



UNAM IZTACALA

# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Estudios Superiores Iztacala

La importancia de la planeación estratégica y el análisis de puestos como herramientas básicas del desarrollo organizacional en la organización actual.

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A (N)

**JOSÉ ALEJANDRO VÁZQUEZ PADILLA**

Director: Lic. **COROLINA VEGA MATURANO**

Dictaminadores: Mtra. **TERESA GARCIA**

Mtra. **GUADALUPE MELENDEZ**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi PADRE por todo el apoyo y consejos de vida que me brindó a lo largo de mi vida, por tantos años que trabajó sin descanso para otorgarme un estudio, papá: lo logré, GRACIAS.

A mi MADRE, por todos esos momentos de desvelo, enojo, angustia y felicidad que pasó por mi culpa, sin ella no estaría en el lugar que me encuentro, GRACIAS.

A mi NOVIA Yazmin Vera, con su amor incondicional me ayudó a levantarme en los momentos más difíciles de mi vida, compartiendo conmigo mis fracasos y éxitos, apoyándome en todo, GRACIAS.

A mi HERMANA, por estar conmigo y ayudarme en todos los aspectos de mi vida, no sé como regresarte todo lo que me brindaste, GRACIAS.

A mis HERMANOS, por que me enseñaron a hacer las cosas en vez de hacerlo por mi, todos me apoyaron en distinta forma pero efectiva, GRACIAS.

A los TRABAJADORES de la FES Iztacala, me enseñaron que la humildad y el esfuerzo diario son virtudes que hacen más grande y valiosa a una persona, GRACIAS

A mis AMIGOS, por que compartieron conmigo momentos inolvidables y hasta la fecha siguen a mi lado para vivir lo que nos depare el futuro, GRACIAS.

A MIS SERES QUERIDOS que ya no se encuentran conmigo, por que me dieron consejos valiosos y marcaron mi corazón eternamente, me hubiera gustado que estuvieran aquí para compartir este momento conmigo, GRACIAS.

A la FES Iztacala, por haberme dado la oportunidad de ser uno de los orgullosos egresados de Iztacala, GRACIAS.

Y por último pero no menos importante, un agradecimiento especial a mis SINODALES, por que me enseñaron todos sus conocimientos y me apoyaron en mis estudios, el resultado queda plasmado en este trabajo, muchas GRACIAS.

## PENSAMIENTOS

Mañana es nunca... Si condicionas tu conciencia, si fácilmente te dejas vencer, si el ocio te corrompe, si dejas para mañana lo que puedes hacer hoy.

Mañana es nunca... Si la abulia se impone a tu voluntad, si vacilas y no tienes seguridad, si tus fuerzas te dominan fácilmente para acercarte a lo que no te edifica, si la pereza corroe tu cerebro.

Mañana es nunca... Si no tienes mentalidad ganadora, si condicionas tu conciencia, si no utilizas tu capacidad reflexiva.

Mañana es nunca... Si no razonas, y no buscas comprender con claridad lo último, el por qué de las cosas, y el supremo fin de la existencia humana.

Mañana es nunca... Si no te ubicas en la realidad, si no comprendes ciertamente tu condición de persona humana, si te gusta vivir una vida fácil, si no tienes formación personal, si has perdido el camino, si no sabes valorar con honestidad y valentía... ¡ La vida misma ! ¡ Su esencia !

Mañana es nunca... Si no guardas el debido respeto por las plateadas canas de tus padres, si no consideras las experiencias de otras gentes, si realmente no sabes vivir como Ser Humano. Si no analizas con tu conciencia, la dimensión humana.

## ÍNDICE

Introducción	2
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	8
1.1. ¿Qué es la psicología organizacional?	8
1.2. Aspectos históricos sobre la psicología organizacional	10
1.3 El psicólogo organizacional	22
1.4 Competencias que integran el perfil del psicólogo organizacional	25
CAPÍTULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	30
2.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional	30
2.2 Definiciones del Desarrollo Organizacional	32
2.3 Objetivos básicos del DO	33
2.4 El DO en México	37
2.4.1 Orígenes del DO en México (1960-1989)	37
2.5 Algunas tareas del DO	44
2.6 Modelos de DO relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento	45
2.7 Técnicas del desarrollo organizacional	49
2.7.1 Técnica de intervención para individuos	49
2.7.2 Técnicas de Intervención para dos o más personas	49
2.7.3 Técnicas de intervención para equipos o grupos	51
2.8 Importancia y Necesidad del DO	52
2.9 Teoría de los sistemas	53
2.10 Fundamentos del comportamiento organizacional	55
2.10.1 Modelos del comportamiento organizacional	57
Capítulo III: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	62
3.1 Inicios de la planeación estratégica	62
3.2 Importancia de la planeación en la organización	66
3.3 Concepto de planeación	67
3.4 La matriz FODA	74
3.5 Formular las estrategias de la organización	81
3.6 Beneficios de la planeación estratégica	83
3.7 Riesgos de la planeación estratégica	85
3.8 Planeación estratégica y DO	86
CAPITULO IV. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	88
4.1 Antecedentes del Análisis y Descripción de los puestos de trabajo	88
4.2 Análisis de los puestos de trabajo	91
4.3. Concepto de análisis de puestos	93
4.4. Estructura del análisis de puestos	97
4.5. Análisis de la información sobre puestos	10
4.5.1 Obtención de información para el análisis de puestos	10
4.6 Descripción de puestos	4
4.7. El Análisis de Puestos como herramienta del DO	10

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

7  
10  
9  
11  
3

## Introducción

**E**n la actualidad, la sociedad se transforma de modo por demás dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo cual conlleva a que las organizaciones, tanto manufactureras como de servicio, encuentren ante sí nuevas demandas y retos que exigen un ágil y dinámico Desarrollo Organizacional (DO) como fórmula para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que aparece en su entorno; no hacerlo significaría perder eficacia, eficiencia y hasta desaparecer del entorno organizacional en el peor de los casos.

Hoy en día, los constantes cambios y transformaciones en los que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas más avanzados y flexibles. La Gestión del Talento Humano ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito (Hera de la, 1998).

Es importante, entonces, reconocer que se vive en tiempos en los que el poderío organizacional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente, mientras avanza basado en la colaboración y la razón, imponiendo la necesidad de ceder paso a una autoridad administrativa basada en derechos delegados, sobre la base de principios de organización asentados en ideales humanistas y democráticas que desplazan gradualmente y sustituyen los principios burocráticos de los sistemas organizativos anticuados (Catalina, 2004).

Sin embargo, es necesario tener presente que una de las formas de producir cambios significativos en las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", lo que significa modificar los significados, las representaciones, e imaginarios, lo que consecuentemente conlleva a cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas (Reyes, 2007).

Una forma de administrar el cambio es el Desarrollo Organizacional (DO), su importancia radica en que dicho cambio se encausa y ayuda a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. Es indispensable buscar otros modos y usos que adecuen la

organización a la situación actual, naturalmente distinta de la del pasado y que le permitan responder a las exigencias crecientes de cambio, propias del actual contexto histórico-social (Guizar, 2003).

En este proceso de transformación de las organizaciones, los participantes fundamentales son los recursos humanos, quienes además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los trabajadores, aprenden a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso de cambio puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los trabajadores (Landy, 2005).

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización (sentido de pertenencia), estén comprometidos en ella y logren, o al menos estén en condiciones de alcanzar satisfacciones dentro de las mismas. Confluyen igualmente en esta problemática los estilos de conducción (liderazgo) de los directivos de la organización. En diversas ocasiones este importante aspecto es dejado a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad (poder). Obviando que para dirigir adecuadamente es necesario disponer de competencias en el área para su aplicación apropiada.

La eficiencia de la organización, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los recursos humanos que la conformen. Se constituye entonces, en un primer requisito de eficiencia para afrontar los retos de la organización en cada momento.

El DO es un cambio de manera global en la organización y dentro de este proceso existen dos herramientas fundamentales que permiten el paso inicial hacia el cambio, la Planeación Estratégica y el Análisis de Puestos. Dichas herramientas facilitan a la organización tener una mejora en su estructura laboral, para su mejor desarrollo, desempeño y crecimiento. Dentro de la Psicología Organizacional, surgen la Planeación Estratégica y el Análisis de Puestos, dos de los temas más importantes que han logrado que las Organizaciones mantengan un mejor desempeño laboral (Zepeda, 1999).



Pese a que la planeación estratégica y el análisis de puestos de trabajo no se han considerado como un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica de las mismas ha demostrado su utilidad siempre que se les dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinadas como unas herramientas básicas para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en ésta área se basan de uno u otro modo en la información que proporcionan estos procedimientos (Spector, 2002).

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Asimismo las primeras formas de negocios y otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se observó que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la organización. Una vez elegida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la organización podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución (Landy, 2005).

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad un gran número de las compañías importantes en el mundo cuentan con esta herramienta, y cada vez más las empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto

como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios (Landy, 2005).

La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de investigar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso dinámico de recopilación de información, de analizarla, de indagar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. (Sánchez, 2001).

Solo por mencionar una de las herramientas de la Planeación Estratégica, tenemos a la denominada Matriz FODA, la cual obtiene su nombre de las iniciales de los cuatro puntos que trabaja (donde F: fortalezas. O: oportunidades. D: debilidades. A: amenazas), y la cual se enfoca a la cobertura de las características concernientes a elementos internos y externos que han de enfrentarse y sirven de base para el desarrollo del plan.

Para el mejor funcionamiento de la organización otra de las herramientas fundamentales que utiliza es DO es el Análisis del Puestos, el cual realiza el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización. Dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina Descripciones y Especificaciones del Puesto.

El Análisis de Puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado (Mazabel, 2000).

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante (Reyes, 2007).

Si se realiza un adecuado análisis de puesto se obtendrán descripciones de puestos bien preparados y realizados, lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades

en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra (Reyes, 2007).

