



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

PO1512/97

Ej. 3

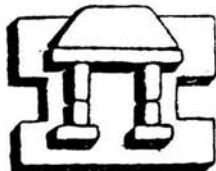
EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA
PLANEACION ESTRATEGICA Y
CAPACITACION DE LAS
ORGANIZACIONES

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
SANDRA LILIANA SANCHEZ FELIX

ASESORES:

JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
ANDRES MARES MIRAMONTES
ENRIQUE ROJAS SERVIN

MEXICO, 1997



IZTACALA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

A mi hijo Bryan:

Gracias por quererme y creer en mí,
por darme la energía necesaria para continuar,
te amo.

A mi madre:

Por ser mi mejor ejemplo y apoyo,
tu sabes que mis triunfos son en realidad tuyos,
en verdad gracias por estar a mi lado, te amo.

A mis compadres Eduardo y Yolanda:

Dos grandes sorpresas que me dio la vida,
mil gracias por ser padres de mi hijo,
por entenderme y por todo su amor sincero.

A mi familia:

Mis hermanos Susana, Manuel,
Sergio y Linda, mis sobrinos
Edwin, Lilí, Brenda y Daril,
por estar conmigo en los
momentos importantes de mi vida.

A Vaquero:

No existen palabras suficientes
para agradecer todo lo que has
hecho por mí, mil gracias por ser
el mejor maestro y amigo.

A mis amigos:

Por los momentos inolvidables
viví a su lado. **Male** gracias
por ser mi batichiquita.

ÍNDICE

RESUMEN.....	pág. 1
Capítulo 1. ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES.....	pág. 2
1.1. Teorías de la organización.....	pág. 3
1.2 Definición de Organización.....	pág. 10
1.3 Estructuras Organizacionales.....	pág. 12
Capítulo 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	pág. 18 ✓
2.1 Definición y Concepciones.....	pág. 19
2.2 Formulaciones Estratégicas.....	pág. 25
2.2.1. Análisis de Impactos.....	pág. 27
2.2.2. Análisis de Amenazas y Oportunidades....	pág. 32
2.2.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	pág. 35
Capítulo 3. CAPACITACIÓN.....	pág. 42
3.1 Definición y Función.....	pág. 43
3.2 Proceso de Capacitación.....	pág. 50
Capítulo 4. LA CERTIFICACIÓN ISO 9000.....	pág. 57
Capítulo 5. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.....	pág. 67 ✓
CONCLUSIONES.....	pág. 76 ✓
REFERENCIAS.....	pág. 83

RESUMEN.

La comunidad empresarial mexicana ha vivido muchos años aislado de la competencia, pero el reciente ingreso de México al GATT y TLC ha generado una situación económica desfavorable que afecta a las empresas mexicanas, ya que se enfrentan ante una competencia desigual con las organizaciones extranjeras, que pueden ofrecer productos de calidad consistente a precios bajos.

Ante tal situación, las organizaciones mexicanas deben entender la necesidad de cambio para desarrollarse competitivamente y poder alcanzar la productividad, calidad y servicio que es exigido por las personas que hacen uso de sus servicios o productos.

Una alternativa adecuada para lograrlo es la Planeación Estratégica, que permite establecer el futuro deseado por la empresa, evolucionar y progresar por periodos largos, manteniendo altos niveles de productividad y competitividad.

Realizar la Planeación Estratégica dentro de las organizaciones requiere una adecuada Capacitación de personal, ya que se necesita desarrollar personal altamente comprometido con la meta principal de la organización, que pueda manejar la responsabilidad y autoridad delegada.

Esta no es una tarea fácil, puesto que implica un cambio en el funcionamiento que se ha realizado durante muchos años en las empresas mexicanas, por lo que se requiere un profesional capaz de realizar el cambio, un líder, conocedor del comportamiento humano, analítico y previsor. Debido a esto, el Psicólogo se perfila como el profesional que puede ser el agente de cambio, capaz de planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el rendimiento, a transformar las actitudes y a incrementar la producción, para así lograr desarrollar una empresa competitivamente triunfadora.

El propósito del presente trabajo es describir el papel del Psicólogo en la realización de la Planeación Estratégica y la Capacitación para incrementar la productividad y fomentar el desarrollo del personal dentro de una organización.

P.P

} con h.p.

Obj:

CAPITULO 1.

ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES

"El entender el comportamiento de un individuo es un reto en sí, el entender un grupo integrado por diversos individuos y comprender las muchas relaciones entre éstos es aún mas complejo".

Margaret Loeb.

1.1 TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones surgen de la incapacidad del hombre por satisfacer sus necesidades y deseos, al descubrir que no tiene la habilidad, fuerza, tiempo o resistencia necesarias para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. En la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos (Schein, 1993).

Las organizaciones son importantes no sólo porque, como individuo se está vinculado a una extensísima gama de ellas, sino también porque las organizaciones comprenden una gran variedad de personas y debido al tiempo que se pasa en ellas (Werther, 1990).

En las organizaciones existen diversos puntos de vista o teorías. Muchinsky (1994) menciona que las organizaciones son partes de un colectivo que no pueden alcanzar sus metas en forma tan efectiva como cuando se organizan, por lo que la forma en que se analiza este proceso de organización provoca la aparición de las distintas escuelas de pensamiento o teorías sobre las organizaciones.

Este mismo autor considera que existen tres escuelas principales con distintas variaciones y énfasis: la clásica, neoclásica y las teorías modernas de la organización. A continuación se describen brevemente cada una de ellas:

TEORÍA CLÁSICA

Es la primera que surgió y se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. Se considera que existen cuatro ingredientes básicos en cualquier organización:

1.- *Un sistema de actividades diferenciadas.* Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.

2.- *Las personas.* Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.

3.- *Cooperación hacia una meta.* La cooperación debe existir entre las personas que realizan distintas actividades, para lograr una unidad de propósito en la consecución de sus metas comunes.

4.- *Autoridad.* La autoridad se establece por medio de la relación superior-subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

Partiendo de estos cuatro componentes que están presentes en cualquier organización, la teoría clásica analiza las diversas propiedades estructurales por las que la organización debería alcanzar sus metas de una mejor forma. Se identifican cuatro principios estructurales claves que son los sellos en la historia de la teoría organizacional:

a) **PRINCIPIO FUNCIONAL.** Es el concepto que está detrás de la división de trabajo, y establece que las organizaciones deberían dividirse en unidades que realicen las mismas funciones, de tal forma que esta división del trabajo establezca áreas claras de especialización que mejoren el rendimiento total de la organización. Las actividades laborales similares se representan a menudo formando departamentos, lo cual subraya la coordinación de actividades y permite una supervisión más eficaz y un flujo de trabajo más racional.

b) **PRINCIPIO DE ESCALONAMIENTO.** El mejor modo de superar la fragmentación de la organización causada por la división de trabajo es un buen diseño de una cadena de mando. Cada nivel tiene su propio grado de autoridad y responsabilidad a fin de conseguir los objetivos de la organización, de modo que a niveles más altos les corresponden grados mayores.

c) **PRINCIPIO DE LA CADENA/PERSONAL.** Un medio de diferenciar las funciones de trabajo en una organización es ver si son de la cadena o de personal. Las funciones de la cadena tienen como responsabilidad básica el cumplimiento de las metas principales de organización (como el departamento de producción de una organización manufacturera). Las funciones de personal apoyan las actividades de la cadena pero se consideran subsidiarias en importancia general de las funciones de cadena (por ejemplo el control de personal y de calidad). Es decir, la organización no se creó para otorgar puestos de trabajo a personas o para crear productos para inspeccionar, se creó para fabricar productos (una función de cadena), y tanto el control de personal como de calidad son dos funciones de personal diseñadas para apoyar esta meta más amplia.

d) PRINCIPIO DE LA EXTENSIÓN DEL CONTROL. Hace referencia al número de subordinados de los que un director es responsable.

Esta Teoría Clásica fue el primer intento de articular la forma y estructuración de las organizaciones de modo exhaustivo, aunque aún no se consideran relevantes los aspectos psicológicos.

TEORÍA NEOCLÁSICA

Esta teoría nació en los años 50 y comienzos de los 60 y se constituye como una modernización de la teoría clásica original. En realidad no existe una teoría formal, más bien, es un reconocimiento de aspectos psicológicos y conductuales que cuestionan la rigidez con la que se formularon inicialmente los principios clásicos.

Los neoclásicos apuntaron que, de igual forma que la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también provoca despersonalización, por lo que el sujeto encuentra muy poco significado en éstas. Es decir, que las personas desarrollan trabajos muy repetitivos, lo cual les ocasiona una insatisfacción en su trabajo, lo cual puede ocasionar un descenso en la eficacia o menor productividad y un mayor ausentismo. Por lo tanto, los neoclásicos defienden una división de trabajo menos rígida y un trabajo más humanista que tenga un sentido de valía y un significado para la persona.

El principio de escalonamiento se cuestionó sobre la base de que hay otros sistemas que operan sobre las personas en las organizaciones además de los que impone la relación formal superior-subordinado.

El principio de cadena/personal también fue modificado, ya que los neoclásicos demostraron que muchas de las funciones de personal son críticas para el éxito de la organización, de modo que el valor de la distinción entre cadena y personal no es tan grande como se propuso en un principio.

Por último, el decidir qué contribuye a una extensión del control satisfactoria es más compleja, debido a que dependen de la habilidad directiva del supervisor y la intensidad con que sea necesaria la supervisión. Es decir, factores como el estilo de liderazgo y la capacidad influyen en la determinación de una extensión del control efectivo.

La principal contribución de la Teoría Neoclásica fue revelar que los principios propuestos por la Teoría Clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables. Los neoclásicos se apoyaron en la investigación conductual que mostraba la importancia de las diferencias individuales, no rechazaron abiertamente a la Teoría Clásica, sino que intentaron cambiarla y adaptarla a las realidades de la conducta humana dentro de una organización.

Pero para mediados de los años 60 se hizo patente que era necesaria una aproximación nueva a las organizaciones, las cuales eran incluso más complejas que las descritas por los neoclásicos, esto llevó a la formación de una escuela de pensamiento radicalmente diferente, que se llamó la Teoría Moderna de la Organización.

TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN.

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado "aproximación a los sistemas", a partir de lo cual se considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio, en donde el sistema está conformado por personas, grupos pequeños y sistemas, entre los cuales existe una relación interdependientemente constante.

Esta teoría afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

1) *Individuos.* Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, a partir de las cuales se formarán una noción de lo que esperan conseguir por participar en el sistema.

2) *Organización Formal.* Está conformada por patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

3) *Grupos Pequeños.* Los individuos no trabajan en forma aislada, sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su propia adaptación dentro del sistema.

4) *Status y Roles.* Las diferencias de status y rol que existen entre los distintos puestos de una organización definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

5) *Marco Físico.* Hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

Con todas estas partes que componen el sistema, se hace necesario tener algún medio que posibilite una coordinación y unión entre ellas. Se alcanzan dichas funciones a través de la comunicación y la toma de decisiones. La comunicación organizacional circula a través de una serie de redes que guarda pocas semejanzas con las líneas formales de autoridad (como establecen los principios de la Teoría Clásica de la organización).

Es importante mencionar que las partes e interacciones de un sistema no existen por sí mismas, sino que existen para satisfacer metas mayores del sistema, como conseguir estabilidad, crecimiento y adaptabilidad.

Es decir, la organización tiene que ser estable en el sentido de que sus partes estén armónicamente integradas. La adaptabilidad es crítica si se quiere responder a los cambios del entorno, lo que posibilita su supervivencia en épocas de cambios rápidos. Por ello, una organización saludable y exitosa no sólo es eficaz a la hora de cumplir sus objetivos comerciales, sino también los de estabilidad, crecimiento y adaptación (Koontz, 1989).

Sverdlik (1991) menciona la importancia que ha venido ganando el enfoque o teoría de los sistemas dentro de las teorías modernas de Administración de Empresas, puesto que va un paso más allá y provee un marco de referencia para contemplar la organización total como un organismo integrado y funcionando como una estructura dinámica en la cual cada parte interactúa para producir el todo.

