" La actualización y desarrollo profesional y personal de los profesionales para contribuir al engrandecimiento cultural del país ".

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICOS Y PRONÓSTICOS.

La realización de los Diagnósticos y Pronósticos se efectúa en dos áreas :

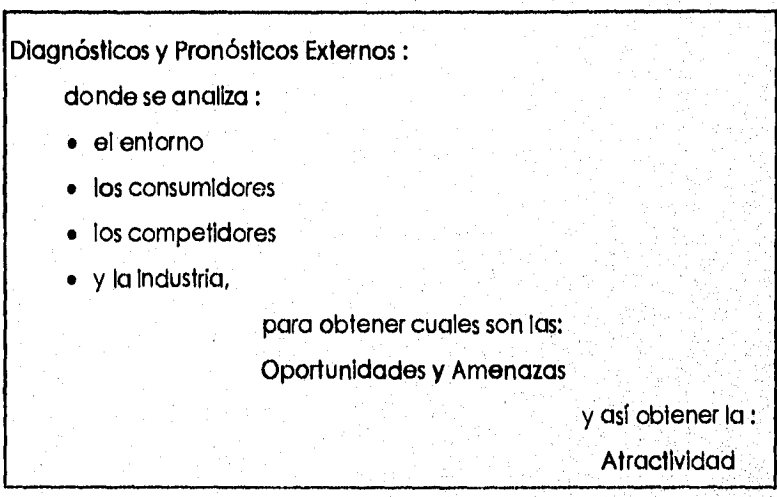


fig. 3.1.1

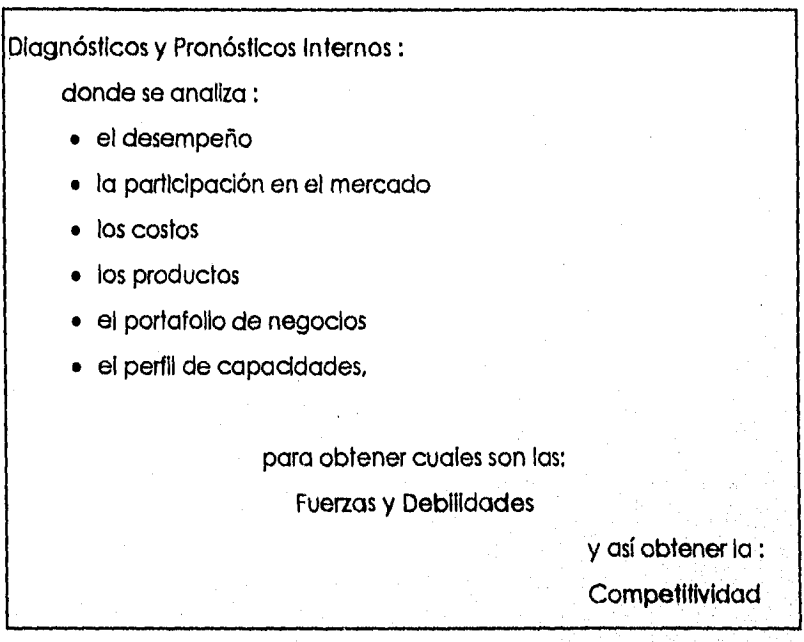


fig. 3.1.2

fuelle : curso : " La administración en México " Facultad de Química.
UNAM.

Para el caso de la planeación estratégica aplicada a las relaciones humanas hay que basarse en los Diagnósticos y Pronósticos Internos o sea en el análisis de Fuerzas y Debilidades. Este último abraña varios campos como : la manufactura, la comercialización y la administración. Pero por tratarse de las relaciones humanas en la empresa solo se realizará el análisis en el campo de la administración.

A continuación se presenta una tabla de evaluación con los puntos que se recomienda abarcar, aunque dependiendo del caso particular de cada empresa se puede profundizar más o menos en cada uno de ellos:

Análisis de Fuerzas y Debilidades : Administración.

	Débil (-2)	Normal (-1)	Normal (+1)	Fuerte (+1)
Calidad en la administración :				
alta dirección				
gerencia media				
supervisores				
Lealtad / Rotación del personal				
Calidad en la toma de decisiones				
Habilidades estratégicas :				
usos de análisis estratégico				
evaluación del entorno				
formulación de estrategias				
Comunicaciones				
Relaciones : gobierno				
sindicato				
gremios				

fig. 3.2

fuelle : curso : " La administración en México " Facultad de Química.

UNAM.

3.1 PROCEDIMIENTO

Como ya se mencionó en el Capítulo I : Definición del Negocio, la estrategia es atacar las debilidades, por lo que todo el análisis se basa primero en la definición de las debilidades y posteriormente en la manera de contrarrestarlas con acciones concretas. Por otra parte se tiene que en el Capítulo I en la pregunta *¿Dónde estamos ahora ?*, se presentó (a partir de los resultados de los cuestionarios) cual era la situación actual de la empresa y los principales problemas a afrontar.

En este capítulo el procedimiento fue el siguiente : basado en lo anterior se convocó a una Junta, la última y más importante, con todo el personal de la Coordinación, donde se les expuso cuales fueron los puntos sobresalientes que se obtuvieron de los dos cuestionarios a partir de las Juntas anteriores donde estos habían sido estudiados. Con ello se realizó un análisis y se llegó a que mediante una lluvia de ideas se propondrían acciones concretas que contrarrestarán las debilidades que existían. Posteriormente en la Junta se le pidió al personal que le diera valores de 5 a 1 en orden de importancia a las acciones que considerarán como las más importantes. Basado en la Teoría 20/80 y el Diagrama de Pareto, se obtuvieron las acciones a las que se les debe proporcionar especial atención ya que son las que representan la estrategia para llegar a los mejores resultados.