En la actualidad todavía muchas organizaciones presentan con gran frecuencia una falta de estructura laboral, comúnmente porque no cuentan con una adecuada planeación estratégica de su estructura, lo cual puede crear conflictos debido a que no se sabe exactamente hacia donde van dirigidos sus esfuerzos, no se tiene en claro de forma precisa lo que se pretende conseguir y lo que le toca a cada quien. La importancia de contar con una planeación estratégica y análisis de puestos, radica en que sientan las bases para la mejora en la eficacia y desempeño laboral de la organización, lo cual facilita una adecuada implementación de la macroestrategia de cambio denominada Desarrollo Organizacional.

En este aspecto, el Psicólogo Organizacional como profesional encuentra en las organizaciones un espacio importante que le demanda un servicio y su inserción. Ya sea como ayuda externa o interna de la organización, el psicólogo en la empresa ofrece un servicio orientado a satisfacer sus necesidades relacionadas con el cambio estratégico y la administración del talento humano.

Ante la problemática en las organizaciones comentada anteriormente, creo que en la actualidad es de suma importancia contar con un Psicólogo en una organización, principalmente capacitado con las competencias que se requieren para el diagnóstico de problemas en la organización, así como para realizar una pronta intervención.

Entre las aportaciones de la Psicología Organizacional se derivan la aplicación de la Planeación Estratégica y el Análisis de Puestos, ambos aspectos fundamentales para el Desarrollo Organizacional como ya se mencionó anteriormente y que nos permiten percibir a las organizaciones como sistemas abiertos en constante interacción con su entorno (Zepeda, 1999).

De la información anterior se deriva el objetivo del presente trabajo: Identificar la importancia de la aplicación de la Planeación Estratégica y el Análisis de Puestos dentro del sistema de la organización, como herramientas básicas de apoyo a la implementación del Desarrollo Organizacional que facilitan y optimizan su eficacia y eficiencia.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y en caso de que esto suceda las puedan enfrentar. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **1.1. ¿Qué es la psicología organizacional?**

La psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar.

Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización.

Definitivamente hoy se cuenta con la colaboración de la psicología organizacional que nos permite adéntranos mejor en el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., así, como en el comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y en la respuesta de la organización en su totalidad ante estímulos internos y externos.

#### **Definición**

La psicología organizacional se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales y grupales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (Zepeda, 1999).

Por otro lado Mazabel (2000) define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa. Pero también el estudio del comportamiento organizacional se encuentra atado a diversos términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo. Además se recurre a expresiones tales como comportamiento organizacional, psicología industrial, organizacional y ergonomía, por lo que a continuación se presentan algunos de los términos utilizados frecuentemente.

- Psicología Aplicada. Contrasta con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de la investigación psicológica.
- Psicología de los negocios. Éste es un término ocasionalmente utilizado por consultores e investigadores de la administración para referirse a los problemas de la administración cotidiana. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de psicología organizacional.
- Psicología industrial. Posiblemente el primer término utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaban los factores ambientales y físicos en el trabajo, la ergonomía y los grupos humanos.
- Psicología industrial y organizacional. Utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de Norteamérica para incluir los viejos intereses de la psicología industrial y los más recientes de la psicología organizacional. En gran medida sigue siendo sinónimo de psicología organizacional.

- Psicología ocupacional. Término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta forma, es confuso y ha dado origen al término más común: psicología organizacional.
- Psicología vocacional. Dicho término es utilizado para referirse a un área muy específica de investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales, la "adecuación" de las características de los individuos y los requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.
- Psicología del trabajo. Utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional. Su simplicidad resulta sorprendente, pero una vez más es posible que algunos investigadores sin grado de psicólogos se resistan a su uso.

De las definiciones anteriormente presentadas, podemos identificar que la mayoría de ellas tienen la misma significancia, sin embargo, pese a que la Psicología Organizacional se ha estudiado por años, las personas le atañen distintos nombres para hacer algunas diferencias, pero todas van encaminadas hacia lo mismo, el estudio de los trabajadores y la organización, por lo que puedo concluir que a pesar de las distintas "definiciones y nombres", la Psicología Organizacional siempre va a tener diversos cambios, pero siempre dirigida al mismo objetivo.

## **1.2. Aspectos históricos sobre la psicología organizacional**

La Psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Es una ciencia porque los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de

investigación que existen en otras áreas de investigación científica. Algunas de sus investigaciones son más de naturaleza biológica y otras investigaciones son de naturaleza más social. En este sentido es difícil tener una idea clara de lo que hace el psicólogo, ya que muchas personas suponen que es un “loquero”, que cuenta con un diván y que quiere averiguar cómo es la gente en la vida real. Cuando en cierta forma, estas creencias surgen de uno de los campos de la Psicología como es la Clínica. La mayor parte de los psicólogos no se ocupan de los desórdenes mentales ni practican la psicoterapia; en realidad, los psicólogos forman un conjunto muy diverso de intereses especializados. Entendiéndose éstos como campos de aplicación donde se llevan a cabo los mismos principios psicológicos básicos (Muchinsky, 2002).

En sus inicios, entre los años de 1900 y 1916, la Psicología del trabajo ni siquiera tenía un nombre era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de las fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En este momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que tuvieran que ver fuera de las fronteras de la investigación pura (Hardy, 1999).

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales.

Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología del trabajo.



Tres personajes destacan como los padres fundadores de la Psicología del trabajo:

- Walter Dill Scott, psicólogo que fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la Psicología a la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising* (1908). El primero trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.
- Frederick W. Taylor, logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y auto capacitación en ingeniería. Mientras laboraba en una empresa, Taylor se dio cuenta del valor de rediseñar la situación laboral para alcanzar una mayor producción de la compañía y salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management* (1911). Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuanto trabajar y cuando descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador de 12.5 a 47.0 toneladas desplazadas por día. Esta cuestión le significó ser atacado como explotador e inhumano, discusión que fue interrumpida por el inicio de la Primer Guerra Mundial.
- Hugo Münsterberg, era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional, estudio sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de

un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor apreciaría al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores lo consideran el padre de la Psicología Industrial.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial y la súbita muerte de Münsterberg se creó un vacío científico que sólo fue rescatado por los Estados Unidos de América. El énfasis primario de los primeros trabajos en la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se podían lograr aplicando las ideas y métodos de la Psicología, a problemas de los negocios y la industria.

Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos de éstos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial desplazó éstas investigaciones hacia aspectos bélicos. Aunque el impacto de la Psicología en el esfuerzo de la guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión.

Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la Psicología del Trabajo. (Muchinsky, 2002).

La Psicología Aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología industrial podía resolver problemas prácticos, en 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, aunque al inicio parecían tener una importancia científica menor, se convirtieron en clásicos de la psicología industrial; el estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia, los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico, en algunos casos la luz era intensa; en otros,

fue reducida hasta el equivalente a la luz de la luna. Para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad. En este sentido, uno de los resultados más relevantes fue el fenómeno denominado efecto Hawthorne; este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta, según desaparece la novedad. Por otro lado, la interacción de los trabajadores y la motivación que se les brindaba fue un resultado que sobresalió en este estudio.

Esta etapa de la Psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, que coincidió con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, para esta época los psicólogos industriales habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército, una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado, la prueba desarrollada empleada en 1960 fue la *Army General Classification Test, AGCT* (Prueba General de Clasificación del Ejército) (Muchinsky, 2002).

Murray y Mackinson (1946) mencionan que los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, un proyecto emprendido por la U.S. Office of Strategic Services, OSS (Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos) (Muchinsky, 2002).

Durante la Segunda Guerra Mundial, la psicología industrial se utilizó también en la vida civil, el uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente, la industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, así como diseño de maquinarias, y los líderes de la industria se interesaron en especial en la aplicación de la Psicología Social.

Cada una de las dos guerras tuvo un gran impacto en la Psicología Industrial, pero de una manera algo diferente. La primer Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época entre 1946 y 1963, en la historia de la Psicología Industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico (Hardy, 1999).

En aquel momento, más colegios y universidades comenzaron a ofrecer cursos de Psicología industrial y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad. La división de la Asociación Americana de la Psicología (APA, por sus siglas en inglés) fue creada en 1946. Como cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizarse subespecialidades interesantes y la Psicología industrial se separó. Aparecieron nuevas revistas, junto con nuevas asociaciones profesionales. La Psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada y entró en un periodo de crecimiento desde 1950 a 1960. Debido principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa. (Muchinsky, 2002)

La herencia de la Psicología aplicada a la ingeniería era una mezcla de psicología experimental e industrial. Posteriormente los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectaban la conducta dentro de las organizaciones. La Psicología aplicada a la ingeniería era una fusión de

psicología experimental e industrial; la conducta organizacional era una mezcla de psicología industrial y social. Las combinaciones anteriormente mencionadas eran saludables pues redujeron el empleo de medios estrechos, comunes, para enfocar complejas investigaciones (Muchinsky, 2002).

Hacia fines de los cincuenta y principios de los setentas la nación estadounidense fue influenciada por lo que se denominó el “movimiento de derechos civiles”. En este sentido, se tornó más sensible la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida que incluían vivienda, educación y empleo. Hacia 1978 el gobierno de este país había esbozado un conjunto uniforme de líneas directivas obligatorias para los empleadores. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que sus test de empleo no discriminaban de manera uniforme a grupos minoritarios. Además, las normas gubernamentales nuevas no se limitaban sólo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal: abarcaba todos los procedimientos: entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal como selección, colocación, promoción, baja, entre otros. En este sentido la Psicología tenía que servir a dos autoridades. La primera es aquella a la que sirven todas las disciplinas: la realización del trabajo de alta calidad, sea mediante investigación científica o prestando servicios a clientes. La segunda autoridad era la vigilancia y la evaluación del gobierno (Hardy, 1999).

Por otro lado, la Psicología había demostrado suficientemente el papel instructivo y formativo que juegan los errores o los conflictos en el conjunto de procesos cognitivos, además del estímulo que éstos suponen para el correcto desarrollo psíquico y social del individuo. (Galindo, 1999).

De acuerdo a lo anterior, se menciona que el trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de

las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación (Carbó, 1999).