Los dirigentes orientados a sistemas piensan constantemente en términos de la misión total y los principales objetivos del sistema total, al tomar una decisión con relación a subsistemas sobre los que tienen control inmediato.

Aunque la Teoría de los sistemas permite definir más claramente la complejidad de lo que son las organizaciones, los científicos de la conducta parecen proporcionar una definición más real de lo que son las organizaciones.

Dentro de este enfoque las organizaciones tienden a ser sistemas dinámicos y en desarrollo constante, abiertos y complejos. A partir de esto es necesario una redefinición del término Organización.

1.2 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.

Schultz (1985) menciona que aunque existe un concepto intuitivo de lo que es una organización y de alguna manera todas las personas interactúan consumiendo productos, servicios o trabajando para una organización, es importante definir que una organización es una cultura compuesta de necesidades, valores, historia y dirección futura. Una organización es una entidad construida, que se negocia, renegocia y se crea a través de participantes en contextos dados.

Huse (1986) define a la organización como una entidad social que está orientada al logro de metas. Se considera que la organización es una entidad social debido a que el componente fundamental de la organización es el ser humano. Una organización no es tal si no incluye más de una persona, en donde existen diversas formas de interacción entre las diversas personas y grupos que la conforman. Asimismo, una organización existe para un propósito explícito, que en caso de llegar a perderse empezaría a declinar y finalmente dejaría de existir.

Ballesteros (1982) menciona que una organización es "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (p. 14).

Schein (1993) presenta una definición detallada de las organizaciones:

1) Una organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir, que está en constante interacción con todos sus medios, asimilando materia prima, personas, energía e información, transformándola y convirtiéndola en productos y servicios que luego son enviados a los diversos medios.

2) La organización se debe concebir como un sistema de propósitos y funciones múltiples que implican interacciones entre la organización y sus medios. Muchas de las actividades de los subsistemas de la organización no se pueden entender si no se consideran estas múltiples interacciones y funciones.

3) La organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. En lugar de analizar el fenómeno organizacional en términos de la conducta de cada individuo, cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema.

4) Como los subsistemas son en cierta forma interdependientes, los cambios de un subsistema afectan posiblemente la conducta de otros subsistemas.

5) La organización existe en un conjunto de medios dinámicos conformados por un sinnúmero de otros sistemas, más grandes algunos y otros más pequeños la organización. Los medios le hacen exigencias y le imponen limitaciones a la organización y a sus subsistemas en formas diversas.

Por lo tanto el funcionamiento total de una organización no se puede entender sin consideración explícita de estas exigencias o limitaciones ambientales y de la manera como la organización las confronta a corto, mediano y largo plazo.

6) Los enlaces múltiples entre las organizaciones y sus medios dificultan la especificación clara de los límites de una determinada organización.

Aunque Haller (1986) menciona que esto último es imposible, debido a que dentro de una organización debe haber límites identificables que permitan a sus miembros saber que son parte de ella y estar comprometidos con sus metas a cambio de dinero, una comisión u otra recompensa.

De tal forma que si los límites de una organización desaparecen o resultan poco claros para las personas dentro o fuera de ella, la organización peligra debido a que los empleados pueden dejar de sentirse parte de ésta o no ser capaces de identificar las operaciones necesarias o la forma de realizarlas.

1.3 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

Si se considera que la estructura de una organización es la forma en que cada uno de los componentes que la integran (departamentos, juntas, áreas, comités o cualquier otra subunidad) han sido diseñados e interrelacionados, se puede decir que existe una gran diferencia entre las organizaciones, aunque con la finalidad de comprender mejor sus estructuras y funciones se ha logrado clasificarlas (Robbins, 1993).

Daft y Steers (1992) afirman que pueden identificarse cuando menos seis componentes o estructuras fundamentales de las organizaciones desde el enfoque conductual:

1.- Individuos y Grupos. Las personas que forman una organización tienen habilidades, capacidades y motivaciones que influyen en la efectividad de la organización debido a que una fuerza de trabajo efectiva está relacionada con la organización de los grupos de trabajo, el nivel de cohesión, normas, sistemas y procesos para la asignación de roles dentro del grupo. Las características de los grupos de trabajo influyen en los empleados, y que estos a su vez, influyen en el comportamiento y rendimiento del grupo, por lo que los individuos y grupos son un elemento crítico para el éxito de una organización.

2.- Labores y Tecnología. Una labor es el trabajo de un empleado individual y la tecnología representa la base general de conocimientos, técnicas y maquinaria utilizados en conjunto por la organización. La manera en que se realizan las labores y en la que se utiliza la tecnología tiene un evidente impacto en el funcionamiento de la organización.

3.- Diseño de la Organización. El diseño organizacional plantea preguntas referentes a la manera en la que los gerentes conjuntan los componentes de una organización. Se debe estructurar una organización de tal manera que coordine el comportamiento de los empleados con las necesidades de tipo tecnológico para facilitar el desempeño de la organización.

4.- *Gerencia.* Es el componente básico responsable de la dirección y la coordinación de otras partes de la organización. La gerencia provee una dirección organizacional al establecer metas y definir una estrategia, ayuda a interpretar el ambiente externo y controlar la efectividad de la organización a través del diseño y coordinación entre departamentos y resolución de conflictos.

5.- *Procesos Organizacionales.* Estos procesos son necesarios para que la organización funcione adecuadamente y dentro de éstos se considera al liderazgo, toma de decisiones, poder, política, conflicto, comunicación y control, así como el cambio e innovación. Los procesos organizacionales representan la dinámica de las personas que interactúan unas con otras para realizar sus funciones.

6.- *Ambiente Externo.* El componente final es el ambiente externo, en el cual funciona la organización. Las organizaciones son sistemas que requieren una adaptación al ambiente externo para aumentar la posibilidad de prosperar y alcanzar sus objetivos.

La evolución que ha tenido el concepto de organización permite considerar a ésta como un sistema dinámico y en desarrollo constante, abierto y complejo, donde se dan oportunidades a cada uno de sus miembros para consagrar su talento, sus capacidades y su esfuerzo físico, lo que a su vez permite mejorar la eficiencia de la organización (McGregor, 1991).

Es por ello que la importancia del recurso humano para el éxito organizacional aparece cada vez más clara, ya que al responder a las necesidades humanas y económicas de las personas garantiza el compromiso que ellas adquieren con su organización (Davis y Newstrom, 1991).

De tal forma que las organizaciones que no consideran relevante el factor humano tienden a ser autocráticas y mecanicistas, mientras que cuando se considera que el factor humano es el elemento primordial dentro de la organización, ésta tiende a ser progresista y responde favorablemente ante los cambios en el ambiente externo, logrando así su supervivencia (Nuñez, 1994).

En México, la comunidad empresarial mexicana ha vivido muchos años aislada debido a que siempre han existido altas barreras aduanales y leyes proteccionistas que les han amparado del ingreso de la competencia. Los pequeños comercios tenían generalmente un mercado local cautivo, y las empresas más grandes vendían sus productos a nivel nacional, sin tener que preocuparse mucho por la competencia.

Con el reciente ingreso de México al GATT y TLC, se ha generado una situación económica desfavorable que afecta tanto a la pequeña, mediana y grande empresa mexicana, ya que se enfrentan ante una competencia desigual con las organizaciones extranjeras., debido a que el capital de inversión se ha limitado, los préstamos han sido encarecidos y las condiciones económicas son inciertas, de tal manera que las empresas mexicanas basan su funcionamiento únicamente en condiciones a corto plazo y muchos de sus productos y servicios han adquirido fama de pobre calidad, mientras que las organizaciones extranjeras frecuentemente pueden mejorar el precio y ofrecer productos de una calidad consistente. La rapidez y habilidad con que la comunidad empresarial mexicana reaccione y se adapte a este nuevo ambiente determinará el éxito o fracaso de las empresas en particular y de la economía en general (Cope, 1991).

Ante tal situación, las organizaciones mexicanas deben entender la necesidad de cambio para poder alcanzar la productividad, calidad y servicio que es exigido por todas aquellas personas que hacen uso de sus servicios o productos. Se deben crear las condiciones propicias para que las organizaciones mexicanas sean flexibles, descentralizadas, orientadas al servicio y al desarrollo del personal (Kras, 1991).

Algunas de las organizaciones que se han percatado de esto y han intentado realizar un cambio en su funcionamiento, generalmente realizan cambios superficiales o inadecuados, ya que establecen las prioridades pero el plan de acción necesario para lograrlas no se ha proyectado y aún continúan basando su funcionamiento en base a la elaboración de organigramas, análisis de puestos, manuales de procedimientos, normas y reglamentos; como si el éxito de una organización dependiera de la forma en que se establecen sus políticas y procedimientos y no de la calidad e integración del recurso humano (Cope, 1991).

Es por ello que se hace indispensable un cambio en las perspectivas, actitudes y técnicas para el proceso de modernización de la administración de organizaciones mexicanas.

Es importante considerar que actualmente, la mayoría de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas, existiendo un porcentaje muy reducido de grandes empresas. Esta empresa mexicana tradicional, generalmente pertenece y se administra por una persona (o grupo muy pequeño), la cual sabe qué se tiene que hacer (sin tener que asentarlo por escrito) y basándose en sus conocimientos organiza los trabajos en diferentes áreas como finanzas, producción, ventas, etcétera. De ahí delega áreas a los gerentes de las diferentes especialidades

(pero reteniendo su autoridad), por lo que cada área suele incluir un grupo de trabajos relacionados que el gerente entonces subdivide y delega a sus subordinados. Esto implica comunicación en un solo sentido y cada gerente se siente responsable de su propia área, pero sabe poco o nada de las otras áreas y departamentos. Generalmente se establecen prioridades, pero el plan de acción necesario para lograrlas no se ha proyectado. Los planes y objetivos se ven como metas deseables y no como compromisos, por lo que rara vez son cumplidos (Kras, 1991).

La planeación del futuro de la empresa dentro de este tipo de organizaciones es en forma intuitiva y basada en un futuro inmediato, generalmente basada en la experiencia pasada de su director. Pero esta forma de planeación tiene un margen de error elevado, por lo que las organizaciones exitosas realizan una planeación formal a largo plazo (o planeación estratégica), la cual permite organizar y desarrollar explícitamente "quién hará qué y cuándo" basándose en una serie de procedimientos que involucran la investigación y participación de mucha gente.

Por lo que la Planeación Estratégica puede considerarse como una alternativa adecuada que permita a las organizaciones mexicanas evolucionar y progresar, manteniendo los altos niveles de competitividad y productividad requeridos en la actualidad.

CAPITULO 2.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**“Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos
siempre y cuando su estrategia básica sea excelente,
pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas
aún teniendo una producción y distribución excelentes”**

Kirby Warren.

2.1 DEFINICIÓN Y CONCEPCIONES.

Si se considera que una estrategia es un plan de conducción general y la planeación puede entenderse como el patrón de objetivos principales o metas y políticas esenciales para alcanzar dichas metas. En términos administrativos, se puede decir que la Planeación Estratégica significa proveer a la dirección de todos los planes tácticos, programas y proyectos que se realizarán en todos los niveles inferiores con el propósito de lograr el objetivo de la organización (Uris, 1992).

En realidad, estrategia y planeación pueden considerarse dos términos estrechamente ligados, debido a que la realización de objetivos implica la asignación de recursos (noción de estrategia) y porque la escasez de estos mismos recursos implica la imposibilidad de alcanzar el objetivo inmediatamente y, por consiguiente, la necesidad de escalonar las acciones en el tiempo (noción de planeación) (Robbins, 1993).

Según Hofer y Schendel (Robbins, 1993), la gerencia puede controlar más el destino de la organización haciendo énfasis en la planeación. Una de las características de la gerencia estratégica es dar más importancia a la tarea de planificar que a las otras tareas de motivar, controlar y organizar.

Robb (citado en Merrill, 1993), define la Planeación Estratégica como un patrón fundamental de asignación de recursos presentes y proyectados y de interacciones ambientales que indican cómo va a lograr sus objetivos la organización.