3.2 EL DIAGRAMA DE PARETO

Vilfredo Pareto fue un economista y sociólogo Italiano, de comienzos de este siglo, que se interesó en estudiar el ingreso económico de los países. Él fue quien enunció el principio de que el 20% de los problemas es la causa del 80% de los dolores de cabeza. Esto quiere decir que las oportunidades más importantes de mejoramiento (80%) se centra en la solución de unos cuantos problemas (20%).²³

Con base a este principio se elabora el diagrama que lleva su nombre y que sirve para mostrar, en forma gráfica, qué problemas se presentan en una determinada situación y cuál es su importancia. Este diagrama ayuda a determinar en qué orden hay que resolverlos.

Como ya se mencionó anteriormente, en la Coordinación de E.C. se estableció a través del diagrama de Pareto, cual era el 20% de las acciones propuestas que resolvería el 80% de los problemas.

Pasos para la elaboración del diagrama de Pareto:

1. Se selecciona el área, tema o punto, cuyos problemas se quiere identificar.
Ej. Comunicación

²³ Gutiérrez M., *Noiones de Calidad Total*, México, Ed. Limusa, 1ª ed., 1993, p.117

2. Se seleccionan los temas involucrados en el tema.
Ej. cada acción concreta
3. Se da el valor a las acciones según su importancia, esto solo a las que se consideran más relevantes.
Ej. Del total de acciones cada colaborador solo valoró 5 acciones, proporcionando 5 punto a la más importante y 1 punto a la menos importante.
4. Se determina el valor total de cada acción.
5. Se traza una gráfica de barras donde en el eje de las ordenadas se coloca cada acción ; y en el eje izquierdo de las abscisas, la puntuación de las acciones.
6. Se traza una curva a partir de la suma de los porcentajes de cada acción. Este parte del porcentaje de la acción de más valor, hasta el 100% (graduado en el eje derecho de la abscisas).
7. Se traza una línea recta horizontal a partir del 80% (eje derecho), hasta intersectar con la curva. De ahí, se traza una línea recta vertical hacia las barras. De la barra que interseque esta recta hacia la izquierda será el 20% de las acciones que resolverán el 80% de los problemas.

3.3 RESULTADOS OBTENIDOS DEL DIAGRAMA DE PARETO.

Como se mencionó en el primer capítulo se obtuvieron 3 deficiencias, que a partir de ahora se consideran áreas de oportunidad.

Estas son :

- la comunicación
- la motivación
- los procedimientos laborales

Para cada área de oportunidad se realizó un diagrama de Pareto, a partir de los valores que le dio el personal de la Coordinación de E.C.. De cada diagrama - elaborado como se describió anteriormente - se obtiene cual es el 20% (las acciones en un marco más oscuro) que contrarresta el 80% de las debilidades.

A continuación se presentan las acciones con su respectiva puntuación así como los diagramas correspondientes a cada área de oportunidad.

3.3.1 COMUNICACIÓN:

fig. 3.3.1

<u>acciones</u>	<u>puntuación</u>
1. Realizar una reunión mensual de toda la Coordinación con la participación esporádica del Coordinador General de Extensión Académica. (Max. 2 hrs.)	24
2. Reunión semanal por sede entre jefe del depto. y los coordinadores de cursos (participación esporádica del Coordinador) con horarios establecidos. (Max. 1 hr)	19
3. El jefe debe informar a su subordinado cual es la información importante que debe proporcionarle	13
4. Quien presente un problema deberá presentar conjuntamente, al menos dos alternativas de solución.	11
5. Establecer una comunicación periódica entre sedes a través de los jefes de depto hacia los coordinadores cursos y viceversa.	10
6. Realizar una reunión quincenal entre jefes de depto. y Coordinador. (Max. 1 hr.)	4
7. La comunicación deberá ser: concreta, oportuna y con contenido. La información será proporcionada a tiempo y además será adecuada y relacionada con Educación Continua	3
8. Contar con una agenda de localización del personal de la coordinación para cuando este se encuentre fuera de su sede.	3
9. Realizar una reunión social semestral para el personal de la Coordinación.	3
10. Realizar una reunión quincenal entre los coordinadores de cursos. (Max. 1 hr.)	2