Como la Psicología en general, la Psicología Organizacional es una disciplina diversificada, que contiene varias funciones de manera especializada. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo pueden dividirse en seis campos generales (Hardy, 1999):

- Selección y colocación: se desarrollan métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. También se ocupa de la colocación de empleados, identificando aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- Capacitación y desarrollo: identifica las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
- Evaluación del desempeño: este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Incluye mejora de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
- Desarrollo de la Organización: es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Los psicólogos del trabajo que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.

- Calidad de la vida laboral: los psicólogos del trabajo que laboran en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.
- Ergonomía: es un campo multidisciplinario que abarca las actividades del trabajo. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos del trabajo en este campo, utilizan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

En resumen, la Psicología como disciplina se compone de muchas áreas especializadas. Una de ellas es la Psicología del trabajo, que consta de varias subespecialidades. Aunque algunas de estas subespecialidades se superponen o complementan, muchas se diferencian claramente entre sí. Por tanto, la Psicología del trabajo no es tampoco una disciplina única, es una mezcla de subespecialidades unidas por su preocupación por las personas en el trabajo. (Muchinsky, 2002).

La Psicología Organizacional se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios la consideran como sinónimo de Psicología Industrial otros como una parte integrante de ella, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda (Zepeda, 1999).

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, pone más interés en el empleado que

la Psicología Industrial la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión (Carbó, 1999).

Hardy (1999) menciona que la Psicología Organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y la creación de clubes de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención de marcas y productos en la mente de los consumidores, así como su fidelidad a los mismos.

En un sentido diferente esta disciplina ha recibido otra valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima. Desde hace más de cincuenta años, W. Schutz (1955) orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes de la organización (Hardy, 1999). Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado



por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, además de que cobró forma científica a principios de la década de 1990.

Como consecuencia de que las sociedades se industrializan, las organizaciones se hacen más complejas y los individuos dependen cada vez más de las actividades en grupos, si bien las personas de Recursos Humanos (R.H) conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquellas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual, por consiguiente la Administración de Recursos Humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas.

Sin lugar a dudas, la importancia de la Psicología Organizacional radica en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica se realizan bajo el marco del enfoque de sistemas (Furnham, 2001).

Existen tres tipos generales de sistemas que encontramos a diario en nuestras vidas: Los sistemas naturales, los sistemas artificiales y un tercero que resulta de la combinación de ambos, que llamaremos sistemas compuestos. Cada uno tiene características particulares, pero con bases idénticas dentro de la teoría de sistemas (Carbó, 1999).

Los sistemas naturales nacen como una respuesta a fenómenos físicos, químicos y biológicos creados por la naturaleza.

Los sistemas artificiales son aquellos que fueron logrados por la intervención directa de la raza humana. Este participó de manera activa en su diseño, manejo, control y ejecución; a estos sistemas se les puede llamar sistemas humanos.

Los sistemas compuestos ocurren cuando en un sistema natural existe la participación de una fuerza externa manipulada por el ser humano de forma directa o indirecta. Entre los ejemplos concretos tenemos: manipulación del sistema inmunológico, cambio de las condiciones ambientales, adaptación de ecosistemas por la aparición de las ciudades.

Se menciona que las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que intercalan recursos permanentemente con sus respectivos ambientes. Recordemos que el concepto de sistemas abiertos se origina en la biología, al estudiar los seres vivos y su dependencia y su adaptabilidad al ambiente, y se ha extendido a otras áreas científicas como nuestra profesión, la psicología y la sociología hasta llegar a la administración. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. Por consiguiente, se utiliza el concepto de sistema porque permite, de una manera más amplia y real, la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos (Carbó, 1999).

Así el enfoque sistémico en la ARH puede dividirse en tres niveles de análisis:

- El nivel social (la sociedad como macro sistema)
- El nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema)
- El nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema).

En conclusión, un sistema puede definirse como: "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando con datos/energía/materia, unidos al ambiente que lo rodea al sistema para suministrar información" (Chiavenato, 2000).

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada y el elemento básico son las personas cuyas interacciones conforman la organización. Dado que la interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de éstas, está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros: interacciones individuales, individuo y organización, organización y otras organizaciones, y la organización y su ambiente total (Mazabel, 2000).

### **1.3 El psicólogo organizacional**

La empresa como organización laboral es uno de los ámbitos de actuación del psicólogo y su interés debe estar en la dimensión humana de la organización y en el desarrollo de su potencial, para entender la dinámica que allí acontece y poder comprender las demandas que los empresarios hacen (Furnham, 2000).

Para Muchinsky (2002), el psicólogo investiga y diagnostica ya sea para intervenirlos él directamente o para asesorar la intervención de otros. Estos vendrían siendo, en su mayoría, estudios de impacto, de cómo determinada variable o aspecto organizacional está influyendo en el rendimiento, productividad y bienestar de las personas en el trabajo y por tanto en la eficiencia, rentabilidad y desarrollo de la empresa en la que labora. A través de estudios de motivación-satisfacción, comunicación, valores en el trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, estudios acerca de las condiciones de trabajo, estudios organizacionales de clima, cultura, estilo de dirección, imagen, identidad, confección y validación de pruebas.

Por intervención se entiende toda actuación del psicólogo en la empresa que se proponga objetivos y el alcance de resultados concretos, en concordancia con los

objetivos y estrategias de la organización. Este concepto es aplicable tanto a proyectos que tienen principio y fin, como a trabajos de carácter continuo.

Díaz (2000) establece que el psicólogo puede realizar cualquiera de las siguientes actividades que a continuación se menciona:

- Estudio de Puestos: relación y descripción detallada del trabajo de cada puesto de la organización y la conformación de su perfil, así como el diseño ergonómico del puesto, lugar de trabajo y ambiente laboral (condiciones de trabajo, equipos de trabajo, relaciones de información y autoridad), dando por resultado un aumento en la calidad de vida laboral y en los resultados de la empresa.
- Estudios de Personal: a través de estos estudios se buscan, eligen e incorporan empleados a la organización, encontrando el puesto adecuado para la persona adecuada, viéndose actualmente como un proceso de orientación vocacional y de detección del potencial humano de la persona, no sólo para el puesto actual sino también para su posible desarrollo dentro de la organización.
- Formación y Desarrollo: proceso de aprendizaje y entrenamiento de competencias, actitudes y valores necesarias para el desempeño eficaz de la persona en el puesto y de su carrera profesional, coherentes con los objetivos y la cultura de la organización de que se trate. Los resultados de la formación se esperan también a nivel empresarial teniendo en cuenta el impacto de las competencias adquiridas en el alcance de los objetivos de la empresa, por lo que se han de definir indicadores operacionales de eficacia de la formación que permitan verificar su valor real, sus efectos y beneficios.
- Consultoría: asesoría en la solución de conflictos y problemas organizacionales a partir de la experiencia acumulada en la solución de

situaciones similares, de la cual se espera la elaboración e implementación de estrategias, políticas y programas de desarrollo en la empresa.

- Seguridad y Salud Laboral: prevención de accidentes laborales y de enfermedades causadas gracias a la afectación de sustancias neurotóxicas, de los efectos negativos del trabajo como la fatiga, la monotonía, la carga psíquica, el estrés y la toma de medidas profilácticas de seguridad para evitar que estos se conviertan en obstaculizadores del máximo rendimiento y la satisfacción personal.
- Orientación Psicológica: la orientación psicológica en el ámbito de la empresa es la atención que realiza el Psicólogo a los problemas personales y profesionales del trabajador relacionados con falta de información, confusión a la hora de tomar decisiones, conflictos interpersonales, a través de una relación de ayuda de corta duración.
- Evaluación del Rendimiento: a través de esta función se provee a la persona periódicamente de retroalimentación sobre su desempeño y rendimiento mediante la crítica constructiva. Se parte de la definición de los criterios de evaluación, previamente conocidos y discutidos con el trabajador, los cuales deben responder a la estrategia y cultura de la empresa.
- Estimulación y Compensación: procedimiento que incluye los criterios y las prácticas utilizadas por la empresa para retribuir y compensar a sus empleados a través de motivadores económicos o no económicos. Se refiere por ejemplo a la retribución por resultados, al reconocimiento inmediato por el desempeño exitoso, a la adecuación de las recompensas; son políticas altamente personalizadas al atender a la psicología individual de cada trabajador, etc.
- Gestión de Recursos Humanos: toda labor de análisis, planificación, organización, motivación y control de las actividades en las que influyen o son influidas las personas que trabajan en la organización, y bajo este enfoque enfrentar el vínculo "trabajador - empresa – entorno.

#### **1.4 Competencias que integran el perfil del psicólogo organizacional**

Siendo una competencia una capacidad aprendida para realizar adecuadamente una tarea, funciones o rol (Roe, 2002), las competencias profesionales que debe presentar un psicólogo, están relacionadas con una tarea o actividad determinada. Son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados que una persona pone en marcha automáticamente (Levy-Leboyer, 1997; en: Castro, 2004).

Por lo tanto, según definir el perfil del psicólogo organizacional contribuye en gran medida a definir el marco en el que se desarrolla la profesión, se identifican variables a nivel de conocimientos, competencias y de actitud (Sánchez 1993, en: Enciso y Perrilla, 2004).