Werther (1990) considera que con el fin de asegurar la supervivencia de la organización en un mundo cada vez más inestable, la gerencia debe dirigir el cambio y tener suficiente poder de decisión para influir en la manera como esa organización va a responder a los desafíos y adaptarse al ambiente. Se dice entonces, que las decisiones son estratégicas, o sea importantes, porque influyen en el futuro de la organización.

Cope (1991) establece que la Planeación Estratégica no es simplemente una suma de presupuestos o un compendio de técnicas gerenciales o administrativas conducentes a afrontar toda la problemática de la empresa. Es un método para encontrar una posición comparativa favorable en un sector industrial en el que prevalece una competencia continua por los recursos. Su objetivo primordial es vincular el futuro de la organización a cambios que se considere puedan ocurrir en el ambiente, en forma tal que más que adquirir nuevos recursos, implique el uso adecuado de éstos (dinero, personal, clientes, reputación, etcétera).

Whiteley (1992) plantea que la Planeación Estratégica es "un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización, a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta" (p. 148). Esta definición tiene 5 partes clave:

- 1) Es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.

2) Afecta a toda la organización, aunque no toda la organización podrá estar en puntos clave para su realización.

3) Los efectos de la Planeación Estratégica deben estar dirigidos y apoyados desde los niveles altos de dirección, de lo contrario fracasará.

4) La Planeación Estratégica es un medio para mejorar la salud y eficacia de la organización. La salud de la organización debe ser considerada igual que la salud personal: "las entidades saludables pueden obtener niveles de rendimiento altos, las organizaciones malsanas no" (p. 149).

5) Los procedimientos pueden variar desde la modificación de la disposición física hasta la propuesta de una forma específica de trabajo para ciertos miembros de la organización.

Josh Owen (citado en Cope, 1991) plantea que el pensamiento estratégico implica la formulación de la pregunta ¿Hacia dónde quiere ir mi institución? y la planeación operativa es la búsqueda de respuestas a la pregunta ¿en qué forma puede la institución alcanzar sus metas y objetivos?.

Bruce Baker (citado en Cope, 1991) considera que la Planeación Estratégica nos permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio?

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué obtienen ellos?
- ¿Qué desean obtener?
- ¿Qué impide que les proporcionemos lo que desean?
- ¿Cómo podemos lograrlo?

Steiner (1996) menciona que existen seis características o problemas específicos que con frecuencia se dan en las organizaciones (de diversos tipos y tamaños) y que generalmente indican que requieren una Planeación Estratégica:

- 1) La empresa no parece tener una visión o misión clara, o carece de ella.
- 2) Existe un compromiso muy débil con la visión o se carece de él. Existe evidencia de descontento entre los trabajadores más diestros y los mejores gerentes.
- 3) El rendimiento de toda una organización compleja se mide a través de una norma simplista, como los resultados netos, el puntaje de una prueba, el número de clientes o el volumen de los negocios.
- 4) Se da atención excesiva a problemas o temas internos a corto plazo, y a los detalles, pasando por alto el conjunto. Y generalmente se encuentra en esa organización un ambiente en el que es difícil convencer a las personas de que hagan algo en forma diferente a lo tradicional.
- 5) Se presta demasiado énfasis a los detalles de producto, de investigación, de propuestas o a los casos, pasando por alto la necesidad de participación y crecimiento a un plazo más largo.

6) La empresa no aprende de su experiencia, se resiste a los cambios y se limita a dar soluciones a corto plazo, con lo cual se limita a sobrevivir.

Por lo que la aplicación de la Planeación Estratégica dentro de estas empresas permitiría:

- 1) Controlar la estructura de la organización.
- 2) Controlar el despliegue de los recursos.
- 3) Instalar sistemas de gerencia para medir el rendimiento, desarrollar la información y distribuir las recompensas.
- 4) Controlar las expectativas, los comportamientos y creencias del personal.

Es decir que el planeamiento estratégico es considerado como un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones sobre la misión de su organización, las grandes estrategias con que se cumplirá esa misión y los principales metas que se alcanzarán al implementar esas estrategias (Chiavenata, 1993).

El planeamiento estratégico se ocupa de los objetivos a largo plazo de la organización y de las estrategias para alcanzarlos. El planteamiento operacional es táctico, ya que describe los métodos que deberán usarse a varios niveles gerenciales para alcanzar metas de niveles más bajos y en última instancia, alcanzar las metas fundamentales de la empresa.

La estrategia debe ser tomada como el patrón fundamental de asignaciones de recursos presentes, proyectados y de interacciones ambientales que indica cómo va a lograr sus objetivos (Haller, 1986).

Le Louarn (1992) considera que la Planeación estratégica es una herramienta de manejo del cambio, puesto que aspira a crear o construir el futuro deseado previendo lo que la organización deberá hacer para adaptarse a la inestabilidad del ambiente, teniendo en cuenta la voluntad de los directivos. Una adecuada Planeación Estratégica se hace en dos tiempos: una reflexión sobre el futuro (etapa de análisis) y una toma de decisión preventiva (etapa de decisión).

La planeación estratégica para cualquier tipo de organización es necesaria para indicar el futuro deseado, el objetivo final debe ser conocido por todos los miembros de la organización, los cuales deben estar comprometidos con el mismo. El éxito o fracaso de la organización depende del nivel de compromiso que tienen los miembros de la organización, ya que es el recurso humano el que formula los objetivos y el que los hace posible, los conocimientos y habilidades, así como el contar con una tecnología actualizada son la diferencia entre sobrevivir o ser una empresa de éxito (Unis, 1992).

2.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La Planeación Estratégica se basa en tres aspectos: Análisis de Fortalezas y Debilidades, Análisis de Impactos Funcionales y Consolidaciones Funcionales. El análisis del ambiente interno trata de manera detallada las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis de impactos se interesa por las diferentes tácticas estratégicas contempladas en el futuro, con miras a identificar sus consecuencias para cada función de la empresa (mercadeo, finanzas, recursos humanos, etcétera). El análisis de impactos funcionales permite plantear las interrogantes de la ejecución dentro del proceso de Planeación Estratégica.

Respecto al proceso de decisión, puede descomponerse en cinco fases: objetivos, tácticas, evaluación, elección de una táctica enriquecida y la consolidación funcional para reforzar la coherencia de todas sus funciones (Le Louarn, 1992).

El análisis de impactos funcionales constituye la piedra angular del sistema de planeación estratégica debido a que permite que el plan contenga reflexiones estratégicas referentes a las funciones claves, tales como la gerencia del recurso humano y la tecnología. El análisis de impactos tiene como fin clarificar las consecuencias de la puesta en marcha de la táctica contemplada.

La Planeación Estratégica del negocio debe contemplar el plan estratégico del recurso humano para asegurar que se de el plan global de la organización. Este debe contemplar la estrategia de evolución (enfocado al ambiente externo) y la estrategia funcional (enfocado al ambiente interno).

La estrategia funcional es la que se ve más favorecida con una planeación del recurso humano, específicamente en el momento en que el recurso humano es tomado en cuenta en la formulación de tácticas estratégicas. Si esto último se da, la validación funcional que se haga, basándose principalmente en el análisis de impactos y su relación con el recurso humano, tendrá un nivel alto de confiabilidad, poniendo en evidencia los factores críticos y permitiendo elegir una táctica estratégica adecuada.

Le Louarn (1992) propone un sistema de Planeación Estratégica del Recurso Humano que comprende tres etapas: la formulación estratégica, la validación estratégica y la elaboración del plan estratégico global. Estas tres etapas son apoyadas por tres subsistemas:

a) Subsistema de contribución del recurso humano a la formulación estratégica, que implica el análisis general de las amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades del recurso humano.

b) Subsistema de validación funcional del recurso humano, que considera el análisis de los impactos del recurso humano, análisis específico de amenazas y oportunidades, así como de fortalezas y debilidades del recurso humano, la evidencia de los factores críticos y las tácticas del recurso humano.

c) Subsistema de consolidación funcional del recurso humano, que implica el análisis de impactos de los sistemas claves de gerencia del recurso humano, análisis funcional de amenazas y oportunidades, así como de fortalezas y debilidades del recurso humano, alineación de otros sistemas de gerencia del recurso humano y el plan estratégico del recurso humano.

La Planeación Estratégica de los recursos humanos es indispensable debido a que sólo a través del recurso humano se podrán obtener los mejores resultados, productividad, calidad, creatividad e innovación, ya que el hombre es un ser pensante y creativo que puede identificar las exigencias del medio y analizar el potencial organizacional para poder adecuarse y responder positivamente a éstas.

Debido a que la Planeación Estratégica es un proceso complejo, es necesario explicar detalladamente los elementos que son requeridos para la Formulación de Estrategias.

2.2.1. ANÁLISIS DE IMPACTOS.

Sin duda alguna, el impacto de la estrategia seleccionada sobre el recurso humano es extremadamente importante dado que el recurso humano es el responsable directo de llevar satisfactoriamente cada proceso.

Las áreas dentro de una organización que se verán afectadas en la implementación de una estrategia incluye la cultura organizacional, la medición del desempeño, los sistemas de incentivos y el estilo de la administración.

La cultura es muy difícil de cambiar, puesto que finalmente implica el comportamiento de todos los empleados conforme la compañía se transforma de una empresa con dirección y control de funciones a una compañía con un ambiente descentralizado que enfatiza la excelencia en los procesos mediante el trabajo en equipo.

La estructura de la nueva organización debe incluir un equilibrio entre la experiencia funcional y el involucramiento en los procesos. Es esencial que la medición del desempeño se concentre en el equipo y en la contribución de sus miembros a la competitividad realizada mediante mejoras en el costo, calidad, tiempo y servicio con respecto a los procesos principales de la organización (Cope, 1991).

Cuando se identifican los cambios que se están gestando en el medio exterior y la forma en que afectarán a la organización, podemos anticiparnos a ellos y disminuir el impacto que tendrá. Pero no todo cambio del medio es negativo para la organización, existen cambios que son positivos ya que permiten crecer y diversificarse a las organizaciones.

Una de las principales dificultades es definir apropiadamente el alcance de cualquier organización (¿Hasta donde llega la empresa y dónde empieza la comunidad?) y determinar su medio más pertinente (la sociedad en general, el sistema económico y político, la competencia, la comunidad inmediata, el sindicato o todos a la vez).

La organización tiene dentro de ella representantes del medio externo, ya que los empleados forman parte no sólo de la organización, sino también de la sociedad, de otras organizaciones, sindicatos, grupos de consumidores, etcétera. Del desempeño de todos estos roles surgen exigencias, expectativas y normas culturales que a menudo entran en conflicto con las normas internas de la organización para la cual trabaja la persona (Schein, 1993).

La naturaleza del medio también se encuentra en cambio continuo, la tecnología, el sector económico, el sector sociopolítico y valores culturales han pasado de ser relativamente estables y predecibles a un medio turbulento que requiere cambios constantes por parte de las organizaciones para responder a sus necesidades.

De acuerdo a lo mencionado por Yager (1993), las organizaciones tienen en la actualidad mayor necesidad de cambio que la que tenían antes y esto al menos por tres razones principales:

1) La explosión de conocimientos, que durante siglos se mantuvo a un nivel casi constante y en los últimos años se duplica con facilidad gracias a los avances en medicina, comunicación y tecnología. Como resultado de esto, los conocimientos pronto quedan obsoletos, e igual sucede con las organizaciones que dependen de ellos.

2) Los productos pronto quedan anticuados. Dado el énfasis creciente de la investigación y el desarrollo, los productos se sustituyen o reemplazan rápidamente por nuevas versiones o modelos, de lo contrario quedan obsoletos.

3) La composición cambiante de la fuerza de trabajo. En la actualidad los miembros de la fuerza de trabajo están mejor preparados y esperan o quieren más de sus trabajos.

Ante la necesidad de evolución de las organizaciones, Le Louarn (1992) plantea algunos tipos de estrategias y su impacto sobre el recurso humano:

1) Estrategia de evolución de tipo defensivo. Se basa en una ventaja competitiva de predominio por costos y hace énfasis en la rentabilidad mediante una gran explotación del potencial existente (alto nivel de congruencia interna o de explotación de potencial), asegurando un mínimo de renovación de ese potencial (nivel satisfactorio de congruencia externa o de creación potencial). La ventaja competitiva de predominio por los costos se obtiene, en parte, optando por una estructura organizacional que haga posible una gran racionalización debida a la especialización. La ventaja de una estructura de este tipo consiste en que permite fabricar productos estandarizados en gran cantidad y a costos menores, gracias a un control severo de los gastos y a una división bien estructurada de las responsabilidades.