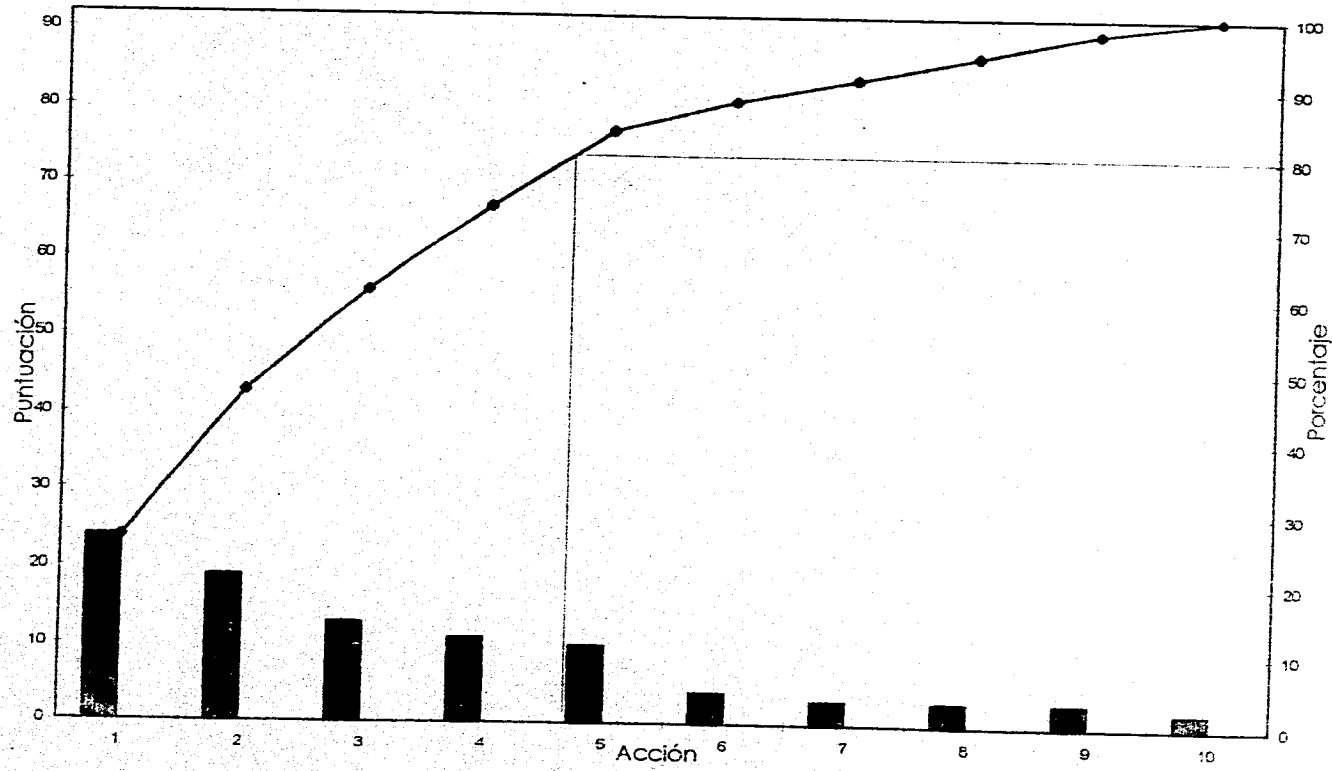
COMUNICACIÓN:

fig. 3.3.2

número de acción	puntuación	sumatoria	porcentaje
1	24	24	26.09
2	19	43	46.74
3	13	56	60.87
4	11	67	73.83
5	10	77	83.70
6	4	81	88.04
7	3	84	91.30
8	3	87	94.57
9	3	90	97.83
10	2	92	100.00

fig. 3.3.3 Diagrama de Pareto.