A nivel de Conocimientos:

- **Administración del Talento Humano:** conocimiento con el cual se hace una planeación, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover todos los procesos relacionados con el talento humano.
- **Aseguramiento de la Calidad Total:** dominio de las herramientas necesarias que sirvan de garantía para el cumplimiento de las normas que garanticen la calidad de los procedimientos y servicios, y la implementación de normas de aseguramiento de la calidad como por ejemplo: ISO 9000
- **Sistemas de Gestión Medio Ambiental:** dominio de normas que propendan por el desarrollo y el mantenimiento coherente del medio ambiente y su relación con la calidad de vida del ser humano, para garantizar el desarrollo sostenible, por ejemplo las normas ISO 14000. (Encino y Perrilla, 2004)

- Desarrollo del Talento Humano: conocimientos de bases fisiológicas y psicológicas del crecimiento, construcción y perfeccionamiento de las cualidades, habilidades y actitudes del talento humano y las garantías necesarias para que los seres humanos desarrollen al máximo sus potencialidades para el mejor logro de los objetivos organizacionales.
- Comportamiento Organizacional: evaluar, describir, entender, predecir y modificar la conducta humana individual y grupal dentro de un ambiente organizacional.
- Salud Ocupacional: conocimiento del conjunto de herramientas que propendan por el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, mediante la prevención y promoción de hábitos o estilos de vida y trabajo saludables.
- Idioma Inglés: dominio del idioma inglés que facilite la comunicación en la apertura científica y comercial que logra una mayor globalización.
- Derecho Laboral: manejo de todas las normas legales y consideraciones jurídicas y de ley referentes al contexto organizacional y la seguridad social.

En cuanto a las variables que se refieren a habilidades se encuentran:

A nivel de competencias:

- Liderazgo: habilidad para orientar, conducir e influir en otra u otras personas a través de una interacción directa con el fin de alcanzar unos objetivos trazados.

- Toma de decisiones: selección de la mejor alternativa para la acción, basada en las posibles consecuencias de las alternativas. Visión prospectiva de su entorno: Habilidad para manejar la información del entorno a favor de su profesión, las organizaciones para las que labora y los individuos en general.
- Trabajo en equipo: conformar equipos de alto rendimiento, a través del conocimiento de las potencialidades de los integrantes, su adecuado ajuste y la exigencia de altos estándares de ejecución.
- Negociación: persuasión dirigida a otra u otras personas con el fin de alcanzar el objetivo propuesto con un análisis previo del valor de lo que se quiere y de lo que se está dispuesto a ceder.
- Solución de problemas: orientación del pensamiento a la distinción de formas y constructos parciales en su conjunto, que permita la resolución de procesos complejos.
- Creatividad: desarrollo de ideas innovadoras, nuevas respuestas y soluciones más efectivas para el trabajo diario y acorde con la exigencia del medio.
- Comunicación: habilidad para transmitir información y comprensión que incremente el desempeño dentro de la estructura formal de la organización.
- Administración del Tiempo: habilidad que permite al individuo planear, fijar y cumplir metas de manera efectiva y estratégica con el fin de lograr sus objetivos.



En cuanto a las variables de actitud sobresalen:

- Servicio: disposición para atender al cliente interno y externo de una forma eficiente y eficaz.
- Calidad: conjugación de excelencia, cuidado, previsión y seguimiento en el diseño y desarrollo de los procesos de administración del talento humano.
- Ética profesional: actitud deliberada y decisoria según intereses comunes y no individuales o de grupo que busque equidad y responsabilidad así como el asumir las consecuencias de los actos propios.
- Responsabilidad Social: establecer criterios de actuación acordes con su formación profesional y familiar que vayan en pro del trabajador y de la comunidad en general. Atendiendo a las normas.
- Motivación laboral: estado interno de activación, alerta y excitación que conduce enérgicamente a la persona a la búsqueda y consecución de un evento o experiencia en el trabajo.

Este tipo de características, sin embargo, no son cubiertos (o no en su totalidad) por los currículos de las escuelas. Hablando específicamente de la Universidad nacional Autónoma de México, de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, esta escuela busca que el profesional egresado pueda integrarse con otros profesionistas adoptando una posición de liderazgo, en la búsqueda de respuesta a las demandas que haga la población para solucionar problemas socialmente relevantes, así como de los esfuerzos que se realicen con la finalidad de desarrollar la propia disciplina.

## **CAPÍTULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)**

### **2.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional**

El movimiento del Desarrollo Organizacional (DO) surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en camino al enfoque sistémico (Cummings, 2007).

Los orígenes del DO pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran según Cummings (2007):

- La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

- La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- Inicialmente el DO se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- Los diversos modelos de DO consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

## 2.2 Definiciones del Desarrollo Organizacional

Wendell y cols. (2007) hacen mención de los diversos autores y profesionistas que han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas y otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se deben al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el DO. Las definiciones se presentan a continuación:

Beckard (1969) define el DO como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis (1969), el DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al DO como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación deplorable. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el DO como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el DO es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para

regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

Friedlander y Brown (1974) presentan al DO como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el DO se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión”.

Al efecto, W. G. Bennis (1970), uno de los principales iniciadores de esta actividad, menciona la siguiente definición: Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

El DO acepta el concepto de la empresa como un sistema total, cambiante dinámico, de partes interdependientes que se relacionan entre sí en constante interacción con todos sus subsistemas, de tal modo que la interacción de cualquiera de los subsistemas afecta al todo y a su misma relación como también al macrosistema (Colunga, 1995; en: Wendell y cols., 2007).

El presente trabajo se basa en la definición que presenta Colunga y fue seleccionada debido a que se apoya en la teoría de los sistemas, ya que es un sustento para los fundamentos teóricos del DO; para ello, la organización es vista como un macrosistema, en el cual los sistemas que lo componen se relacionan

entre si, esto lleva a que los sistemas se beneficien o se afecten entre si por el mal o buen funcionamiento de los mismos. Cuando los sistemas tienen alguno de estos resultados se ve reflejado en el macrosistema debido a la interdependencia que se encuentra. Más adelante se hace una revisión de la teoría de los sistemas para su mejor entendimiento.

### **2.3 Objetivos básicos del DO**

Aunque cualquier esfuerzo del DO deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales según Chico (1999).

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del DO son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar información objetiva y subjetiva, válida y pertinente, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la organización.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación del desempeño de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores, concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible a las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energía y recursos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

En efecto un valor central del DO es el de "elección" frente a variadas alternativas, haciendo posible más opciones y por consiguiente mejores decisiones. Otros objetivos específicos del DO son (González, 2000):

- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Esta preocupación por el individuo corresponde, según los especialistas, a valores más humanos y democráticos.
- Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar para una toma de decisiones más eficiente.
- Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre subgrupos.
- Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad en los albores del Siglo XXI.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos.
- Lograr la revitalización de la organización, lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia.
- Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis (uso de la retroinformación), la que nos hace saber de "el efecto de lo que hemos hecho".
- Lograr la capacidad para dirigir le propio destino.

Para el DO el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones, sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable entonces cambiar la cultura de la organización. Lo que significa buscar otros modos y usos dentro del personal y de la organización en general que la adecúen a su situación actual, naturalmente distinta de la del pasado (Audirac, 2007).

Es así como el DO es una estrategia destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan. Puede requerirlo también una empresa que está en riesgo de crisis debido a un



crecimiento demasiado rápido y en general debido a los desajustes posibles entre lo que es la propia organización y las diferencias de cualquier orden que se produzcan respecto del medio en que se desarrolle.

## **2.4 El DO en México**

El DO, pretende ayudar a las organizaciones por medio de cambios planeados, para que sean más competitivas, democráticas y saludables, sin embargo por desgracia, en México no se aplica esta disciplina en la mayoría de las organizaciones, por el contrario, lamentablemente continuamente se observan características típicas de desconfianza, lucha por el poder, abuso del poder de las jerarquías, del status, falta de reconocimiento en el trabajo, comunicación deficiente, individualismo y escaso interés por el factor humano (Ruiz, 2001).

Por otra parte la crisis económica que sufren muchas empresas han agudizado mas esta situación y las organizaciones en lugar de modernizarse y cambiar su cultura administrativa para sobresalir en un ambiente de cambios turbulentos, sufren retrocesos hacia estilos de administración con menor humanismo y con objetivos de muy corto plazo, originando muchas veces el fracaso y lamentablemente su desaparición (Guizar, 2003).

### **2.4.1 Orígenes del DO en México (1960-1989)**

Antes de comenzar con este apartado, al realizar la revisión de las bibliografías, algunos de los sucesos presentados no cuentan con fecha específica del momento en que ocurrieron, la bibliografía de los orígenes del DO en México es poca, por lo que los avances que tuvo esta teoría en nuestro país no tiene una continuidad.

Al tener una clara influencia de un País altamente desarrollado y tecnificado como lo es Estados Unidos de Norteamérica, hacia el final de los años 60`s (1967-1968), el DO llega a México impulsado por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr despuntar hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen norteamericano, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación al diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados (Ruiz, 2001).

Los profesionistas en su inicio eran de origen extranjero (particularmente de E.U.A.), profesionistas preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional, implantando para ello técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral.

En México, el DO comienza su práctica en la Ciudad de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en Administración de Personal organizados por el Depto. de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), teniendo como expositores a John Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron los conceptos del Grid gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y la teoría X - Y de McGregor. Las actividades que se realizan en este periodo, se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios (González, 2000).

En 1969 y 1970, se inician importantes movimientos en relación al desarrollo de la organización, generando resultados tales como la aparición de las primeras Gerencias de DO. La promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en DO el comienzo de la práctica del entrenamiento en sensibilización y como aspecto más relevante, aparecen los primeros

especialistas mexicanos en desarrollo de la organización, quienes empiezan a realizar sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas. En este mismo periodo, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, lleva a cabo un seminario sobre DO invitando a Joe Bentley como instructor.

En la época de los 70s se da una fuerte noticia en la cual anuncian la aceptación del DO en México. Esta noticia se propició gracias a la novedad de los conceptos manejados así como a la importancia que tenía para las empresas, regidas bajo el sistema burocrático, el adoptar una forma nueva de administrarse que permitiera integrar de una manera amplia a la organización, es decir, integrar la tecnología, la estructura y el aspecto humano social, todo ubicado dentro del medio que los rodea, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad logrando una mejora significativa de la vida laboral de los empleados (Ruiz, 2001).

En 1971 y 1972, empresas como CYDSA, FAMA, CRISA Y GAMESA inician adoptando al DO como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas y en éstos años, los profesionistas mexicanos toman el programa para especialistas en DO impartido en el National Training Laboratories (NTL) de E.U.A.