El objetivo de utilización de esta estrategia con respecto al potencial humano descansa sobre los sistemas de planeación, remuneración, promoción y formación. En primer lugar, un sistema de previsión de los empleados se requiere para asegurar el equilibrio de las cantidades de mano de obra y una cierta continuidad de las operaciones. En las organizaciones de tipo defensivo, la previsión de los empleados es posible porque la mano de obra es estable y los empleados son muy estandarizados. En segundo lugar, un sistema de remuneración orientada hacia la equidad interna se requiere para sacar provecho del carácter rígido y centralizado de estas organizaciones donde predominan los reglos y los sistemas formales. Este sistema debería preferir el mérito a corto plazo, puesto que el rendimiento es un medio de contener los costos de mano de obra y permitir ofrecer salarios muy competitivos cuando el rendimiento individual lo justifica.

En tercer lugar, un sistema de promoción interno a veces asociado con una política de formación permite seleccionar principalmente personal para los empleos de entrada, dar una formación específica y técnica a los empleados y recompensar los servicios buenos y leales a través de promociones. En estas organizaciones la regla de la antigüedad juega un papel muy importante.

2) Estrategia de evolución de tipo prospección. Descansa en una ventaja competitiva de predominio por la diferenciación y hace énfasis en el crecimiento generando mucho potencial (alto nivel de congruencia externa o de creación de potencia) y asegurando un mínimo de explotación de potencial (nivel satisfactorio de congruencia interna o de explotación de potencia). La ventaja competitiva de predominio por la diferenciación se logra en parte escogiendo una estructura organizacional que permita penetrar rápidamente nuevos mercados innovando. Una estructura por funciones no es adecuada porque es demasiado rígida (a causa de los conflictos potenciales entre los especialistas de las diferentes funciones) y porque administrativamente se vuelve muy compleja a medida que aumenta el número de productos para administrar.

En caso de una estrategia de prospección, una estructura organizacional por divisiones es apropiada porque permite responder a las necesidades de los mercados mediante la creación de divisiones. La estructura necesita apoyarse en objetivos y en una estrategia del recurso humano que exploten la ventaja inherente a este tipo de estructura. En la estrategia de prospección, el objetivo del recurso humano que va a reforzar la construcción de una ventaja competitiva de diferenciación, tiene relación con la creación de potencial humano.

En primer lugar, se requiere un sistema de dotación centrado en el reclutamiento externo, con el fin de seleccionar los mejores candidatos disponibles en el mercado laboral. El crecimiento rápido de estas organizaciones hace muy difícil el reclutamiento interno porque la cantidad de mano de obra está sujeta a grandes fluctuaciones imprevisibles del mercado del producto.

En segundo lugar, es necesario un sistema de remuneración basado en la equidad externa a fin de atraer a los mejores candidatos. Este sistema también debe basarse en los resultados para estimular el logro de objetivos. La determinación de los objetivos es necesaria en esta organización en crecimiento, porque generalmente se dificulta precisar lo que cada empleado debe hacer.

2.2.2 ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

El análisis de amenazas y oportunidades, o del ambiente externo, es una tarea que debe realizarse para conocer mejor las exigencias y los cambios del medio ambiente y el impacto que tendrá dentro de la organización.

El análisis del ambiente externo es bastante complejo debido a que incluye todo lo que está fuera de la organización y puede influir en el comportamiento organizacional (Steiner, 1996).

Le Louarn (1992) ha propuesto un modelo para estudiar el ambiente externo de una organización, en donde el conjunto de variaciones de un ambiente externo constituye el cambio ambiental. El cambio ambiental se puede describir en función de ciertas características, como son el contenido, la amplitud, la universalidad, la claridad, la duración, la profundidad y la proximidad. El análisis de estos constituyen un proceso que se puede dividir en dos fases:

1. Fase de exploración del ambiente externo. En primer lugar la organización vigila constantemente su ambiente externo, luego se percata de los cambios e intenta corroborar sus percepciones, finalmente decide emprender la investigación activa para obtener una descripción completa de los cambios observados.

2. Fase de previsión. Es un proceso que incluye el análisis de las informaciones recopiladas en la fase de exploración, la interpretación y la traducción de estas informaciones a términos organizacionales, lo que puede desembocar en una predicción sobre el futuro probable.

Este análisis del ambiente externo se puede realizar en base a:

1) **ECONOMÍA.** El funcionamiento de la economía resulta ser demasiado complejo, por lo que se puede basar en el comportamiento que tienen ciertos índices claves (como la tasa de inflación, la productividad, la tasa de desempleo, el producto nacional bruto u otros).

Estos índices ayudan a realizar un análisis de la economía, sin embargo, se debe considerar el giro de la organización para enfocarse en aspectos más específicos.

2) **TECNOLOGÍA.** Es la parte del ambiente externo que cambia más rápidamente y que representa más oportunidades para una empresa. La tecnología se puede dividir en seis categorías:

- a) Instrumentos, como las telecomunicaciones y computadoras.
- b) Medios de transformación de energía, como las que permiten transformar la energía nuclear en eléctrica.
- c) Utilizaciones de los medios sólidos, como los microprocesadores.
- d) Mecanización de la actividad física, como los robots.
- e) Modificación de la materia, como la polimerización.
- f) Control de seres vivos, como la biotecnología.

3) **MANO DE OBRA.** La evolución de la población activa es un elemento importante que los planificadores deben vigilar, la composición (edad, sexo, profesión, etc.) y la disponibilidad anticipada de ciertos segmentos de esta población son elementos básicos para evaluar los impactos estratégicos.

4) **VALORES Y ACTITUDES.** El ambiente externo de una organización comprende también los valores predominantes de la sociedad en una época determinada, así como las actitudes, las aspiraciones y los comportamientos de las personas. Respecto a la evolución que tienen las personas en el trabajo, Cope (1991) menciona que buscan más autonomía e independencia, rechazan cada vez más la autoridad jerárquica tradicional, se preocupan más por el equilibrio entre las diferentes facetas de su vida y buscan cada vez más empleos que les permitan desarrollarse. Si las organizaciones actuales no contemplan estos aspectos tienden a generar problemas de deserción e improductividad.

5) **LEYES.** Las leyes representan el elemento más explícito e imperativo del ambiente organizacional. Existen numerosas leyes que tienen incidencia en las organizaciones, por lo que se hace necesario el estudio de éstas, como son: la ley federal del trabajo, la ley del Seguro Social, la ley de seguridad laboral, etcétera.

2.2.3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Debido a que una táctica de evolución es fruto de la confrontación de las oportunidades y amenazas del ambiente externo con las fortalezas y debilidades que obran en el ambiente interno de una organización, resulta de vital importancia realizar un adecuado análisis de fortalezas y debilidades (Steiner, 1996).

El análisis de las disponibilidades tiene como finalidad destacar los factores internos que constituyen las debilidades estratégicas. Le Louarn (1992) menciona que la disponibilidad del recurso humano se puede analizar según dos perspectivas: los parámetros y los niveles de análisis.

Los parámetros indican los empleados (inventarios, movimientos y previsiones), las competencias, la cultura y las actitudes, los costos y productividad, así como la eficacia. Por otra parte, el análisis de cada uno de estos parámetros se puede realizar en tres niveles: global (u organizacional), ocupacional (o por categorías de empleos) y funcional (o por servicios).

a) **Inventarios.** Su objetivo es esbozar un perfil general del recurso humano de la organización en forma descriptiva (identificando los recursos actuales) y preventiva (tratando de determinar los empleados de que dispondrá la organización en un futuro).

Los inventarios que pueden utilizarse, dependiendo de las necesidades de la organización, pueden ser por unidades organizacionales (calculando el número total de empleados), por categorías de empleos, distribución de edades y distribución por sexos.

Una vez conocida la situación actual y pasada, es posible prever movimientos de personal tanto dentro como fuera de la organización en términos de:

- Salida voluntaria o no de personal.
- Promoción a un cargo superior.
- Traslado de cargo al mismo nivel jerárquico.
- Degradación a un nivel jerárquico inferior.

b) Movimientos y previsiones de empleados. Este análisis se puede realizar en base a dos categorías:

1. Rotación. El análisis de la disponibilidad abarca la salida voluntaria de la organización, mejor conocida como rotamiento de personal.

2. Movilidad interna. Consiste en dar seguimiento a los cambios internos que se dan dentro del recurso humano, como pueden ser los ascensos, cambios de área, logros salariales, etcétera.

Las previsiones de empleados se refiere a que los empleados disponibles en una categoría de empleo al final de un periodo serán iguales a los empleados existentes al comienzo del periodo, dentro de lo que se considerarán las ganancias por reclutamiento u otros (regreso de vacaciones no remuneradas, año sabático, enfermedad de larga duración, etcétera).

c) *Competencias y potencial individual.* Incluye la suma de las capacidades y aptitudes, los conocimientos y experiencias de cada uno de los empleados. La competencia es una medida relativa que se expresa en relación con un empleo en particular y se ve reflejada en el rendimiento y desarrollo que tiene una persona dentro de la organización.

d) *Cultura y clima.* Influyen mucho en la eficiencia de las organizaciones y constituyen componentes importantes del diagnóstico de la entidad. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización porque los valores y normas van a influir en los comportamientos individuales de los empleados.

Una forma de identificar los tipos de cultura existentes dentro de una organización consiste en interesarse por el patrimonio o historia de la organización (perfil de héroes, grandes fechas, perfil de los fundadores), los símbolos utilizados (ritos, logotipos, lenguaje y comportamiento) o por los valores transmitidos. Otra forma de identificar la cultura de una organización consiste en referirse a las características psicológicas que comparte la mayoría de los empleados, ya que al pertenecer a una misma organización tienen características en común (personalidad, intereses, valores).

Aun cuando el análisis de la cultura es una prioridad estratégica a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o fracaso de las estrategias organizacionales, el conocimiento del clima es también necesario por las manifestaciones coyunturales a través de las cuales se expresa, que pueden ser síntomas de conflictos más importantes y profundos.

e) **Costos y productividad.** A nivel estratégico, este elemento es particularmente importante puesto que los gastos o inversiones en el recurso humano representan una alta proporción de los costos de la organización. El costo sólo debe ser considerado en comparación con los resultados obtenidos, las organizaciones que destinan sueldos altos, generalmente contratan personas con niveles de estudios muy altos (maestrías, doctorados), o gente con mucha experiencia. El costo puede resultar importante para poder identificar el nivel y experiencia del recurso humano.

La medida de los costos en el contexto estratégico exige una visión clara de la repartición de los gastos empresariales. Estos gastos se dividen en dos categorías: los gastos relativos a la compra de cosas que ingresan (suministros, servicio, materias primas y materias intermedias) y los gastos que contribuyen al proceso de transformación de cosas que entran en cosas que salen, es decir el aumento del valor.

Este concepto de valor agregado es importante porque representa la contribución de la organización a la producción nacional. Ese valor agregado es igual al valor de los productos y servicios puestos en el mercado por la organización, menos el valor de las cosas que entran compradas por fuera. También considera la suma de los gastos del recurso humano, los gastos de capital y de las utilidades

f) **Análisis Evaluativos.** El análisis del ambiente interno puede referirse no solamente al recurso humano (empleados, competencias, comportamientos, costos productividad), sino también a las acciones ejecutadas para su gerencia.

El análisis de estas acciones comienza con un diagnóstico y termina con un juicio sobre su eficacia y eficiencia. Hacer una evaluación de las prácticas dentro de la gerencia del recurso humano es cada vez más frecuente, debido a que ésta revela los medios preferidos por la organización para adquirir, motivar y desarrollar su mano de obra.

Cualquiera que sea su naturaleza, las prácticas del recurso humano constituyen para los directivos una palanca poderosa que tiene consecuencias tangibles (distribución de empleados) e intangibles (comunicación del sistema de valores) dentro de la organización, por lo que la auditoría debe destacar las actividades claves del recurso humano.