COMUNICACIÓN



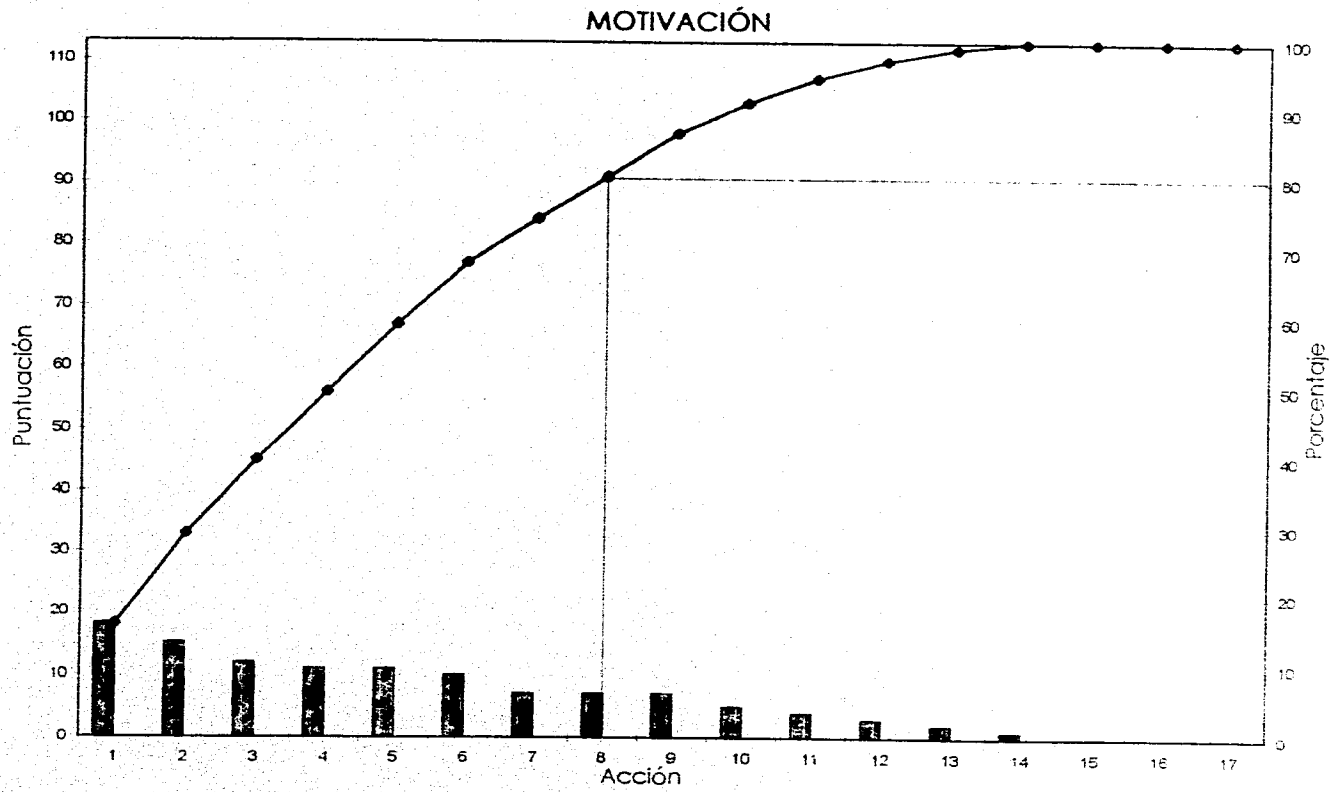
3.3.2 MOTIVACIÓN:
fig. 3.4.1

<u>acciones</u>	<u>puntuación</u>
1. Realizar, conjuntamente, las metas que se proponen	18
2. Proporcionar los medios para hacer más eficiente el trabajo.	15
3. Reconocer los errores y los ACIERTOS del personal. Proporcionar soluciones a los errores	12
4. En todos los sentidos del organigrama, solicitar y otorgar cooperación. Promover el ser partícipe de las actividades	11
5. Tomar en cuenta las ideas para el desarrollo de la Coordinación de E.C.	11
6. Debe haber respeto a las actividades de cada individuo	10
7. El coordinador de cursos, en la reunión semanal, debe llevar una carta de necesidades para los siguientes quince días.	7
8. Proporcionar al personal reconocimientos públicos, privados y por escrito.	7
9. Promover los reconocimientos externos para el personal de la Coordinación de E.C.	7
10. Que los jefes tengan más presencia física con sus colaboradores	5
11. Proporcionar algún detalle de reconocimiento al personal de la Coordinación de E.C.	4
12. Cada jefe deberá escuchar a cada uno de sus colaboradores, por lo menos 10 min. díarlos	4
13. Rotación de puestos una semana al mes	2
14. Cuando lo amerite, el ponente debe plasmar por escrito en una carta de reconocimiento la labor del coordinador de cursos o del jefe del depto.	1
15. Mejorar la comunicación informando las decisiones directamente a quien(es) corresponde	0
16. Proporcionar a ambas sedes los mismos reconocimientos (4ta opción)	0
17. Mayor puntualidad y eficiencia en el trabajo de los coordinadores de cursos	0

MOTIVACIÓN:
fig. 3.4.2.

número de acción	puntuación	sumatoria	porcentaje
1	18	18	15.93
2	15	33	29.20
3	12	45	39.82
4	11	56	49.56
5	11	67	59.29
6	10	77	68.14
7	7	84	74.34
8	7	91	80.53
9	7	98	86.73
10	5	103	91.15
11	4	107	94.69
12	3	110	97.35
13	2	112	99.12
14	1	113	100.00
15	0	113	100.00
16	0	113	100.00
17	0	113	100.00

fig. 3.4.3 Diagrama de Pareto.



3.3.3 PROCEDIMIENTOS LABORALES

fig. 3.5.1.

acciones

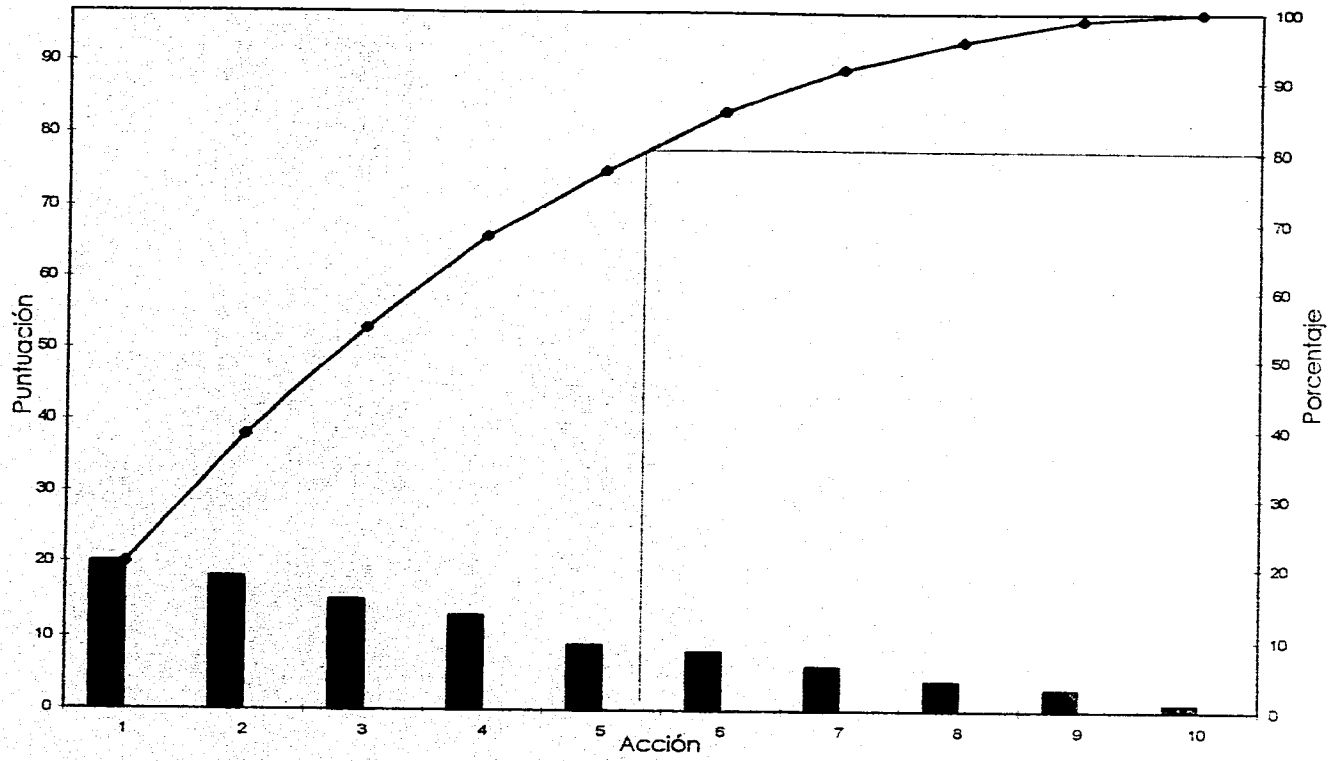
puntuación

1. Redefinir el apoyo secretarial	20
2. Realizar una reunión semestral para establecer el plan de trabajo y las metas	18
3. Unificar los formatos y los criterios de trabajo en ambas sedes	15
4. La labor del coordinador académico del diplomado deberá ser más efectiva	13
5. Realizar una evaluación conjunta trimestral del personal	9
6. En las reuniones mensuales deben existir pláticas informativas, prácticas y dinámicas	8
7. Realizar una evaluación intermedia al transcurso de cursos de 30 y 40 hrs	6
8. Dar un adecuado seguimiento enfocado a las propuestas y problemas	4
9. Contar con la participación selectiva de las secretarías en las reuniones	3
10. Tener un pizarrón con las actividades relacionadas con Educ. Continua	1