Un hecho trascendental en la llegada del DO a México es sin duda alguna el que se dió en los años 70's en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) donde aparece el primer trabajo de investigación para tesis de licenciatura, sobre Desarrollo Organizacional, el tema principal es el CAMBIO.

En los años de 1973 y 1974, se da el impulso más decidido al DO, agregándose a éste movimiento FIGUSA, HYLISA, DANDO y SERFIN, entre otras, en donde aparecieron en el escenario mexicano las figuras de R. Beckhard, que junto con Joe Bentley y Stan Herman, dan comienzo con programas de grupos pequeños

de entrenamiento en el ITESM; y Bob Tannenbaum, quien invitado por DANDO (primer firma mexicana en servicios profesionales sobre DO), presenta sus teorías de liderazgo. Se publican en español los primeros libros sobre DO de la editorial Addison Wesley Interamericana.

Nuevamente, se da la aparición en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (1974), 2 trabajos de investigación sobre D.O., para tesis de licenciatura. El tema principal nuevamente es el CAMBIO.

La Universidad de Monterrey y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1975 y 1976), comienzan a dar marcha con el primer programa de Maestría en DO, con la colaboración de *University Associates* y el *National Training Laboratories*. Paralelamente, POLYCEL incorpora a su estructura el área de Desarrollo Organizacional; y en Vidriera Monterrey, Paul Hersey da a conocer sus teorías sobre el liderazgo situacional. El Grupo Alfa aparece haciendo intervenciones con programas de *Assessment Center*.

El Dr. Darvelio Alberto Castaño Asmitia hace una investigación en 1971 y 1978 que se enfoca principalmente a la revisión de los esquemas organizacionales de 36 empresas (nacionales industriales financieras y de servicios), motivado principalmente por conocer los procesos sociales.

La Universidad del Valle de Atemajac en Jalisco, da inicio con el programa de Maestría en DO. En éste periodo, la Dra. Graciela Sánchez Bedolla y la Lic. Elsi Escalante Dávila, llevan a cabo una investigación para determinar la situación actual de la Tecnología del DO en México. El trabajo consistió en la aplicación de una encuesta a 50 empresas nacionales.

En 1986 El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), inicia su programa de Diplomado en Desarrollo Organizacional. En la UNAM se presentan 5 tesis de

licenciatura, 2 en la Facultad de Psicología y el resto en la Facultad de Contaduría y Administración. La ULSA se mantiene con una tesis sobre DO.

En 1987, comienzan a realizar el mayor número de tesis profesionales a nivel licenciatura, cinco de ellas se registran en la Facultad de Contaduría y Administración y dos en la Facultad de Psicología de la UNAM; la Universidad La Salle mantiene dos trabajos de tesis y la Universidad del Valle de México agrega una más a su acervo. El punto de interés se centra en la índole definición y el proceso del DO.

En los últimos años de la década -1988 y 1989-, SITESA publica la segunda parte de los libros de la *Serie de DO* de Addison Wesley Interamericana.

En Agosto de 1988, en la Cd. De Monterrey, se realiza el 1er. Congreso Continental de DO. Comienzan a aumentar los trabajos de tesis sobre DO registrándose dos en la Universidad Panamericana, una en la Universidad La Salle y dos más en la UNAM, una en la Facultad de Contaduría y Administración, y otra en Psicología. Los temas más tratados en éste periodo se refieren a la definición, índole valores, filosofía, objetivos y proceso del DO. Asimismo, Ingrid Giesemann realiza una investigación a ejecutivos de empresas y consultores externos, para conocer la conveniencia de aplicar técnicas importadas de intervención en DO.

En ésta década, además de la *Serie de DO* publicada por SITESA, se publicaron otros libros de gran interés sobre el tema; las editoriales más representativas fueron: Limusa, Trillas, Cecsa, Diana y Mc. Graw Hill.

De lo antes mencionado, Ruiz (2001) menciona que, en México, hay un lento desarrollo tecnológico dentro del campo del DO, aunado a esto, está la poca difusión "especializada"; la falta de sistematización de los esfuerzos de DO, en las

empresas mexicanas; el mar de confusiones que se generan en torno al tema; las casi nulas publicaciones que difunden los casos prácticos de consultoría, así como la forma en que se han desarrollado y los resultados obtenidos. Esto permite observar que la evolución de esta estrategia de cambio ha sido irregular, crece de forma lenta, pero sin embargo nunca, desde su arribo, se ha ausentado definitivamente de nuestro ámbito laboral. En ésta época, las organizaciones de trabajo contemporáneas manifiestan, aún más que hace 20 años, profunda necesidad de cambio debido, quizá, a la apertura comercial, a la integración de bloques económicos, a los cambios políticos, sociales y culturales y a toda la situación prevaleciente en el medio a nivel nacional como mundial. Actualmente, los retos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, para lograr su permanencia y modernidad, demandan la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo en donde el éxito de la mejora continua depende no solamente de un experto en determinada área. Ahora se requiere conjuntar conocimientos, habilidades y experiencias diversas para optimizar los esfuerzos y asegurar el éxito (Ruiz, 2001).

Si se considera que la Calidad Total es definida como "el resultado de un proceso", se entenderá, entonces, que el "proceso" representa la tarea misma del Desarrollo Organizacional. Por ese motivo el enfoque de la calidad total es tan afín al DO, motivo por el cual van juntos, el primero con énfasis en el proceso tecnológico, y el segundo en lo social (Audirac, 2007).

No obstante lo anterior, en México, hace aproximadamente dos decenios se han practicado estrategias de intervención de cambio planeado en donde, salvo mínimas excepciones (grandes empresas), la mayoría de los empresarios se apoyan en estrategias "rápidas" que den resultados a corto plazo, o que sean aplicables a una parte de la organización, o que solucionen los problemas técnicos, que resuelvan particularmente las deficiencias en la producción, que no sean muy costosas, de manera casi inmediata proporcionen la receta "mágica"

que les permita resolver los problemas de calidad en función de la tecnología y no de recursos humanos. Esto quizá sea la permanente y profunda preocupación por incrementar la cantidad, y a últimas fechas estar "obligados" por la apertura comercial, la calidad de los productos y/o servicios, así como la poca importancia que se le da al trabajador.

Con lo anterior se confirma en lo expuesto por Barrón (1992), quien opina que el panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos de DO, es precaria, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen y muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso. Señala que se pretende manejar el cambio de manera parcial, al mismo tiempo que utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente. Cuando los ejecutivos deciden aplicar programas de DO, no utilizan las estrategias del cambio planeado, si no que ponen en marcha métodos y programas en moda, que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional no corresponden siempre a las necesidades de las empresas, toda vez que no van acompañadas de diagnóstico previo que haya sugerido su utilización.

Actualmente, no sólo se mantienen actividades pasadas de moda dirigidas al campo mismo del DO, como son la realización anual del Congreso Internacional de DO, efectuado desde 1981 a la fecha; la continuación de los programas de Maestría y Diplomado impartidos, el primero, en la Universidad del Valle de Atemajac y la Universidad de Monterrey; el segundo en el Instituto Tecnológico Autónomo de México; así como los trabajos de investigación para tesis de licenciatura que continúan desarrollándose en instituciones de educación superior (UNAM y Universidades incorporadas). El programa académico de la Maestría en DO se imparte actualmente en la Universidad de León en Guanajuato; así como, en la Universidad Autónoma de Yucatán.

## **2.5 Algunas tareas del DO**

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas.

La gran cuestión en toda Organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio (Guizar, 2003).

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

El DO tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización (Cummings, 2007):



- Los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias.
- Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve.
- Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan actividad laboral. y permiten el desarrollo de la organización.

## **2.6 Modelos de DO relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento**

Estos modelos son integrados y complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin (Cummings, 2007).

- Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid: Blake y Mouton fueron los pioneros de una tecnología integrada y preprogramada de D.O. Estos autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. La tecnología de DO adoptada por Blake y Mouton descansa en tres premisas sobre las organizaciones:
  - Los individuos y las organizaciones reducen las disonancias entre su autoimagen y la realidad. Ese proceso inicia el cambio en el ambiente interno de la organización (políticas, estructuras, sistemas, etc.).
  - Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" por debajo de su potencial: tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan

ser mejorados para que sean más competitivas y coherentes con el mundo actual, que se caracteriza por transformaciones aceleradas e incesantes.

- Una gran cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales, lo cual provoca lo que se denomina cultural drag (carga cultural).

Se hace necesaria una nueva forma de cambio - el cambio sistemático - que ofrezca nuevas alternativas de aprendizaje con base en la experiencia.

- Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch: los autores evolucionaron hacia el desarrollo organizacional y hacia la teoría de sistemas. Dentro de esa concepción, proponen un modelo de diagnóstico y acción para el DO.

Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para efectuar transacciones planeadas con el ambiente". De esta manera, si varios contribuyentes individuales van a trabajar en una organización forzosamente tendrán que dividir el trabajo. La división del trabajo provoca la diferenciación de los órganos y esta conduce a la necesidad de integración.

La diferenciación depende de las características internas que debe desarrollar cada grupo para llevar a cabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue asignada. Pero, la diferenciación exige integración, para las que las diversas partes trabajen en conjunto.

La integración trae dos problemas: cuáles son las unidades que necesitan trabajar juntas y cuán apremiante es la exigencia y la necesidad de interdependencia entre ellas. Existe una fuerte relación inversa entre diferenciación en integración: se hace más difícil alcanzar la integración entre ellas que cuando los individuos que la conforman tiene maneras semejantes de pensar y de comportarse. De ahí que, cuanto mayor sea la diferenciación, más necesaria es la integración. El modelo de diferenciación y de integración proporciona un conjunto de conceptos que permite capacitar y comprender cuales son las características que una organización debe tener para hacer eficiente en un conjunto particular de circunstancias ambientales.

- Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin: presenta una teoría sobre la eficacia gerencial denominada teoría 3D. Esta se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio; para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de “producto” (resultados) de su posición en la organización, la única tarea del administrador es ser eficaz.

Sus principales conceptos son:

- Eficacia gerencial: la eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace, la eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación; el desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene. Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz.