Con estos elementos, la organización sabe a qué punto quiere llegar y cómo lograrlo, una vez que se ha realizado el proceso anterior, existe la posibilidad de elaborar un sistema general de trabajo, en el cual se definan de manera sistemática y compatible todos los medios administrativos suficientes que en la acción práctica permitan convertir los objetivos conceptuales en resultados concretos (Chiavenato, 1989).

Debido a que el comportamiento humano se presenta durante todo este proceso y forma parte importante en la ejecución y consumación de la Planeación Estratégica, ésta debe enfocarse principalmente hacia el recurso humano, de manera que se pueda actuar en forma anticipatoria y no solamente correctiva y que permita generar una actitud de productividad, creatividad e innovación hacia el cambio a través de un verdadero y profundo interés en el personal para que su organización sea una empresa ganadora.

En toda empresa ganadora el ambiente laboral es de una satisfacción y un compromiso auténtico por parte del personal (Davis y Newstrom, 1991).

El lograr la competitividad, fomentar la participación y desarrollar los medios para propiciar la calidad de vida en el trabajo, significa romper con muchos moldes culturales y administrativos que funcionaban hasta hace poco, pero que hoy en día son obsoletos. Significa también construir una nueva cultura organizacional encaminada a la consecución de los objetivos de la organización a través de un estilo administrativo participativo.

Pero la transición a una participación real en la administración se ve complicada por algunos factores como:

1) El papel totalmente nuevo que el dueño o director general de la empresa tiene que desempeñar. Si una empresa desea desarrollarse competitivamente, es indispensable que el dueño o director general utilice y desarrolle plenamente el potencial de sus gerentes y personal; deberá establecer un equipo administrativo del cual él forme parte y dentro del cual cada miembro sienta que puede contribuir significativamente en el funcionamiento empresarial, debiendo aceptar más participación de este grupo administrativo en la toma de decisiones y cediendo parte de su autoridad a niveles más bajos.

2) Los antecedentes educacionales de los empleados de la empresa. Los ejecutivos de empresas mexicanas progresivas están conscientes de que muchos de los recién egresados de las universidades son deficientes en varios aspectos al ingresar a la organización.

En primer lugar, frecuentemente les falta profundidad en su área de especialización, ya que como alumnos se ven presionados para cubrir una amplia gama de temas y amasar un gran número de datos, tratándose éstos con poca profundidad para hacer los conocimientos directamente aplicables en su trabajo. Junto con esto se encuentra el hincapié que se hace en la teoría a costa de su aplicación práctica, haciendo la transición de la teoría a la práctica sumamente difícil. Además, a muchos egresados no se les ha impulsado a que desarrollen un criterio inquisitivo y han recibido muy poca o ninguna capacitación en pensamiento analítico y en la solución de problemas prácticos. En conjunto, esto le impide al joven ejecutivo aplicar sus conocimientos en el trabajo cotidiano, en donde el análisis de problemas, seguido por la acción concreta es lo que se requiere.

Por lo que un cambio al estilo administrativo participativo requerirá capacitar y desarrollar personal con visión, conocimientos e inspiración desarrollados a su máximo potencial, que puedan manejar completamente la responsabilidad y autoridad delegada.

Lograr el compromiso profundo de que el personal haga las cosas bien desde el principio, con un alto sentido de creatividad e innovación para alcanzar los objetivos planteados, es una de las metas fundamentales de la capacitación dentro de las organizaciones. Por lo que la capacitación debe ser un firme soporte del cambio, que a través de una forma sistemática intencionada puede representar un esfuerzo consciente de transmisión de los valores, creencias y formas de conducta que la organización considera pertinentes en función de los objetivos de la Planeación Estratégica en la que se basa la organización (Steiner, 1996).

CAPITULO 3.
CAPACITACIÓN.

**"No importa qué tanto se esfuerzen ni cuánto lo deseen,
los empleados no podrán desempeñar bien sus tareas
hasta que sepan qué es lo que se supone que deben hacer
y cómo se supone que deben realizarlo.
Una buena capacitación incluye ambos aspectos."**

Herman Zaccarelli.

3.1 DEFINICIÓN Y FUNCIÓN.

El mundo donde existen y seguirán operando las organizaciones está en cambio continuo, las relaciones entre empresarios y organizaciones se modifican continuamente, varían los valores y las normas predominantes que gobiernan a la sociedad y a las instituciones, se transforma el carácter y cultura de las organizaciones empresariales o de aquellas que producen riqueza, cambia la forma de realizar el trabajo, varían las prioridades entorno a las formas de pasar el tiempo y vivir la vida. Ante las circunstancias que vive el mundo de hoy, el comportamiento también se modifica y se enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo (Silicea, 1995).

Applegarth (1992) considera que las organizaciones logran realizar las cosas cuando las personas hacen su trabajo efectivamente, para que esto suceda, las personas necesitan estar bien entrenadas, ya que no importa qué tanto se esfuercen ni cuánto lo deseen, los empleados no podrán desempeñar bien sus tareas hasta que sepan qué es lo que se supone que deben hacer y cómo se supone que deben realizarlo.

Pero el logro de los objetivos de las empresas no está en función de los esfuerzos y conocimientos de sus integrantes individualmente considerados, sino de la labor coordinada de todos ellos, quienes están incorporados en diferentes equipos de trabajo, para que dichos grupos funcionen de manera eficiente pueden recibir determinada capacitación que les permita conocerse adecuadamente, madurar como grupo, tomar decisiones y resolver sus conflictos (Nuñez, 1994).

Buscar la productividad a través de la capacitación de empleados, no es solamente hacerlo más productivo, sino a través de éste, lograr mejoras en el equipo, la operación y el rendimiento de las máquinas, en los procesos y métodos de trabajo, en la optimización de la capacidad de las plantas, en el aprovechamiento de las materias primas y en general en todos los recursos que el hombre maneja y controla (Reyes, 1985).

La capacitación influye para lograr el desarrollo tanto a nivel individual como organizacional. El desarrollo del individuo va a reflejarse de diferentes maneras: como una actitud hacia el trabajo y como una actitud hacia la organización.

1) Actitud hacia el trabajo.

El valor que el trabajo tenga para el hombre determinará en gran medida la actitud hacia éste mismo, la cual va a manifestarse a través de las satisfacciones personales, las satisfacciones profesionales y la integración al grupo.

Como medio de satisfacciones personales, el trabajo debe representar la forma de cubrir las necesidades materiales y psicológicas del hombre, así como una vía para desarrollar sus capacidades al desplegarlas en la actividad laboral. Así encontraremos una serie de elementos propios del ser humano que son desarrollados a través de la capacitación como la memoria, la capacidad de análisis y síntesis, la creatividad, el razonamiento lógico matemático, el don de mando y el manejo de autoridad entre otros.

Igualmente, el trabajo debe proporcionar al hombre la oportunidad de aplicar y desarrollar los elementos teórico-prácticos propios de su profesión. Debe ser un campo de acción donde se aplique y retroalimente lo aprendido durante el proceso de formación profesional.

Otro punto importante para el desarrollo individual es la adaptación a la evolución técnica. Considerando que debido a los constantes cambios tecnológicos que se dan día a día, el elemento humano de la organización debe adaptarse a dichos cambios, esto se logra a través de la capacitación correspondiente.

Como consecuencia del desarrollo a nivel individual en estos aspectos puede lograrse una situación de promoción en la organización, con los consiguientes beneficios económicos, de status, de autoestima y de seguridad.

El desarrollo del hombre a nivel individual va a propiciar que también se dé un desarrollo a nivel organizacional, ya que el desarrollo individual va a reflejarse en una diferente actitud hacia el trabajo y hacia la organización.

Habrà satisfacción en el personal cuando éste tenga preferencia por su organización al compararla con otra. La satisfacción se logra a base de un buen liderazgo por parte de los jefes, una adecuada remuneración, adecuados planes de desarrollo y capacitación, así como una adecuadas condiciones de trabajo.

Por otro lado, el hombre, como ser social, necesita tener contacto con otros individuos, por lo que forma grupos para trabajar. Al integrarse al grupo, el ser humano no pierde su individualidad, sino que hay una complementación armónica, de tal forma que las relaciones intragrupo influyen en el desempeño de la tarea, al mismo tiempo que ésta influye en las relaciones interpersonales dentro del grupo.

2) Actitud hacia la organización.

La actitud que tenga el individuo hacia la organización se da en dos sentidos: como una unidad de aspiraciones y objetivos, así como cohesión interna. En el primer sentido, hay que tomar en cuenta que la interacción individuo-organización se inicia a través de las necesidades, ya que el individuo necesita de la organización porque ésta satisface (o debiera satisfacer) sus necesidades básicas, y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella alcance sus metas. Sólo en la medida en que se dé esa reciprocidad, el hombre se verá motivado a comprometerse con las metas de la organización.

En cuanto a la cohesión interna, para que ésta se logre debe darse precisamente la unidad de aspiraciones personales con los objetivos de la organización, esa situación de interdependencia en la que el individuo y organización persigan los mismos objetivos y para ello trabajen conjuntamente. Es decir, que la capacitación en su concepto más amplio tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y grupos de trabajo.

Pero es necesario realizar una descripción más detallada de lo que significa el término capacitación, ya que existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele y generalmente es utilizado como sinónimo del adiestramiento, pero existen diferencias básicas que precisaremos a continuación.

Rodríguez (1993, p. 2) define a la capacitación (del adjetivo capaz, y éste a su vez del verbo còpere = dar cabida), como "el conjunto de actividades a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que se desempeñen mejor en su trabajo".

Mientras que el adiestramiento lo define como: "Adiestramiento (del adjetivo diestro, y este a su vez, de la palabra latina dexter = derecho), es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo a las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva".

Arias (1990) considera que la capacitación es "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo", y define el adiestramiento como "proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz" (p. 319).

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (citado en: Mendoza, 1986, p. 22) plantea los siguientes conceptos:

Capacitación: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Adiestramiento: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Pero la definición más clara es la proporcionada por Pinto (1995, p. 27), que considera que "la capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para "saber cómo hacer" para desempeñar eficientemente su puesto".

Respecto al adiestramiento menciona que "se ocupa de las habilidades y destrezas necesarias "para poder hacer" afectando principalmente la esfera psicomotriz de las personas.

Los principales beneficios de la capacitación en las organizaciones son: asegurar la permanencia de la organización en los cambios constantes, facilitar la asimilación e internalización de los valores, incrementar la productividad personal y laboral, reducir el tiempo de aprendizaje, mejorar la calidad del desempeño, reducir el ausentismo y rotación de personal, disminuir accidentes de trabajo, así como disminuir los índices de tiempo necesario para realizar el trabajo y desperdicios (McGehee y Thayer, 1969, en: Muchinsky, 1994).

La misión de la capacitación consiste en promover el desarrollo integral de los empleados, trabajadores y directivos de la empresa, con el fin de contribuir activamente al logro de los objetivos institucionales a través de sistemas y procesos de planeación ejecución y evaluación de nuestras acciones, que le den unidad y dirección a los esfuerzos y generen una imagen de seriedad y profesionalismo en todos aquellos que intervienen en los procesos de capacitación y desarrollo de personal (Valdés, 1996).

La capacitación se sustenta en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo determinado, sino que también es importante desarrollarse integralmente para aplicar sus capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general a todos los actos de su vida (Huse, 1986).

Siliceo (1995) menciona que los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación son:

1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. El éxito de estas tareas dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y moldeamiento que se haga del código de valores corporativos.

2) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a las organizaciones han asentado que el cambio de conducta del capacitado es requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.

3) Elevar la calidad del desempeño. A través de la identificación de los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades.

4) Resolver problemas existentes dentro de la organización. La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas, por lo que el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.

5) Habilitar para una promoción. El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella y se apoya en programas de capacitación para habilitar íntegramente al individuo para ocupar puestos de mayor categoría.

6) *Proporcionar Inducción y orientación al nuevo personal en la empresa.*

De manera que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como la historia de la empresa, su misión, valores y filosofía, sus instalaciones y miembros del grupo ejecutivo, etcétera.