PROCEDIMIENTOS LABORALES :
fig. 3.5.2.

número de acción	puntuación	sumatoria	porcentaje
1	20	20	20.62
2	18	38	39.18
3	15	53	54.64
4	13	66	68.04
5	9	75	77.32
6	8	83	85.57
7	6	89	91.75
8	4	93	95.88
9	3	96	98.97
10	1	97	100

fig. 3.5.3 Diagrama de Pareto
PROCEDIMIENTOS LABORALES



CAPÍTULO IV.

IMPLANTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO.

Parte de la labor administrativa es traducir la estrategia de la administración de alto nivel en programas y tácticas, diseñar los medios para lograr los fines deseados, y fijar medidas específicas para alcanzar los objetivos en las operaciones cotidianas. Por tanto, la planeación y los planes deben ser coordinados a través de los distintos niveles en las organizaciones. Una parte importante de la planeación es programar la secuencia de las actividades o tareas que deben realizarse.²⁴

Para la integración de un plan estratégico cualquiera que sea su alcance, se deben considerar ciertos puntos para alcanzar el éxito.

1. El grado de integración del plan depende de las organizaciones, tipo de dirección. Sin embargo, el plan operativo no debe ser ni

²⁴ Kast F.E., Rosenzweig J.E., Administración en las organizaciones., México, McGraw-Hill, 4ª ed., 1990, p. 517

muy estricto ni muy flojo para no perder el interés de los colaboradores.

2. En planes a largo plazo se recomienda que solo las funciones principales sean coordinadas con mayor exactitud.
3. La integración del plan se facilita cuando se desarrollan paralelamente planes cualitativos y cuantitativos. La mezcla de estos es útil ya que permite tener referencias cruzadas sobre las funciones o interrelaciones de diferentes niveles de planeación proporcionando una mejor evaluación.
4. Existen diferentes métodos para integrar los planes, pero la traducción de la planeación estratégica en acciones concretas a través de un sistema de presupuesto ofrece grandes ventajas:
 - a) proporciona un significado a la medición del rendimiento
 - b) permite un mejor control de las operaciones
 - c) expresa los planes cuantitativamente
5. La dirección debe prever la extrapolación del plan según el comportamiento de la organización en el año anterior. La dirección debe:
 - a) entender la diferencia entre compromiso y plan
 - b) saber que las acciones deben resultar de los planes
 - c) tener la responsabilidad de crear una organización adaptable y que acepte los cambios

En la administración dentro del estilo mexicano moderno, cada gerente se reúne con sus subordinados. Entonces se vuelve un miembro de su equipo en la planeación y coordinación del papel de cada uno. Además con la ayuda del gerente, los subordinados detallan los procedimientos y las normas de calidad. Comentan con él problemas e inconvenientes que se pueden presentar y como resolverlos. En su capacidad como un miembro del equipo departamental, el gerente ve su responsabilidad como el desarrollo y capacidad de sus subordinados, hasta que tengan los conocimientos y actitudes necesarias para funcionar efectivamente como equipo, que puedan elaborar planes detallados de acción a los que se comprometen plenamente, y que fijen normas de calidad que ellos puedan monitorear. Con esto se aseguran las normas y las metas hasta el nivel más bajo.²⁵

De esta manera se trabajó en la Coordinación de E.C. para poder establecer el plan operativo, a partir de los resultados obtenidos en el capítulo anterior a través del diagrama de Pareto. Esta forma de trabajar muestra como la Coordinación se desarrolla dentro de un estilo moderno de acuerdo a la cultura y necesidades del país.

²⁵ Kras E. , *La administración mexicana en transición.*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1991, p. 45

El plan operativo está basado en las acciones que el personal de la Coordinación de E.C. propuso. Muchas de las acciones a pesar de estar enumeradas por separado, se complementan entre sí. La Coordinación de E.C., conciente de ello, decidió formar un plan operativo que abarcara a todas las acciones, ya que saben que esto producirá mejores resultados.

El plan operativo de la Coordinación de E.C. para cada área de oportunidad se muestra a continuación.

4.1. COMUNICACIÓN:

1. Reunión mensual de la Coordinación de E.C.:

a) con la participación :

- los coordinadores de cursos (ambas sedes)
- los jefes del departamento
- el coordinador de E.C.
- el Coordinador General de Extensión Académica, (ocasionalmente)

b) Se presentará :

- Un Informe de las actividades realizadas en la Coordinación de E.C. , o fuera de ella relacionadas con Educación

Continua, a través de condensados previamente preparados por quien lo presente.

c) Duración máxima : 2 hrs.

2. Reunión semanal para cada sede :

a) Participantes :

- los coordinadores de cursos
- el jefe del departamento
- el coordinador de E.C. (ocasionalmente)

b) Se presentará :

- Un Informe de las actividades y problemáticas presentes en la sede.

c) Duración máxima : 1 hr. (con horarios establecidos previamente)

3. El jefe debe informar a su subordinado cual es la información importante que debe proporcionarle :

a) especificando como debe ser proporcionada

b) en que momento debe ser proporcionada

4. Quien presente un problema deberá presentar conjuntamente, al menos dos alternativas de solución.

Esto deberá hacerse en general, pero especialmente durante las juntas, para en ese momento analizar las alternativas y obtener la mejor solución.