- Estilos gerenciales: el núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos: Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.); los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos: el estilo relacionado se caracteriza por la exclusiva orientación a las relaciones, mientras que el estilo dedicado se destaca por la exclusiva orientación a la tarea; el estilo separado se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea mientras que el estilo integrado se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea; esos estilos básicos pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más eficaz o menos eficaz de los cuatro estilos básicos.
- Las habilidades gerenciales básicas: la teoría 3-D pretende desarrollar tres habilidades gerenciales básicas:
  - Sensibilidad situacional: que es la habilidad para diagnosticar situaciones.
  - Flexibilidad de estilo: es la habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas.
  - Destreza de gerencia situacional: es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

## **2.7 Técnicas del desarrollo organizacional**

### **2.7.1 Técnica de intervención para individuos**

La técnica principal de DO para las personas es la capacitación de la sensibilidad. Es una modalidad de dinámica de grupo destinada a reeducar la conducta humana y mejorar las relaciones sociales. Se realiza por medio de grupos llamados T-groups (grupos de capacitación) que tienen alrededor de diez participantes, un psicólogo los orienta en un laboratorio con la finalidad de incrementar su sensibilidad en sus habilidades para relacionarse en forma interpersonal. En varias reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su conducta en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo (González, 2000).

El objetivo es el autoconocimiento y el conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas, además del perfeccionamiento de la comunicación interpersonal por la eliminación de sus barreras. Con eso el individuo se hace menos defensivo, menos temeroso de las intenciones de los demás, más responsable ante los demás y estos ya no interpretan sus necesidades en forma negativa. El resultado es mayor creatividad, menor hostilidad en relación con los otros y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas en la conducta del trabajo. Su eficacia es innegable en la mejoría de la competencia individual e interpersonal, disminución de la ansiedad y reducción del conflicto intergrupalo.

### **2.7.2 Técnicas de Intervención para dos o más personas**

Es el DO bilateral o de relaciones interpersonales. El análisis transaccional (AT) es la técnica más conocida y tiene como objetivo el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Transacción significa cualquier forma de comunicación o de relación con los demás. El AT es una técnica adecuada para individuos y

para grupos. En ella se emplea toda una terminología singular, como padre, niño, adulto, caricia, juegos, posiciones en vida, etc.

El AT estudia los siguientes aspectos (Landy, 2005):

#### **a) Estados del Yo**

El AT explica que las personas no tienen comportamientos inmutables. En cada individuo existen personas diferentes, muchas veces con actitudes antagónicas, que surgen de acuerdo con la situación. Estas personas son denominadas "estados del yo", y cada uno de ellas tiene su vocabulario específico, su tonalidad de voz, expresiones particulares y actitudes diferentes, así como ideas distintas sobre el mundo y cómo deben hacerse las cosas. Existen tres estados del yo, que son las tres posiciones típicas como se manifiesta el "ego" en las relaciones con los semejantes:

- El padre: el ego en la posición del padre exhorta, moraliza, castiga y se impone. Es el ego protector o dominante;
- El niño: es la posición del ego que se manifiesta a través de reacciones típicas de la infancia, como el llanto y la necesidad de protección frente a estímulos o situaciones del mundo exterior (como el frío, calor, lluvia o hambre, por ejemplo). Es el ego inseguro y dependiente;
- El adulto: es la posición del ego que se manifiesta a través del raciocinio lógico, de la clasificación de los datos que interesan, del control y freno de la posición del padre o del niño y que establece relaciones constructivas de adulto a adulto en los contactos con semejantes. Es el ego maduro e independiente, racional y lógico. Mientras que las posiciones del padre y del niño son reactivas y emocionales, la posición del adulto es racional y pensante.

## **b) Transacciones**

La transacción es la unidad básica de la relación social. Significa cualquier forma de comunicación o de relación interpersonal. El AT presupone que cada individuo se comporta de maneras diversas, según las situaciones en las que se halle y las personas con quienes se relacione.

Al analizar las transacciones, cada persona puede determinar en qué estado se encuentra su ego y el de las personas que lo rodean cuando está operando. Conforme las situaciones, la persona puede actuar como adulto, padre o niño para adaptarse al rol que la otra persona le asigna. Existen dos tipos de transacciones: las paralelas y las cruzadas (o bloqueadas). Las primeras permiten la continuidad de las comunicaciones, mientras que las segundas las bloquean, impidiendo las relaciones interpersonales (Landy, 2005).

El A.T. es un intento de transformar todas las transacciones, sean paralelas o cruzadas, en transacciones del tipo adulto por adulto, mejorando, de esta manera, las relaciones interpersonales. De esta forma existen dos tipos de transacciones:

- Transacciones paralelas. Cuando la persona A se ajusta al papel en el cual la persona B la encuadra para permitir mejor entendimiento y continuidad en la relación.
- Transacciones cruzadas. Cuando la persona A no se ajusta al papel en la cual la persona B encuadra, lo que provoca que se trabe, paralice o bloquee la relación.

### **2.7.3 Técnicas de intervención para equipos o grupos**

Las dos principales técnicas de DO para equipos o grupos son el consultorio de procedimientos y el desarrollo de equipos.

1. Consultoría de procedimientos o consultoría de procesos, es una técnica que utiliza equipos coordinados o un consultor interno o externo. El consultor promueve intervenciones en los equipos para hacerlas más sensibles a sus procesos internos de establecer metas y objetivos, participación de sentimientos, liderazgo, toma de decisiones, etc.

2. Los tipos convencionales de estructura organizacional presentan generalmente una influencia inhibitoria sobre la innovación y la creatividad. Una técnica muy utilizada en la que grupos de empleados de varios niveles de especializaciones se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un consenso en el cual la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de la comunicación mediante la exposición y comprensión de sus causas. En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento a que pertenecen los participantes, lo cual proporciona una disposición saludable para la innovación, al dejar de ser relevantes las diferencias.

## **2.8 Importancia y Necesidad del DO**

La importancia que se le da al DO se deriva de la consideración de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito organizacional en general, comienza por adecuar la estructura de la organización (organigrama), seguido por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión (González, 2000).

Específicamente el DO abordará, entre otros muchos problemas, la comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de



identificación y destino de la organización, cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través del cambio de su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias, valores y formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la Organización.

El DO es una de las estrategias más fuertes que logra hacer de la Organización una estructura sólida y eficiente, por lo que realiza diversos cambios en las distintas áreas de la misma para lograrlo. La teoría de los sistemas trabaja casi del mismo modo, observa a la organización como un sistema global, en la cual los subsistemas se encuentran interactuando para darle un sentido al sistema. Dicha teoría es un claro ejemplo del efecto que tiene la implementación del DO en las organizaciones, es así como la teoría de los sistemas refuerza las bases teóricas del DO. A continuación revisaremos la Teoría de los sistemas.

## **2.9 Teoría de los sistemas**

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serie como en paralelo (Chico, 1999).

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del DO. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo (Chico, 1999).

Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son “permeables”, pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como “retroalimentación positiva” y “retroalimentación negativa”. Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.

Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la “homeostasis”.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden cerrados o abiertos (Chico, 1999):

- **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

- **Sistemas abiertos:** presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación de adaptación. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad (Catalina, 2004).

En la teoría de los sistemas, los subsistemas de la organización son de suma importancia para el buen funcionamiento de la misma, por lo que se realiza una revisión detallada de cada uno, en el DO se realiza una revisión para el funcionamiento de la Organización, la diferencia que existe es que el DO hace este procedimiento con los individuos, ya que depende de las habilidades de los empleados que trabajen para la Organización, esto se llama Comportamiento Organizacional.

La teoría de los sistemas es un sustento teórico para poder llevar a cabo el DO, las Técnicas del DO mencionadas en puntos anteriores ayudan a la teoría de los sistemas para poder mantener un balance entre los sistemas que componen al macrosistema (organización), recordando así, que cuando un sistema tiene problemas para ser eficaz y eficiente, éste afecta a los demás sistemas debido a la interdependencia que tienen.

## **2.10 Fundamentos del comportamiento organizacional**

El Comportamiento Organizacional contiene modelos que apoyan los fundamentos teóricos del DO, dichos modelos nos sirven de orientación para poder llevar a cabo un mejor funcionamiento de la organización, son modelos que tienen como referencia el cambio y se basan en los procesos.

Como se ha revisado anteriormente son muy importantes las habilidades de las personas en la organización, lo que lleva al mejor desarrollo de la misma, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma en que los jefes lleven el control de un grupo necesita ser informado acerca del logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; el tipo de procedimientos, normas, reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea el adecuado tiene mucho que ver con los recursos que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados;

pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades de el reto para lograr objetivos ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido (Guizar, 2003).

Los grupos, en cuestión de tamaño, también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento pero que las limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente, aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes, el grupo se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos, claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

### **2.10.1 Modelos del comportamiento organizacional**

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes. A continuación se menciona de manera breve los modelos del Comportamiento Organizacional.

- Autocrático: depende del poder ya que la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida de es obligación de los empleados cumplir órdenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad, sobre todo él es quien despide, contrata, resuelve y el que piensa. En consecuencia en este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano.
- De custodia: este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de las necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.
- De apoyo: aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este

modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores llevan a un mejor desempeño de su labor. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño es caracterizado por impulsos despertados.

- Colegial: este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de autoactualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

Son de importancia para cualquier gerente en la medida que sepamos identificarnos con ellos, tomar un enfoque de contingencia y evaluarnos en cuanto al conocimiento de los otros para poder adoptar según nuestras necesidades el que más nos convenga, ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos algunas veces. Esto nos lleva a la Teoría Z la cual es un quinto

modelo, que hasta cierto punto es híbrido y con muchas críticas debido a que no proporciona criterios útiles en cuanto a cuando utilizarlo. Este modelo se centra en una filosofía humanística en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones por consenso, utilizado en la mayoría de empresas japonesas y en empresas gigantescas de países desarrollados (Wendell y cols, 2007).

En la práctica las Organizaciones están sujetas a cambios evolutivos, se hayan en función de las necesidades prevalecientes de los empleados.