7) *Actualizar conocimientos y Habilidades. Estar alerta a las nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más productiva.*

8) *Realizar una preparación integral para la jubilación. Lo que consolida la noción de la capacitación como responsabilidad social de la empresa.*

3.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Debido a su importancia dentro de las organizaciones, resulta natural que la función de capacitación requiere realizarse mediante un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control, por ello se presentan a continuación los pasos necesarios para realizar la capacitación.

1) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.).

Es "un procedimiento que parte de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe hacerse" (Pinto, 1992, p. 18).

La D.N.C. es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación (Mendoza, 1986).

Al elaborar la D.N.C. es importante considerar que la capacitación es la solución a los problemas de la empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores, pero cuando los problemas son de tipo administrativo o económico es indudable que las soluciones implican cambios en la organización de la empresa (Applegarth 1992).

Existen diferentes técnicas y metodologías para establecer las necesidades reales de las áreas a capacitar, según Zaccarelli (1991) el proceso debe realizarse en tres pasos:

1. Hay que partir de los síntomas y mantener clara la distinción entre estos y los problemas.
2. Localizar las áreas críticas que más a fondo reflejan las enfermedades y carencias de la organización.
3. Elaborar y/o diseñar las herramientas para recabar la información recibida.

Pinto (1992) considera que la D.N.C. debe conducir a establecer los siguientes puntos:

- ⇒ Quiénes de los diferentes trabajadores que desempeñan un mismo puesto requieren de entrenamiento.
- ⇒ Identificar las características de esas personas.
- ⇒ En qué se va a capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- ⇒ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ⇒ Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- ⇒ Identificar los instructores potenciales.
- ⇒ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ⇒ Contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- ⇒ En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere que un trabajador domine su especialidad ya sea en conocimientos, habilidades o actitudes.
- ⇒ Cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y recursos de la empresa.

Para que este proceso resulte efectivo se deben determinar los objetivos que desea satisfacer la organización, es decir, "los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación hacia todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual apunta la organización, la ejecución y la evaluación (Pinto, 1992, p. 47).

2) ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Los objetivos de capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase anterior.

La especificación de los objetivos conducen al diseño del plan de capacitación, por lo que es necesario diferenciar los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendido en el curso.

Los planes son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir o elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado (Siliceo, 1995).

La elaboración de los programas de capacitación debe ser realizado respecto a los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades de Capacitación y se deben orientar hacia los contenidos o temas que se van a utilizar para la capacitación (Mendoza, 1986).

La elaboración de los programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de los contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación para el proceso instruccional.

3) ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Pinto (1992) considera que la fase de organización en el proceso de capacitación responde al "cómo se va a hacer y con qué", y se descompone en los siguientes elementos:

a) Estructuras. Al igual que otro departamento de la organización, el Departamento de Capacitación debe de partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, su ubicación dentro de ésta, su nivel de dependencia, sus funciones y sus objetivos particulares.

b) Desarrollo de Programas. Consiste en realizar guías y materiales didácticos, realizar apoyos visuales, compaginar y preparar paquetes didácticos, para finalmente definir la metodología del proceso instruccional (Zaccarelli, 1991).

c) Coordinación de Eventos. Abarca desde los preparativos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, reproducción y distribución de materiales, preparación de diplomas, y en general de todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente (Zaccarelli, 1991).

4) EJECUCIÓN.

Es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos (cursos), así como el diseño de instrumentos y formas de registro para supervisar que lo que se está haciendo coincida con lo planeado.(Pinto, 1992).

5) EVALUACIÓN.

Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de los resultados (Reyes, 1985).

Siliceo (1995) considera que la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

a) *La reacción del grupo y la del alumno.* Esta reacción será en cuanto a actitudes, si es de gusto, motivación y reto se presume que el curso fue productivo. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

b) *El conocimiento adquirida.* Saber qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo lo que recordó durante el curso y lo nuevo que aprendió.

c) *La Conducta.* Este aspecto, directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad, es el más difícil de dilucidar y se refiere a los cambios en la actitud y conducta del alumno durante el curso.

d) *Los Resultados.* Se refiere a los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría o cambio en el puesto de trabajo.

Para realizar este proceso, generalmente se utiliza un formato de evaluación, que permita obtener información sobre el logro de los objetivos del curso, la aplicación de puntos específicos del aprendizaje, evaluación de la persona que dio el curso y su metodología.

6) SEGUIMIENTO.

Se hace con fines de corrección y ajuste a los programas impartidos, valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros) que muestren avances en el mejoramiento del desempeño en el trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

Este se realiza con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar las medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados. (Applegarth, 1992).

Este seguimiento puede realizarse a través de tutorías, reuniones de seguimiento programadas, entrevistas individuales o colectivas con los participantes, revisión de los estándares de desempeño antes y después, entrevistas y/o cuestionarios con jefes inmediatos (Rodríguez, 1993).

Siliceo (1995) menciona que existe, en muchos casos, una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que en un curso se plantea o se pide. Por lo que el seguimiento se hace imprescindible para asegurar el éxito de la capacitación.

CAPITULO 4.

LA CERTIFICACIÓN ISO 9000.

"Si usted se encarga de la calidad,
las ganancias se generarán por sí mismas.
Lo que hay que privilegiar no es la búsqueda
de los resultados, sino de los progresos
que nos conducen a ellos.

Masaaki Imai.

Los cambios económicos gestados durante los últimos años han hecho que actualmente se conciba que se está en una nueva era de competitividad industrial donde el factor determinante es la calidad del producto o servicio. Por esto, la calidad se ha convertido en el objetivo de todas las organizaciones, ya sean éstas productoras de bienes o servicios.

Actualmente, el concepto de calidad es una innovación que incorporan las organizaciones a su cultura. Se busca llegar a un nivel de calidad total, un continuo mejoramiento en todos los procesos de trabajo, ligado a la productividad en cada operación, y en el cual los miembros involucrados encuentren la satisfacción de sus necesidades.

La norma internacional ISO 8402 del 15 de junio de 1986 define a la calidad como el "conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas" (Laudayer, 1996, p. 48).

La serie de normas ISO 9000 definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad. Cuando una empresa responde a las exigencias de la norma, es posible solicitar una constancia de un organismo especializado, que designa a un auditor para hacer una investigación, y si se verifica que las disposiciones existentes y aplicadas están conformes a la referencia se otorgará la certificación a la empresa conforme a las normas ISO 9000 (Rabbot y Bergh, 1997).

La certificación ISO 9000 debe entenderse como el reconocimiento objetivo de que la empresa está calificada para continuar en su búsqueda de una satisfacción cada vez más grande del cliente, de una progresión constante y de una mejora incesante de sus resultados (Laudoyer, 1996).

Por lo que si se realiza dentro de una organización un proceso de Planeación Estratégica, la certificación ISO 9000 puede convertirse en un objetivo concreto de una serie de pasos que movilizan a la empresa y que la transforman poco a poco, para llevarla a las condiciones óptimas de eficacia para salir adelante y prosperar.

Laudoyer (1996) considera que la norma ISO 9000 es modular y autoriza una graduación dentro de su aplicación, proporcionando tres modelos diferentes de aseguramiento de la calidad, de tal forma que cada uno cubre tres áreas complementarias de la empresa:

ISO 9001. Es el modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de post-venta.

ISO 9002. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de producción e instalación.

ISO 9003. Es el modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de control y pruebas finales.

ISO 9004 describe un conjunto de elementos fundamentales que permiten la puesta en marcha de un sistema de administración de la calidad en la empresa y que están sujetos a una rigurosa auditoría durante el proceso de certificación. Rabbit y Bergh (1997) mencionan que esta se realiza en base a los siguientes veinte elementos:

- 4.1 Responsabilidad Ejecutiva
- 4.2 Sistema de calidad
- 4.3 Revisión del contrato
- 4.4 Control de diseño
- 4.5 Control de documentos y datos
- 4.6 Adquisiciones
- 4.7 Control de productos proporcionados por el cliente
- 4.8 Identificación y seguimiento de productos
- 4.9 Control de procesos
- 4.10 Inspección y pruebas
- 4.11 Control del equipo de inspección, medición y pruebas
- 4.12 Estado de las inspecciones y pruebas
- 4.13 Control de productos fuera de especificaciones
- 4.14 Acciones correctivas y preventivas
- 4.15 Manejo, almacenaje, empaque, preservación y entrega
- 4.16 Control de registros de calidad
- 4.17 Auditorías Internas de calidad

4.18 Capacitación

4.19 Servicio

4.20 Técnicas estadísticas

Laudoyer (1996) menciona que existen dos principios básicos para la obtención de la certificación:

Principio 1. Para una empresa, la búsqueda de la certificación conforme a las normas ISO 9000 está motivada por la preocupación para satisfacer a los clientes que, cada vez más, la solicitan porque quieren tener confianza en su proveedor.

Principio 2. La demostración de la capacidad de la empresa para proveer sin reclamos sólo se puede realizar si:

- El producto objetivo del contrato se especifica por los documentos precisos permitiendo al proceso encontrar en éste todos los elementos necesarios relativos a la definición.

- El proceso de realización se especifica y documenta con el fin de que a cada reproducción se le efectúen las mismas operaciones de la misma forma.

- La organización general de funcionamiento de todo el conjunto (responsabilidades, estructura de la documentación, mantenimiento de los equipos, etc.) se determina y documenta de igual manera.

- La prueba puede realizarse cuando todo lo que se previó esté bien ejecutado según las reglas escritas.

Con referencia a los principios enunciados anteriormente, las etapas para la certificación son las siguientes:

1) PREPARACIÓN.

Esta etapa debe incluir las siguientes fases:

a) Diagnóstico que defina la situación actual de la empresa y las desviaciones.

b) Balance del esfuerzo por realizar acciones por tomar con cifras estimadas de:

- los cargos para los participantes
- los costos
- los tiempos

c) Reflexión al nivel de la empresa sobre:

- Entre los proyectos ¿éste es primordial?
- ¿Hay que llegar hasta la obtención de la certificación o sólo considerar los planes de mejora suficientes para los clientes?

d) Decisión del director sobre el objetivo de la certificación, lo que implica:

- formalización del organigrama de la empresa
- definición de las misiones
- nominación de un jefe del proyecto
- fijación del proyecto por el director

2) SELECCIÓN DE UN MODELO.

La selección de un modelo para el aseguramiento de la calidad depende de la actividad de la empresa. Algunas actividades pueden satisfacerse con el modelo ISO 9003 (control y pruebas sobre el producto terminado) para darle confianza a los clientes. Por ejemplo, en el caso de piezas para las cuales las operaciones del proceso de fabricación no tienen influencia "escondida" (sic) sobre el producto terminado.

Ya que algunos aspectos de la calidad no pueden verificarse con controles o pruebas al producto terminado, se tiene que recurrir al modelo ISO 9002 (observaciones o registros durante la fabricación por medio de un monitoreo continuo de las operaciones, conforme a los procedimientos e instrucciones especificadas) para dar confianza al cliente. Por ejemplo, la soldadura de compuestos electrónicos cuya fiabilidad depende del respeto de los parámetros definidos para el procedimiento.

Si la actividad comprende una fase de diseño y de desarrollo, se requiere el modelo ISO 9001, puesto que no se puede esperar la salida del primer producto para apreciar la conformidad a la especificación, hay que dar pruebas del buen funcionamiento del proceso desde el diseño para asegurar la confianza.

3) ASENTAR POR ESCRITO LAS PRACTICAS EXISTENTES.

En muchas empresas, la formalización escrita se desarrolla muy poco, las reglas e instrucciones se transmiten oralmente de una forma más o menos precisa, entonces el personal trabaja lo mejor posible en función de lo que sabe y lo que piensa que está bien.

Existen iniciativas de funcionamiento, de cambio o de mejoramiento, percibidas como benéficas al nivel donde éstas se tomaron, pero no están integradas dentro del conjunto de procedimientos, cuando éstas son en realidad generadoras de problemas.