5. Establecer una comunicación periódica entre sedes a través de los jefes de departamento hacia los coordinadores cursos y viceversa.

Después de cada reunión semanal (punto 2, Comunicación), el jefe del departamento debe informar a la otra sede, cuales fueron los puntos tratados que atañen a ambas sedes, y los resultados y conclusiones que se obtuvieron.

6. Reunión quincenal entre los jefes de departamento de ambas sedes y el coordinador de E.C. (max. 1 hr).
7. La comunicación deberá ser : concreta, oportuna y con contenido. La información deberá ser proporcionada a tiempo y además adecuada y relacionada con Educación Continua.
8. Se contará con una agenda de localización del personal de la Coordinación de E.C. para cuando este se encuentre fuera de su sede.
9. Reunión social semestral para el personal de la Coordinación de E.C.
10. Reunión quincenal entre los Coordinadores de cursos (max. 1 hr.)

4.2. MOTIVACIÓN:

1. Realizar, conjuntamente, las metas que se proponen. Se seguirán los siguientes Incisos :
 - a) las metas a largo plazo se establecerán en las juntas semestrales (punto 2, Procedimientos Laborales)
 - b) las metas a corto y mediano plazo se establecerán en las juntas mensuales (punto 1, Comunicación)
 - c) cada que se establezca una meta deberá realizarse un plan de seguimiento, el cual, se analizará en las juntas correspondientes (puntos 1y 2, Comunicación y punto 2, Procedimientos Laborales)
 - d) todos los colaboradores de la Coordinación serán responsables de que las metas se alcancen, e irán dando seguimiento en la parte que les corresponde.
 - e) el seguimiento no se dará por terminado hasta no alcanzar la meta propuesta.

2. Proporcionar los medios para efficientar el trabajo.
 - a) basado en que en las juntas se expondrán los problemas a tratar con las alternativas de solución (punto 4, Comunicación). A quien corresponda quedará la

responsabilidad de proporcionar los medios para obtener los resultados esperados.

- b) Para eficientar la labor de los coordinadores de cursos, el jefe del departamento deberá basarse en la Información proporcionada por ellos, mencionada en el punto 7, Motivación.

3. Reconocer los errores y los ACIERTOS del personal. Proporcionar soluciones a los errores.

- a) esto deberá hacerse en todos los sentidos de la organización

- b) para el reconocimiento de los acierto del personal, se puede basar en los puntos 8, 9, 11 y 14, Motivación.

4. En todos los sentidos del organigrama, solicitar y otorgar cooperación. Promover el ser participe de las actividades.

5. Tomar en cuenta las Ideas para el desarrollo de la Coordinación

Estas deben ser expuestas en las juntas a la hora de que se pidan propuestas de solución a un problema existente, cuando se propongan nuevas metas, o algo que produzca un beneficio a la Coordinación de E.C. La Ideas que sean aceptadas se les dará seguimiento hasta su conclusión.

6. Debe haber respeto a las actividades de cada individuo

Basado en la definición de las responsabilidades y actividades que corresponden a cada puesto de la Coordinación de E.C., cada colaborador deberá saber que le corresponde. Este punto no limita el hecho de que si se requiere los colaboradores desarrollarán funciones extras a las designadas formalmente (punto 4, Motivación).

7. El coordinador de cursos, en la reunión semanal, debe llevar una carta de necesidades para los siguientes quince días.
8. Proporcionar al personal reconocimientos públicos, privados y por escrito.
9. Promover los reconocimientos externos para el personal de la Coordinación.
10. Que los jefes tengan mayor presencia física con sus colaboradores.
11. Proporcionar algún detalle de reconocimiento al personal de la Coordinación.
12. Cada jefe deberá escuchar a cada uno de sus colaboradores, por lo menos 15 min. diarios.
13. Rotación de puestos una semana al mes.

14. Cuando lo amerite, el ponente debe plasmar por escrito en una carta de reconocimiento, la labor del coordinador de cursos o del jefe del departamento.
15. Mejorar la comunicación informando las decisiones directamente a quien(es) corresponde.
16. Proporcionar a ambas sedes los mismos reconocimientos (4ta opción).
17. Mayor puntualidad y eficiencia en el trabajo de los coordinadores de cursos.

4.3. PROCEDIMIENTOS LABORALES :

1. Redefinir el apoyo secretarial.

La definición de la labor de las secretarías está en función de las necesidades que tenga la Coordinación de E.C., para lo cual, deben monitorearse constantemente las actividades de la Coordinación para que las secretarías ayuden a hacer más eficiente el desarrollo de la misma.

2. Reunión semestral para establecer el plan de trabajo y las metas.

a) Participantes :

- los coordinadores de cursos (ambas sedes)
- los jefes del departamento
- el coordinador de E.C.

b) Se presentará :

- el programa de cursos y diplomados de ambas sedes que se ofrecerá el siguiente semestre.
- cuales serán la áreas que se abarcarán mediante los cursos y diplomados para el siguiente segundo semestre.
- cuales son las metas a largo plazo de la Coordinación de E.C.
- seguimiento de las metas a largo establecidas anteriormente

3. Unificar los formatos y los criterios de trabajo en ambas sedes como :

- formatos de inscripción
- listas de asistencia
- otorgamiento de constancias y diplomas

4. La labor del coordinador académico del diplomado deberá ser más efectiva .

Deberá :

- confirmar la asistencia de los ponentes con 1 semana de anticipación.