Existen cambios iniciados generalmente por la administración que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia cuatro objetivos a largo plazo (González, 2000):

- Cambios en los métodos de trabajo
- Cambios en los productos
- Cambios en la organización
- Cambios en el ambiente de trabajo

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupar
- Laboratorio de sensibilidad



Siempre se ha reconocido que las limitaciones del comportamiento organizacional, no será la respuesta total al conflicto, pero si puede reducirlos. Un mejor comportamiento organizacional no mejorará el desempleo, ni tampoco soslayará las deficiencias. No puede ser el sustituto de la falta de planeación, la organización inepta, o los controles inadecuados. Es solo uno de los muchos sistemas que funcionan dentro de un sistema social mayor (Guizar, 2003).

Los directivos que carecen de una comprensión sistemática pueden generar una desviación en su comportamiento, lo que les proporciona una perspectiva estrecha que se centra solamente en satisfacer las experiencias de los empleados y subestimar el sistema más amplio de la organización y su relación con todos los públicos, condición llamada visión de túnel. Debería ser evidente que al exagerar el interés por los empleados se pierda el propósito de juntar a toda la gente como fuerza de trabajo para generar los productos organizacionales para la sociedad. El comportamiento organizacional sólido debe ayudar a lograr los propósitos de la organización, no a sustituirlos. La persona que ignora la necesidad de los demás como consumidores de los productos de la organización y subraya las necesidades de los empleados está confundiendo los conceptos del verdadero comportamiento organizacional. Este cuando es sólido reconoce un sistema social en el que muchos tipos de necesidades humanas se atienden de distintas maneras (Audirac, 2007).

## Capítulo III: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1 Inicios de la planeación estratégica

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La palabra proviene del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo (Álvarez, 2006).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no hacerlo, manejar las acciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían no solamente que planear sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones. Estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia del gran plan.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como

respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica (Álvarez, 2006).

La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. (Brooke, 2000).

A lo largo de la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo prevaleció en el vocabulario de diversos especialistas sobre el tema, sin embargo y desde entonces se han utilizado términos sinónimos como "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación integrada completa" y lo que ahora conocemos como "planeación estratégica" (Mancilla, 2001).

Si bien los administradores eficientes siempre han estructurado grandes estrategias, no es sino recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno o medio ambiente ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial. Primero, el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un cada vez más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales (Brooke, 2000).

Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. La capacidad de una organización industrial para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios y de la adopción de estrategias adecuadas. La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda organización industrial opera en un medio que experimenta constantes cambios; cambios de tipo tecnológico y político, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica, derivados del fenómeno de globalización. El ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, debido a que la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales que a su vez demandan la integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales y algunas veces, incluso, de culturas diferentes (Mancilla, 2001).

En este complejo contexto ambiental y de incertidumbre surge la imperiosa necesidad de dirigir organizaciones en general bajo ideas y conceptos de la planeación estratégica o gerencia estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud y una forma de vida que requiere de

dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y evitar los peligros (Álvarez, 2006).

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial; de tal suerte que el hombre de empresa reflexione sobre el conjunto de cambios acelerados que conforman su entorno, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación estratégica (Sallenave, 2002).

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la misma, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores (Mancilla, 2001).

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho (Álvarez, 2006).

### **3.2 Importancia de la planeación en la organización**

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro. (Galindo, 2002).

Una planeación debe basarse en hechos y no en nociones vagas y genéricas, para ello los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son clave de la planeación correcta. La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual, se necesita reflexionar y ayudar a la imaginación para elaborar un modelo completo de actividades a desarrollar. (Rodríguez, 1999).

La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas. En este sentido, el hombre de empresa no puede ni debe dejar al azar el éxito de su negocio y por fortuna, en la actualidad se empieza a percatar de que para la buena marcha de éste requiere técnicas de planeación y administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos. Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. La planeación es tan importante porque la eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación. Si administrar es "realizar a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse (Rodríguez, 1999).

Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja con los ojos vendados. Ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar

con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado. Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos: el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas. La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica (Rodríguez, 1999).

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe hacer conciencia y razonar que en un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación (Rodríguez, 1999).

### **3.3 Concepto de planeación**

Planear es la función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización" (Goodstein, 1998).

Planear, en el mejor de los casos, significa "que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización" (Mûnch, 2005; pag 45).

El significado de la planeación es en forma más amplia como un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o

proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. La planeación es la determinación racional de hacia dónde queremos ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios.

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más tarde. No se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones. Debe trabajarse con el respaldo de objetivos y determinar lo que ha de realizarse para alcanzar dichos objetivos en tiempo determinado. La planeación no intenta eliminar el riesgo, pero asegura que los riesgos sean tomados en el tiempo correcto. Intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes (Goodstein, 2002).

### **¿Qué es la planeación estratégica?**

“La planeación estratégica consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización” (Goodstein, 1998).

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente.

Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.



Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

### **Proceso de planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica tiene básicamente cuatro componentes: la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la organización. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico, una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas, consiste en:

- Definir el negocio y establecer una misión estratégica.

- Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño.
- Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados.
- Preparar y ejecutar el plan estratégico.
- Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

- **Definir la misión de la organización**

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo (Haynes, 2002).

La elaboración de la misión es una de las fases más complejas de la estrategia, debido a que la misma representa la razón de ser de la organización, a cumplirse en un largo periodo de tiempo, además que sintetiza los rasgos generales que caracterizan la forma en que la organización ha de satisfacer a los clientes (Rodríguez, 1999).

La misión define para qué existe la organización, en términos de negocios o en los negocios que opera, el mercado al que se dirige y clientes, lo que la distingue de la competencia, su crecimiento, sus propósitos para con los empleados, accionistas y sociedad (Haynes, 2002).

Es recomendable para la elaboración de la misión realizar previamente un diagnóstico de la organización, tanto de sus aspectos internos y externos, lo cual permitirá el análisis correcto con relación a los factores que presentan una incidencia en su desempeño, bien sean generados por ésta, o como consecuencia del entorno en que se desarrolla su actividad.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En que mercados compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

Después de terminada la misión se deberán formular los objetivos estratégicos, los que reflejan las necesidades más importantes, congruentes con la misión, por

lo que permiten concentrar recursos y energías, reducir la distracción en tareas menos importantes y enfocar la evaluación de los resultados.

Por ejemplo:

- La Misión de Fundación Wal-Mart de México es:

*Crear e impulsar programas que promuevan el desarrollo y calidad de vida de las familias mexicanas con la participación de los asociados.*

*Wal-Mart de México cuenta con una larga historia de compromiso social a nivel nacional en cada una de las comunidades donde operamos con nuestras unidades. A través de la Fundación Wal-Mart de México constituida en marzo del 2003, reiteramos nuestro compromiso permanente con la comunidad, buscando nuevas formas para trabajar en su beneficio e impulsar su desarrollo.*

- La misión de Coca-Cola es:

*Refreshar al mundo en cuerpo, mente y alma.*

*Inspirar momentos de optimismo a través de nuestras marcas y acciones, para crear valor y dejar nuestra huella en cada uno de los lugares en los que operamos.*

- **Definir la visión de la organización**

La visión es creada por la empresa, y la misma tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización (Sánchez, 2001).

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio (Sánchez, 2001).

En algunos sectores, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

Ventajas que tiene el establecer una visión:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Por ejemplo:

- **Visión de Coca-Cola:**

*Utilidades: Maximizar el retorno a los accionistas, sin perder de vista la totalidad de nuestras responsabilidades.*

*Gente: Ser un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí.*

*Cartera de Productos: Ofrecer al mundo una cartera de marcas de bebidas que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas.*

*Socios: Formar una red de socios exitosa y crear lealtad mutua.*

*Planeta: Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor.*

- **Visión de Sabritas:**

*Nos impulsa un intenso espíritu competitivo en el mercado, orientado hacia las soluciones que logren un triunfo para nuestros accionistas y para nosotros. Nuestro éxito depende de un total conocimiento de nuestros clientes, consumidores y comunidades. Ocuparnos de ellos significa darles un valor extra. Sembramos para después cosechar, no arrebatar.*

### **3.4 La matriz FODA**

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas (*en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera

obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Valdéz, 2005).

La Matriz FODA permite combinar las fortalezas y debilidades internas de la organización con las amenazas y oportunidades que el entorno le replantea.

La determinación de las fortalezas y debilidades surge del análisis interno de la organización, y para ello se deberán analizar todos los aspectos funcionales de la misma como por ejemplo: estado de la tecnología, la investigación y desarrollo, la forma de gestión, las condiciones financieras y de financiamiento (Valdéz, 2005).

Las oportunidades y amenazas, quizás sean mas difíciles de determinar, pues dependerán de cuán informada este la organización en relación con los acontecimientos del entorno, tanto de variables tan macro como las tendencias demográficas, evolución de la economía, aspectos culturales, políticos y legales, como otras de carácter más micro tales como: tendencias en las preferencias de los consumidores, los movimientos de la competencia, tendencias de la demanda, etc. También el análisis de la cartera de negocio brinda información respecto a la evolución del entorno (Rodríguez, 1999).

El cruzamiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades permite diseñar acciones estratégicas de cuatro tipos: las ofensivas (fortalezas vs. oportunidades), las defensivas (fortalezas vs. amenazas), de reorientación (debilidades vs. oportunidades) y de supervivencia (debilidades vs. amenazas).

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le dan una posición privilegiada frente a la competencia; como recursos que se controlan, capacidades y habilidades que posee, actividades que desarrolla positivamente.

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado a partir de información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno (Haynes, 2002).

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO: es base en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.



- La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO: tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

- **Establecer los objetivos de la organización**

Los objetivos deben ser claros, de alcance específico, posibles de realizar, medibles, orientados al resultado y sujetos a plazos fijos u otras restricciones de tiempo. Éstos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización (Sallenave, 2002).

También representan los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos,

grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

- Procesos para establecer objetivos

Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para plantear: el enfoque ascendente, el descendente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendente y descendente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo (Rodríguez, 1999).