Por ello, los modelos de aseguramiento de calidad ISO 9000 exigen que el conjunto de la organización, del funcionamiento y las definiciones se formalice por escrito. Esto implica describir en un manual de calidad:

- ◆ La organización, el organigrama, las misiones y el principio de funcionamiento de la empresa y de cada actividad.
- ◆ Los procedimientos, las ejecuciones de las actividades precisando las tareas y los responsabilidades de los que intervienen (quién hace qué, cómo y por qué).
- ◆ Las escalas e instrucciones, listas de oficios y de capacitados o conocimientos de la empresa.

4) ESTABLECERSE CON LA NORMA ISO.

La norma establece las exigencias que deben respetarse con la idea de que para asegurar la calidad es necesario tomar las disposiciones con el fin de que los reclamos no salgan de la empresa (para que el cliente no tenga conocimiento de los mismo) y para que la prueba de esta proposición se le pueda hacer al cliente para darle confianza.

Las descripciones dadas por cada empleado de la empresa sacan a relucir las incoherencias y las posibilidades de mal funcionamiento cuyas manifestaciones principales surgen en las relaciones entre los servicios o las funciones. Hay que buscar y aportar las correcciones de organización y de funcionamiento necesarias, con el acuerdo de todos los interesados y de la dirección.

5) REDACTAR LOS DOCUMENTOS DEFINITIVOS.

El trabajo precedente desemboca en la escritura definitiva del manual de calidad, de los procedimientos, de las instrucciones y demás que describen la organización y el funcionamiento de la empresa tal y como han sido definidos.

6) APLICACIÓN.

Todos los empleados de la empresa (incluyendo al director) deben efectuar su trabajo conforme a los procedimientos e instrucciones escritas. Es importante destacar que la aplicación se facilitará si cada uno comprende el sentido de los cambios de hábito que se le solicitan.

La aplicación es indispensable, puesto que uno de los aspectos importantes de la auditoría para el otorgamiento de la certificación consiste en la verificación de que se hace en la empresa lo que se dice que se tiene que hacer.

7) SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN.

Esta se realiza ante la Asociación Francesa para el Aseguramiento de la Calidad (AFAQ) e incluye:

- ◆ Un comité para la acreditación de los auditores
- ◆ Un comité de otorgamiento de las certificaciones después de un examen del reporte del auditor.

Es importante destacar que las normas ISO 9000 no tienen un carácter reglamentario, si no que dependen de una serie de pasos voluntarios dejados a la iniciativa del director de la empresa. Para una mejor eficiencia, el director debe ver la certificación como un medio externo para mejorar el funcionamiento de su empresa, pero del cual no se debe esperar que resuelva todos los problemas, ya que la certificación ISO 9000 sólo es parte de un proceso de mejora y desarrollo constante de las empresas por ofrecer productos o servicios con un buen nivel de calidad en un mundo cambiante.

CAPÍTULO 5.

EL PAPEL DEL PSICÓLOGO

ORGANIZACIONAL.

*" El papel más importante del manejo de personal
no es dar órdenes imperativas e imponer reglas
universales, sino organizar las tareas, las
relaciones internas y externas que definen el
juego y sostener las reglas que lo vuelven posible."*

M. Crozier

Cada vez es más evidente que la psicología, como profesión y como disciplina científica, está llamada a jugar un papel fundamental en el análisis y solución de diversos problemas del ser humano.

Acle (1992) define al psicólogo como un profesionalista "cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos-afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto en el comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria (p. 23).

} M.T

Domingo (1992) considera que el objetivo del psicólogo organizacional es "estudiar y comprender el comportamiento en situaciones de trabajo a través de la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas de los seres humanos al desempeñar su trabajo (p. 56).

Urbina (1992) menciona que el Psicólogo puede desempeñarse en las organizaciones a diferentes niveles:

1) Psicología de Personal. Es una de las actividades más antiguas y tradicionales de la Psicología Industrial y se dedica al estudio de las diferencias individuales, el psicólogo determina qué habilidades humanas se necesitan para ciertos trabajos, cómo evaluar a empleados potenciales, cómo medir el desempeño de trabajo de los empleados y cómo entrenar a los trabajadores para mejorar su desempeño en el trabajo.

2) El comportamiento organizacional. El psicólogo, al conocer que las organizaciones pueden influir en las actitudes y comportamientos de quienes pertenecen a ellas, estudia el desempeño de roles, las influencias sociales sobre el comportamiento de los individuos, sentimientos personales de compromiso hacia una organización y modelos de comunicación dentro de la organización.

3) Consejo Vocacional y de carrera. En donde el Psicólogo ayuda a los empleados a escoger una trayectoria de carrera que le satisfaga, a resolver los intereses laborales y no laborales, así como prepararse para la jubilación

4) Desarrollo de las organizaciones. En esta área, los psicólogos se centran en desarrollar las organizaciones para hacerlas más eficientes. El psicólogo debe ser capaz de diagnosticar los problemas de una organización, recomendar cambios y evaluar la eficacia de los cambios. La intervención a este nivel puede afectar a la tecnología, procedimientos de trabajo y el personal.

Por lo que, a nivel teórico, los Psicólogos industriales u organizacionales son profesionales competentes para contribuir a la solución de problemas concretos como:

- a) La concepción o modificación de sistemas de trabajo
- b) Reclutar, seleccionar y canalizar al personal
- c) Asegurar su actualización, capacitación y perfeccionamiento
- d) Prevenir accidentes y mejorar las condiciones de trabajo
- e) Apreciar objetivamente las potencialidades y resultados individuales.

- f) Proponer remuneraciones equitativas.
- g) Facilitar las comunicaciones, interrelaciones interpersonales, relaciones intragrupos, etcétera.

En base a estos datos, el Psicólogo debería colaborar en áreas como la Selección de personal, el Adiestramiento, Capacitación y desarrollo de personal, Ingeniería Psicológica (Ergonomía), Motivación humana, Relaciones obrero-patronales, Análisis y Evaluación de puestos, Prevención de Accidentes, Organización humana y mejoramiento de las condiciones de trabajo, etcétera; pero esto es sólo a nivel teórico, ya que la realidad es otra.

Ribes et. al. (1980) menciona que el psicólogo, independientemente de la actividad que desempeñe, está capacitado para realizar diagnósticos o detección de problemas, preparar instrumentos de intervención o técnicas adecuadas, intervenir o investigar, evaluar y dar seguimiento a los resultados obtenidos, prevenir y rehabilitar. Pero en el área de Psicología laboral, el psicólogo ha permanecido sólo en el primer nivel, el de los sistemas de selección y evaluación de personal.

De igual forma, Reyes y Arizmendi (1987, citado en: Schein, 1993) consideran que aunque el papel del Psicólogo en las organizaciones mexicanas ha incrementado en la última década, sólo ha sido en forma horizontal y en pocas ocasiones en forma vertical.

Comúnmente el Psicólogo dentro de las organizaciones desempeña un papel a nivel únicamente operacional (selección de personal, estudios de productividad, etcétera), pocas veces a nivel táctico (como gerentes de primera línea, que son los responsables de localizar y controlar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la organización) y siendo generalmente relegado para desempeñar un papel a nivel estratégico (que tiene la responsabilidad del éxito o fracaso en la formulación de las estrategias de la organización) (Reyes y Arizmendi, 1987, en: Schein, 1993).

En su formación profesional, el psicólogo adquiere una serie de conocimientos sobre el individuo como las teorías de la personalidad, el aprendizaje, la motivación y la dinámica de grupos. De igual manera, el Psicólogo desarrolla algunas habilidades fundamentales como la investigación en base al modelo científico, el diseño de programas, medición y análisis estadístico de variables del comportamiento, elaboración de diagnósticos, prevención y planeación.

Dado que su formación profesional le permite concebir a la organización como un sistema social complejo en donde el comportamiento individual está estrechamente ligado al comportamiento del grupo al que pertenece, el Psicólogo puede desempeñar un papel estratégico, analítico y previsor dentro de la organización. Es decir que, el Psicólogo posee los conocimientos y capacidad para constituirse como un agente de cambio que fomente la participación y desarrolle los medios para propiciar el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo a través de su ubicación en puestos estratégicos.

Harrsch (1983) afirma que el Psicólogo en las organizaciones se perfila como el profesional capaz de planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el rendimiento, a transformar las actitudes y a incrementar la producción, con lo cual logra la compañía funcionar eficazmente, lo que constituye el fin común de la interacción individuo-empresa.

Stein (1996) menciona que para la realización de la Planeación estratégica dentro de una empresa, el dirigente del proyecto debe realizar las siguientes funciones:

1) Establecimiento de objetivos. Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía se dedicará, y otros factores importantes que quien y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo.

2) Estrategia de Planeación. Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr los objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia.

3) Establecimiento de metas. Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, establecidos como objetivos secundarios específicos dentro de los planes operacionales.

4) Desarrollar la filosofía de la compañía. Establecer las creencias, valores, actitudes, lineamientos orales que determinarán la forma en que se harán las cosas dentro de la compañía.

5) Establecer las políticas. Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.

6) Planear la estructura de la organización. Desarrollar un plan de organización que ayude a las personas a desempeñar adecuadamente su trabajo.

7) Proporcionar el personal. Contratación, selección y desarrollo de personas, incluyendo la promoción de personas que lo ameriten, para ocupar determinados puestos en el plan de la organización.

8) Establecer los procedimientos. Determinar y describir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.

9) Proporcionar instalaciones y capital. Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas, equipo y capital de trabajo.

10) Establecimiento de normas. Fijar las medidas del desempeño que permiten a la organización lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.

11) Establecer programas directivos y planes operacionales. Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que permitirán a las personas realizar sus objetivos particulares del proceso completo de planeación.

12) Proporcionar información. Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; así como medir su desempeño contra los planes establecidos.

13) Motivar al personal. Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

14) Balance del programa. Evaluar los resultados obtenidos y elaborar un nuevo plan.

De acuerdo a las características del Psicólogo mencionadas anteriormente, en base a su formación profesional y las perspectivas que se tiene sobre su desempeño dentro de las organizaciones, es importante considerar que la realización de la Planeación Estratégica proporciona al Psicólogo la oportunidad de mostrar todas las habilidades y conocimiento que es posible de desplegar en beneficio de la organización.

Dentro de esta lógica, el Psicólogo puede funcionar como coordinador general y jefe del proyecto, de manera que desarrolle una organización clara y eficaz donde se definan procedimientos y modalidades, se involucre a toda la empresa (inicialmente al más alto nivel, y después poco a poco a todos los niveles), movilizar al personal por los sistemas de información y de decisión apropiados, capacitándolo gradualmente hasta adquirir el nivel requerido para asumir sus tareas y responsabilidades, permitiéndole actuar en el interior de su espacio de libertad, dándole a cada quien un estímulo para aportar inteligencia y energía para el éxito y progreso de la empresa (Steiner, 1996).

El psicólogo organizacional no puede permanecer pasivo, debe constituirse como un agente de cambio del proceso de transición que demanda a las organizaciones mexicanas un alto nivel de calidad, productividad y efectividad.

Pero lograr el nivel de competitividad requerido, fomentar la participación a todos niveles y desarrollar medios para propiciar la calidad de vida en el trabajo, significa romper con los moldes culturales que hoy en día resultan obsoletos, significa construir una nueva cultura organizacional encaminada a la consecución de los objetivos citados.

Crear las condiciones propicias en las que las organizaciones mexicanas sean flexibles, descentralizadas, orientadas al servicio y al desarrollo del personal, ágiles y rápidas en respuesta a las demandas del ambiente, requiere una manera distinta de considerar a las personas que integran la organización, respetando su dignidad, tratándolas como seres inteligentes, capaces de pensar y decidir por sí mismos, de manera tal que se les permita participar activamente en la vida de sus organizaciones. La función del Psicólogo organizacional es detectar, evaluar y asegurar que se contemplen estos aspectos dentro de la Planeación Estratégica, de forma tal que el elemento humano se considere una parte esencial.

Por lo tanto, es tarea de todos los Psicólogos organizacionales el demostrar la efectividad de su desempeño a nivel analítico y previsorio, para llegar a ser considerados parte importante del cambio necesario dentro de las organizaciones mexicanas.

CONCLUSIONES.