- en caso de imprevisto contar con un ponente sustituto.
 - asegurar que el material didáctico de los ponentes este a tiempo para su reproducción.
 - informar a cada ponente de su pago cuando este listo.
5. Realizar una evaluación conjunta trimestral del personal.
 6. En las reuniones mensuales deben existir pláticas informativas, prácticas y dinámicas.
 7. Realizar una evaluación intermedia al transcurso de los cursos de 30 y 40 hrs.
 8. Dar un adecuado seguimiento enfocado a las propuestas y problemas.
 9. Contar con la participación selectiva de las secretarias en las reuniones.
 10. Tener un pizarrón con las actividades relacionadas con Educación Continua.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

Las organizaciones requieren que sus recursos humanos cuenten con tres características:

- *saber*: que el personal esté enterado de cual es el fin último de la organización y de como se desarrolla ésta
- *poder*: que el personal esté preparado para el medio siempre cambiante en el que se desarrolla
- *querer*: que el personal cuente con una voluntad clara para desempeñar su trabajo.

El objetivo de esta tesis es mostrar como a través de un sistema de planeación estratégica aplicada a las relaciones humanas se puede incrementar la productividad y crear una nueva cultura dentro del marco de la administración moderna mexicana. El logro de este objetivo en la organización desarrolla en sus colaboradores las características mencionadas anteriormente. Esto se puede mostrar de manera concreta como sigue :

A través de la Definición del Negocio los colaboradores conocen cual es la situación actual de la organización, saben que lugar ocupa la organización dentro de su ramo y en el mercado, así como la función que tiene dentro de la sociedad. En el ámbito interno conocieron cuales eran las problemáticas que les ocasionaban bajas en la productividad y ahora las consideran áreas de oportunidad.

Mediante la elaboración de la Misión, los colaboradores saben cual es el alcance que la organización desea tener dentro del ámbito en el que se desarrolla. Al ser los colaboradores los que formulan la Misión, se identifican mejor con ella porque vierten sus intereses comunes y se encaminan sus esfuerzos hacia una misma dirección.

Con los Diagnósticos y Pronósticos, para este caso particular donde el plan estratégico es aplicado a las relaciones humanas, los colaboradores conocieron las fuerzas y sobre todo las debilidades más importantes de la organización. Sin embargo los colaboradores están concientes de la situación siempre cambiante del país y saben que esta situación les puede presentar oportunidades y amenazas.

La Definición del Negocio conjuntamente con los Diagnósticos y Pronósticos, dieron a los colaboradores la Información que determinó cuales eran las debilidades que causaban deficiencias. De esta manera los colaboradores pudieron establecer los procedimientos que basados en la estrategia, los condujeron a la mejora interna y externa de la organización

con la Implantación de acciones concretas o sea la Implantación del Plan Operativo.

El procedimiento de la planeación estratégica una vez aprendido, puede ser aplicado por los colaboradores en otras áreas o en toda la empresa, según se requiera.

Las problemáticas (debilidades) que presentó esta organización son problemáticas muy comunes en las relaciones humanas de las organizaciones con un sistema administrativo tradicional mexicano. Mediante la Implantación de un plan estratégico, se provoca la evolución de la organización hacia un sistema administrativo moderno mexicano.

Es claro que al mejorar la comunicación en todos los sentidos del organigrama se obtiene que:

- 1) los colaboradores estén mejor enterados de cual es la situación de la empresa.
- 2) los esfuerzos conjuntos se encaminen hacia un mismo fin
- 3) nuevas metas se pongan en común
- 4) los problemas se expongan y resuelvan más rápida y ágilmente
- 5) exista un mejor entendimiento entre los colaboradores al mejorar las relaciones interpersonales.

Con las mejoras motivacionales:

- 1) los colaboradores serán más participativos

- 2) se producirá un mayor número de intereses comunes para los colaboradores en pro de la organización
- 3) aumentará el bienestar de la organización al igual que el de la sociedad

Mientras que con las mejoras en los procesos laborales:

- 1) las labores se vuelven más ágiles
- 2) se minimizan los errores
- 3) el futuro está mejor planeado
- 4) existirá un mejor seguimiento

Todos los puntos anteriores incrementan la productividad del personal y por lo tanto de la organización. Los cambios y por lo tanto los efectos de estos, no se producen de la noche a la mañana sin embargo, el personal ahora ya conoce los beneficios de un plan estratégico y sabe como llevarlo a cabo. Sabe también que los cambios son necesarios para la evolución y progreso de la organización, y que también lo son para ellos como individuos, porque ellos dependen de la organización y la organización depende de ellos.

Los líderes de la organización deben mantener el ánimo del grupo siendo ellos un ejemplo a seguir y manteniendo la imagen de que los cambios bien llevados y planeados producen mejoras y bienestar. La rapidez con la que se producen los resultados son producto de esto.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Baz, Ma. E., Material didáctico curso: " Liderazgo para la Productividad" , México, Facultad de Química, U.N.A.M. 1996
- ◆ Covey, R.S., Los siete hábitos de la gente eficaz., México, Ed. Paydos, 1ª ed., 1989.
- ◆ Du Brin A., Human Relations. A Job oriented approach., U.S.A., Prentice-Hall, Inc., 5ª ed., 1992.
- ◆ Giral J., Cultura de efectividad, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1991.
- ◆ Gutiérrez M., Nociones de Calidad Total. Conceptos y herramientas básicas, México, Editorial Limusa , 1ª ed., 1993.
- ◆ Kast F.E., Rosenzweig J.E. , Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias., México, McGraw-Hill, 4ª ed., 1990.
- ◆ Kelly J. Relaciones humanas en la empresa., Buenos Aires, Librería " El Ateneo", 2ª ed., 1978.