México está enfrentando lo que probablemente sean los cambios más rápidos y radicales en todos los órdenes (económico, político, social y cultural), el ingreso a una nueva era de competitividad industrial internacional donde el factor determinante es la calidad del producto o servicio, hace imposible que las empresas continúen funcionando de la misma forma que han venido haciendo durante muchos años, resulta de vital importancia que la comunidad empresarial mexicana reaccione y realice un cambio profundo.

Algunas empresas han intentado realizar cambios, pero éstos sólo han sido superficiales, ya sea a través de reingenierías, la implantación de sistemas de calidad o han intentado imponer sistemas o procesos extranjeros que no se adaptan a nuestros valores culturales.

Por lo general, se introduce este sistema o procedimiento en un departamento específico, esperando que éste sea el remedio de todos los problemas. Como consecuencia, el director de la empresa cree que realizó una modernización que solucionará todos los problemas dentro de su organización, pero realmente se continúa funcionando de manera tradicional y no se logra ningún beneficio porque no se combina este nuevo sistema con los cambios fundamentales necesarios en estilos y actitudes dentro de la organización.

Por ello la Planeación Estratégica debe ser el primer paso hacia una modernización del sistema administrativo de las empresas, ya que ésta nos permitirá ubicar qué quiere la empresa, hacia donde puede ir y cómo puede lograrlo, de una manera global y clara, que ya no sólo estará en la cabeza del director, sino que al conocerla y participar en ella los demás miembros de la empresa, les permitirá tener una visión más amplia de lo que se requiere hacer para lograr el éxito de su empresa.

De hecho no debería cuestionarse si debe de existir una Planeación Estratégica dentro de las empresas, ya que de hecho ésta existe, la cuestión es saber cómo realizarla de manera explícita para la mejor coordinación de los esfuerzos, de tal forma que se logre la mejor eficiencia posible dentro de la organización.

Una vez que esto queda asentado, y en caso de ser necesario, pueden implantarse algunas técnicas para mejorar la calidad dentro de la empresa, como la reingeniería, Benchmarking, el cambio de cultura organizacional o sistemas de calidad total.

Actualmente ha surgido un auge que coloca al sistema ISO 9000 como uno de los más eficientes para obtener un mejoramiento en el manejo de la calidad dentro de la empresa, por lo que en el presente trabajo se presentó como una alternativa para la empresa para evaluar sus adelantos obtenidos a través de la planeación estratégica o continuar con el proceso de mejora continua.

Pero el desear obtener la certificación ISO 9000 debe de ser un objetivo que se maneje con cuidado, ya que el desarrollo corre el riesgo de centrarse principalmente en formalizaciones, procedimientos e instrucciones, sin que se tomen en cuenta de manera explícita todos los demás aspectos relacionados con el factor humano que ayudan a obtener el éxito, ya que la ISO 9000 hace recomendaciones y propone las herramientas que apuntan hacia la obtención de calidad, pero en general, éstas son principalmente orientadas hacia reglas de organización, tomándose poco en cuenta la estructura de la empresa. También es posible que una vez que se obtuvo la certificación, se pueda considerar que la empresa se encuentra en su mejor nivel óptimo y ya no es necesario el proceso de mejora continua, lo que puede llevarla hacia el estancamiento e incluso al fracaso.

Pero la transición a un nuevo estilo de funcionamiento dentro de una empresa no es un proceso fácil, se encontrarán numerosas dificultades en el camino. Una de las más grandes dificultades es el papel totalmente nuevo que el dueño o director de la empresa tiene que desempeñar, debido a que ya no podrá tener el control total en sus manos, tendrá que laborar dentro de un equipo administrativo, para lo cual es necesario contar con una colaboración total de su parte, de manera que la toma de decisiones se realice un proceso de cascada, de manera planeada y sistemática.

Asimismo, es importante que la nueva filosofía a adoptar dentro de la empresa esté adaptada a las necesidades y posibilidades de la organización, de manera que esta filosofía sea congruente con el estilo de dirección y que posibilite las relaciones humanas armónicas dentro de la organización.

Debido a que la Planeación Estratégica es realizada a través de los recursos humanos de la empresa, necesita la inteligencia, técnicas y conocimiento de todos los que laboran en ella, por lo que el proyecto de la empresa y su estrategia en el mercado frente a su competencia deben ser claros y conocidos por todos. Dentro de esta perspectiva, los empleados deben lograr ser personas responsables que, dentro de un marco definido, deben tomar iniciativas, actuar con inteligencia para cumplir con su tarea y tener constante comunicación para conocer la información que puede ser de utilidad para los demás. Esto implica un proceso progresivo de cambio, donde el hombre debe tener más participación a partir de la confianza en sus habilidades y conocimientos.

Un punto clave para el éxito de la Planeación Estratégica es identificar y capacitar a los líderes que impulsarán el proceso, de manera que se conviertan en gerentes que puedan manejar completamente la responsabilidad y autoridad delegada. Por lo tanto, el concepto de autoridad tradicional se modificará para dar paso al liderazgo y al trabajo en equipo que permita romper las barreras entre departamentos..

Una dificultad estrechamente vinculada es el obtener profesionales altamente calificados para poder realizar la parte operativa del Plan Estratégico, por lo que la Capacitación juega un papel relevante, de manera que permita desarrollar conocimientos, conductas positivas y actitudes necesarias para el desempeño de las nuevas funciones. Ante esto, es necesario dejar de ver a la capacitación como un gasto, sino como una inversión.

Un factor muy importante que debe analizarse y tratar de modificarse a través de la Capacitación, es el papel de los valores culturales, tradiciones, costumbres y hábitos en las organizaciones mexicanas, ya que influyen en casi todo lo que se hace cotidianamente (la forma en que se realiza el trabajo, las relaciones interpersonales, la percepción del mundo y autopercepción del individuo). Existen algunos que son profundos y necesarios (como la familia, la religión, etcétera), pero también algunas costumbres y hábitos deben de modificarse (como la puntualidad, el valor que se da a las metas o propósitos o la dificultad para colaborar en equipos de trabajo). Es fundamental y urgente cambiar la actitud de "ay se va" por la de "vamos a hacerlo bien desde la primera vez", de tal forma que se cree conciencia de que la calidad es responsabilidad de todos los que participan en una organización, sin importar el puesto o actividad que se esté desarrollando.

De igual forma, resulta relevante considerar tanto la Capacitación como el proceso de Planeación Estratégica tienen sus alcances a mediano y largo plazo, y que una vez iniciado el proceso es necesario darle continuidad, ya que la búsqueda de una mayor productividad nunca termina.

Durante todo este proceso de Planeación Estratégica se requiere de un profesional líder, capaz de entender tanto la conducta individual como grupal, con conocimientos necesarios que le permitan modificar pensamientos, actitudes y conductas, capaz de observar, definir problemas, crear programas y evaluar la efectividad de la intervención.

Por lo que el psicólogo tiene un papel relevante durante este proceso, ya que la formación y habilidades con que cuenta permitirá integrar los intereses de la empresa y el personal para el logro de los objetivos trazados.

El psicólogo puede lograr obtener un lugar importante en las organizaciones a través de la demostración de sus capacidades, debe demostrar que su formación profesional le permite realizar una planeación adecuada que permita aprovechar plenamente al recurso humano de la empresa, esto implica realizar una división en servicios o departamentos, atribuir responsabilidades, establecer normas y procedimientos de funcionamiento, lo cual permitirá colocar a cada uno en las mejores condiciones para cumplir con su misión y de esta forma garantizar el éxito de la empresa.

Aunque es importante mencionar que el Psicólogo es considerado en muchas ocasiones como un empleado más que trabaja en la empresa, bajo ciertos lineamientos previamente establecidos sobre su desempeño en el puesto. Pero al ingresar el Psicólogo a la organización, además de reproducir el sistema de trabajo ya marcado por ésta, es capaz de incorporar elementos propios de su personalidad y formación profesional, de tal manera que pueda ir "ganando" un campo de acción más amplio que le permita demostrar la utilidad de aplicar sus conocimientos sobre el recurso humano en beneficio de los intereses de la organización.

Dentro de la Psicología organizacional el psicólogo ha permitido que se le encasille como "aplicador de test" o "reclutador de personal", actividad que también es desempeñada por otras profesiones (como Administración de Empresas, Relaciones Industriales, etcétera), pero una de las tareas que debe imponerse al Psicólogo organizacional es difundir sus capacidades para desempeñar las actividades que no son meramente operacionales y que lo ubican como el coordinador idóneo para considerar todos los aspectos de la administración exitosa para lograr la excelencia dentro de la empresa.

REFERENCIAS.

- 1) Acle, T. G. (1992). Perfil profesional del psicólogo y situación actual de la enseñanza de la psicología en México. México: UNAM.
- 2) Applegarth, M. (1992). Programas de Capacitación. México: Fondo Editorial Legis.
- 3) Arias, G.F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- 4) Ballesteros, L. (1982). Psicología Aplicada a la Empresa. Barcelona: C.E.A.C.
- 5) Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- 6) Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- 7) Cope, G.R. (1991). El Plan Estratégico. Colombia: Legis Editores.
- 8) Daft, R. y Steers, R. (1992). Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos México: Limusa.
- 9) Davis, K. y Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el trabajo. U.S.A: McGraw-Hill.
- 10) Domingo, G. (1992). Hacia el perfil profesional del Psicólogo. México: UNAM.
- 11) Haller, G. (1986). Tratado de Psicología Empresarial. México: Diana.
- 12) Harrsch, G. (1983). El Psicólogo ¿Qué hace?. México: Alhambra Mexicana.
- 13) Huse, E. (1986). El Comportamiento Organizacional. México: SITESA.

- 14) Kros, E. (1991). La Administración Mexicana en Transición. México: Grupo Editorial Iberoamericano.
- 15) Koontz, O. (1989). Elementos de Administración. México: McGraw-Hill.
- 16) Laudoyer, G. (1996). La Certificación ISO 9000, un motor para la calidad. México: CECOSA.
- 17) LeLouarn, Y. (1992). Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Colombia: Legis Editores.
- 18) McGregor, D. (1991). El aspecto Humano de las Empresas. México: Diana.
- 19) Mendoza, N. A. (1986). Manual para determinar las necesidades de Capacitación. México: Trillas.
- 20) Merrill, H. F. (1993). Clásicos en Administración. México: Limusa.
- 21) Muchinsky, P. M. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo. España: Desclée Brower.
- 22) Nuñez, M. A. (1994). La Capacitación Práctica en las Organizaciones. México: Trillas.
- 23) Pinto, V. R. (1992). Proceso de Capacitación. México: Diana.
- 24) Rabbit, J. T.; Bergh, P. A. (1997). Breve Guía para ISO 9000. México: Panorama.
- 25) Reyes, P. A. (1985). Administración de Personal. México: Limusa.
- 26) Ribes, J. E.; Fernández, G. C.; Rueda, B. M.; Talenta, C. M. y López, V. F. (1980). Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología. Un modelo Integral. México: Trillas.
- 27) Robbins, P. S. (1993). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.
- 28) Rodríguez, E. M. (1993). Administración de la Capacitación. México: McGraw Hill.
- 29) Rodríguez, R. (1994). Capacitación en el Área Laboral. México: Trillas.

- 30) Schein, H. (1993). Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall.
- 31) Schultz, D. P. (1985). Psicología Industrial. México: Interamericana.
- 32) Siliceo, A. (1995). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
- 33) Steiner, G. A. (1996). Planeación Estratégica. México: CECSA.
- 34) Sverdlik, J. (1991). Administración y Organización. U.S.A. Harper-Collins.
- 35) Urbina, S. J. (1992). El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional y Prospectiva. México: UNAM.
- 36) Uris, A. (1992). 101 Ideas de los Genios de la Administración. México: Limusa.
- 37) Valdés, L. (1996). Conocimiento es Futuro. México: Concamin.
- 38) Werther, W. B. (1990). Administración de Personal y de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- 39) Witheley, R. C. (1992). La Empresa consagrada al cliente. México: Javier Vergara Editor.
- 40) Yager, J. (1993). La Educación en el Trabajo. México: Javier Vergara Editor.
- 41) Zaccarelli, C. S. G. (1991). Formación de Instructores. México: Trillas.