- ◆ Koontz H. , Heinz W., Administración, una perspectiva global., México, McGraw-Hill, 10ª ed., 1995
- ◆ Koontz H. , O'Donnell C. , Curso de administración moderna. , México , McGraw-Hill, 6ª ed. , 1980.
- ◆ Kras E. , La administración mexicana en transición, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1991.
- ◆ Legislación Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México., México, U.N.A.M. , 2ª ed. , 1995.
- ◆ Manual de Organización. México, Facultad de Química, U.N.A.M., 1995.
- ◆ Ramírez J., Material didáctico curso : " La administración en México" , México, Facultad de Química, U.N.A.M. 1996
- ◆ Robbins S. , Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México, McGraw-Hill, 3ª ed. , 1990.
- ◆ Schermerhorn, J. Jr., Management for productivity., U.S.A. ,Jonh Wiley & son, inc., 4ª ed. , 1993.
- ◆ Steiner G.A. , Top Management Planning., U.S.A., McMillan Publishing Co., inc., 1969.
- ◆ Steiner G.A. , Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México, CECSA, 11ª ed. , 1989.
- ◆ Uris, A. , 101 Ideas de los genios de la administración., México, Ed. Limusa, 1992.
- ◆ Walter B., Keith J.D., Dirección de Personal y Recursos Humanos., México, 1ª ed., 1987.

ANEXO

CUESTIONARIO.

Este cuestionario se elaboró con la finalidad de identificar cuáles son las principales debilidades del ámbito de trabajo de esta empresa, y poder incrementar, mediante un programa de mejora continua, el nivel de calidad que se tiene en la empresa.

Toma en cuenta que el mayor beneficiario eres tú, por lo cual te pido de favor que seas lo más sincero posible y pienses bien tus respuestas sin dejar escapar detalles. Trata de ser lo más explícito posible diciendo el porque de tus respuestas.

1. ¿Qué es para ti la calidad? Cómo la definirías?
2. ¿Conoces alguna norma de aseguramiento de la calidad o algún sistema o filosofía de la calidad?, ¿cuál?
3. ¿Conoces el sistema de mejora continua?
4. ¿Qué beneficios crees que te proporcionan la calidad y los sistemas de mejora continua?
5. ¿Qué beneficios crees que te podrían proporcionar los sistemas de mejora continua?

6. ¿Existe algún compromiso con tu empresa para desarrollar tu trabajo con calidad?, ¿con tu jefe?

7. ¿Desempeñas tu trabajo con calidad? Menciona un ejemplo.

8. ¿Cómo consideras que podrías incrementar la calidad en tu trabajo?

9. ¿Conoces el trabajo que realizan tus compañeros? _____%

10. ¿Conocen tus compañeros tu trabajo? _____%

11. ¿Tus compañeros contribuyen a que desempeñes tu trabajo con calidad? _____%
¿cómo?

12. ¿Tus compañeros desarrollan su trabajo con calidad? _____%
¿cómo?

13. ¿Existe un apoyo adecuado de parte de tu jefe, para que desarrolles tu trabajo con calidad?

14. El trabajo en tu empresa, ¿se hace en equipo o individualmente?

15. ¿Crees que hay una adecuada colaboración de todos los integrantes de tu empresa para el desarrollo del trabajo, ya sea individualmente o en equipo?

16. ¿Tu jefe toma decisiones con la colaboración de su equipo de trabajo?
(Si sí, con que frecuencia)
17. ¿Sabes identificar las causas de un problema?
18. ¿Tu jefe y tus compañeros se reúnen para identificar problemas y encontrar soluciones? (Si sí, con que frecuencia y que resultados se obtienen)
19. ¿Llevas un registro de los problemas que se han presentado y en las soluciones que se han tomado?
20. ¿Se toman en cuenta las propuestas que hagas para la mejora de la empresa?, ¿las de tus compañeros?
21. ¿Quién consideras que es tu líder y por qué?
22. ¿Te encuentras motivado para desarrollar tu trabajo?
23. El desempeño de tu trabajo con calidad, ¿es debido a la motivación de tu líder o a una automotivación?
24. En algunas ocasiones ¿la motivación para el desempeño de tu trabajo ha surgido del ámbito externo a tu empresa o institución? Menciona un ejemplo.

25. ¿Quiénes son las personas dentro de la empresa que más te motivan a desempeñar tu trabajo con calidad?
26. ¿De qué manera te motivan para ello?
27. ¿De qué manera te gustaría que te motivaran?
28. Podrías ponderar en porcentaje el reconocimiento que percibes de tu trabajo por parte de:
a) tu líder ____, b) tus compañeros ____, c) tu jefe ____
29. ¿Te sientes a gusto en tu empresa?
30. ¿Si pudieras cambiar de empresa, qué beneficios buscarías que te ofreciera tu nuevo trabajo para que te cambiaras a él?

CUESTIONARIO 2.

1. ¿Cuál es la imagen que tienes de un jefe y cuales son las características (en orden jerárquico) con las que crees que éste debe de contar?
2. ¿Cuál es la imagen que tienes de un líder y cuales son las características (en orden jerárquico) con las que crees que éste debe de contar?
3. ¿Qué es para ti motivación?
4. Escribe en orden jerárquico cómo te gustaría que te motivara tu jefe.
5. Escribe en orden jerárquico cómo te gustaría que te motivara tu líder.
6. ¿Qué es para ti apoyo?
7. ¿Qué tipo de apoyo pedirías de parte de tu jefe?
8. Menciona casos específicos en los que creas que necesitas más apoyo y especifica si de parte de tu jefe, de tu líder o tus compañeros.
9. ¿Cómo te gusta que reconozcan tu trabajo?
10. ¿Qué necesitas para que exista un buen trabajo en equipo? ¿Cómo te gustaría que este equipo trabajara?