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos. Por el otro lado, existen pocos directores, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresas más grandes generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

- La planificación a largo plazo

Obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores a partir de un serio análisis estratégico (Brooke, 2000).

La fuerte turbulencia económica de los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, pensando que es sencillamente imposible.

- Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización (Rodríguez, 1999).

- Criterios para establecer los Objetivos

- Conveniente: un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

- Mensurable a través del tiempo: hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.
- Factible: los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.
- Aceptable: los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y el personal,

capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

- Flexible: debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- Motivador: en términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, que van un poco más allá de los límites de lo posible.
- Comprensible: los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.
- Obligación: una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

### **3.5 Formular las estrategias de la organización**

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis (Haynes, 2002).

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Haynes (2002) menciona que existen básicamente cuatro tipos de alternativas estratégicas: 1) estrategias de penetración en el mercado, 2) estrategias de desarrollo del mercado, 3) estrategias para el desarrollo de productos, y, 4) diversificación:

- Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.
- Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

- Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.
- La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

### **3.6 Beneficios de la planeación estratégica**

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender cooperación de sus miembros en forma de directrices, pero ha fallado en el dilema de reconciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio inmersas en su entorno (Brooke, 2000).

El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Todo el proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistemas, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente (Brooke, 2000).

El mayor beneficio ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus las mismas. No cabe duda que se trata de un beneficio importante de la planeación estratégica.

De tal forma que la manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la planeación estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional (Galindo, 2002).

El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia. Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que descentralizan el proceso de la planeación estratégica y que reconocen que la planificación debe incluir a gerentes y empleados de todos los niveles. En las organizaciones, el concepto de la planeación centralizada en manos de los directores está cambiando por la planeación descentralizada en manos de los gerentes de línea. El proceso representa una actividad que sirve para aprender, ayudar, educar y apoyar, y no sólo significa papeleo entre los gerentes ejecutivos. En la planeación estratégica, lo peor que pueden hacer los estrategas es elaborar unilateralmente los planes estratégicos y después entregárselos a los gerentes de operaciones para que sean ejecutados; cuando los gerentes de línea se involucran en el proceso, se "adueñan" de la estrategia. Lograr que las personas que ejecutan las estrategias se sientan "dueñas" es una clave para alcanzar el éxito (Galindo, 2002).

Cada vez son más las Empresas y organizaciones que utilizan la planeación estratégica para tomar decisiones eficaces. Sin embargo, la planeación estratégica no garantiza el éxito, pues resulta ser disfuncional si se realiza sin orden congruente.



### **3.7 Riesgos de la planeación estratégica**

De acuerdo a estudios realizados, la planeación estratégica ofrece ciertos riesgos o peligros, dado que toda planeación implica el compromiso de las partes involucradas y el cambio sistemático de toda la organización.

La planeación debe ser vista como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones, lo que implica necesariamente un alto compromiso. Como es de suponerse, esto genera problemas, que obstaculizan su buen desenvolvimiento, entre los cuáles se pueden mencionar la ausencia de apoyo por parte de la alta gerencia y la existencia de un ambiente no favorable a la misma (Goodstein, 1998).

A pesar de los problemas inherentes al cargo, la alta gerencia no debe delegar su papel de planeador a otros. Esto tiende a desmoralizar a los demás colaboradores y a obstaculizar el desarrollo de metas factibles. El compromiso debe ser con las estrategias y con el mismo proceso de elaboración de estrategias de planeación.

Por otra parte, el ambiente o clima adecuado a la planeación debe orientarse hacia la promoción del cambio. El cambio es incómodo y adaptarse a él problemático, las tareas son fáciles de listar, pero la conducta y los viejos hábitos no son fáciles de cambiar.

A veces es necesario recoger información fuera de la organización, solicitar nuevas perspectivas y adaptar las nuevas aproximaciones a la propia empresa. Sin embargo, en muchos casos se observa que la misma planeación tiende a obstaculizar el cambio, generando un ambiente adverso a la misma (Álvarez, 2006).

Todo lo anterior sólo se puede lograr a través de una buena comunicación, trabajo

en equipo y con un liderazgo eficiente. Hay que darle a la gente varias oportunidades para compartir sus preocupaciones, hacer preguntas y ofrecer ideas. A mayor cantidad de gente involucradas en el proceso, menor la cantidad de deserciones o sabotajes internos.

### **3.8 Planeación estratégica y DO**

De acuerdo con lo revisado en el capítulo anterior, el DO acepta el concepto de la empresa como un sistema total, cambiante dinámico, de partes interdependientes que se relacionan entre sí en constante interacción con todos sus subsistemas, de tal modo que la interacción de cualquiera de los mismos afecta al todo y a su misma relación (Colunga, 1995; en: Wendell y cols., 2007). Una herramienta básica para ello es la Planeación Estratégica. ésta a su vez, se va a encargar de fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización (Sánchez, 2001).

La eficiencia de la organización, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los recursos humanos que la conformen. Se constituye, entonces, en un primer requisito de eficiencia para afrontar los retos de la organización en cada momento. Concebir el DO desde este ángulo implica, por tanto, reenfocar la cultura de la organización desde sus presunciones básicas, sus valores y los elementos arquitectónicos, considerando que para que la organización triunfe y se desarrolle es imprescindible precisar los aspectos siguientes, según Guizar (2003):

- La misión, entendiendo por ella lo que se debe cumplir en el momento actual.
- Los objetivos, lo que debe alcanzar para cumplir su misión, estableciendo de forma clara cuáles son los objetivos claves y cuáles resultan complementarios.
- Tareas a cumplir para lograr los objetivos.
- Visión, proyección de los movimientos de la organización para actuar de forma proactiva con relación a los cambios esperados en su entorno y los retos que para ella significan.

Pese a que la Planeación Estratégica se ha considerado como un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica de la misma ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinada como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en ésta área se basan de uno u otro modo en la información que proporcionan este procedimiento fundamental (Spector, 2002).

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Los constantes cambios y transformaciones en los que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión del Talento Humano ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito (Montero, 1998).

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que les permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo y pese a que el “análisis y descripción de puestos” de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones (como tomar en cuenta las necesidades del empleado y no solamente las necesidades de la Organización), la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada (Spector, 2002).

### **4.1 Antecedentes del Análisis y Descripción de los puestos de trabajo**

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la organización ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas (Robbins, 1999).

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial (Robbins, 1999).

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos (1880), Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico (Reyes, 2007).

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgieron los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la

manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor en 1882 (Spector, 2002).

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) . Se sustituyó el enfoque de “corazonada e intuición” en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades de tipo psicológico que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones (Spector, 2002).

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todos las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de

uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Robbins, 1999).

#### **4.2 Análisis de los puestos de trabajo**

Respecto a su procedencia se puede mencionar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos (Reyes, 2007).

El Análisis de los Puestos de Trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí, aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto, esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo. Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta (Reyes, 2007).

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización, efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes, éstas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del monto económico recibido por tal concepto (Chiavenato, 1999).

Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada (Montero, 1998).

No siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural (Montero, 1998).

Normalmente este proceso del análisis de puestos es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad



de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y en tercer lugar cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

### **4.3. Concepto de análisis de puestos**

Los términos Análisis de puestos de trabajo, Descripción de puestos de trabajo y Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual (Reyes, 2007):

- Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- Especificaciones del puesto de trabajo: esta relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

Es importante mencionar algunos conceptos existentes comúnmente utilizados en el Análisis de puestos de trabajo citados por Reyes (2007):

- Peretti (1987), en este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: a) conocer la utilidad del trabajo, y b) describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo.

- Pena Baztan (1990) lo define como la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. Dada la importancia de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si ellos son varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis..
- Según Louart (1994) puesto de trabajo no es mas que punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como “el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve” (Reyes, 2007; pag 125).

Entre los objetivos o posibles usos del Análisis de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes (Spector, 2002; pag 139-152):

- Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a

ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

- Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, *assessment center*, etc.
- Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
- Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

- Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto, como los siguientes (Montero, 1998):

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crean nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

Igualmente, si se presenta alguna o todas de las características que se detallan a continuación, es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto (Montero, 1998):

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen.
- La contratación y selección son ineficaces.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.

- La corriente de trabajo no es uniforme.

Si se realiza un adecuado análisis de puestos se obtendrán descripciones de puestos adecuadamente preparados y realizados lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra (Reyes, 2007).

#### **4.4. Estructura del análisis de puestos**

La descripción de puestos es una “simple exposición” de las tareas o atribuciones que el ocupante de un puesto desempeña, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos del puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en que condiciones debe desempeñar el puesto. Por lo general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de competencias, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo (Spector, 2002).

- Competencias intelectuales.
- Competencias físicas.
- Responsabilidades implícitas.
- Condiciones de trabajo.

Cada una de estas cuatro áreas esta dividida en varios factores de especificaciones. En lo fundamental, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los puestos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de

especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

- Competencias intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en los que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:
  - Instrucción básica.
  - Experiencia básica anterior.
  - Adaptabilidad al cargo.
  - Iniciativa necesaria.
  - Aptitudes necesarias.
  
- Competencias físicas: tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.
  - Esfuerzo físico necesario.
  - Capacidad visual.
  - Destreza o habilidad.
  - Complexión física necesaria.
  
- Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo a utilizar; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los

títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.

- Supervisión de personal.
  - Material, herramientas o equipo.
  - Dinero, títulos o documentos.
  - Contactos internos o externos.
  - Información confidencial.
- 
- Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.
    - Ambiente de trabajo.
    - Riesgos de accidente.
    - Riesgos de salud.

Como ya se había citado anteriormente, la aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades capacitación, definición de programas de capacitación, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc., Casi todas las actividades de recursos, se basan en la información que proporciona el análisis del puesto.

#### **4.5. Análisis de la información sobre puestos**

Para que el profesional administrativo pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización (Reyes, 2007).

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa. A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos (Robbins, 1999).

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado. Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

- Compensación equitativa y justa.



- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

#### **4.5.1 Obtención de información para el análisis de puestos**

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos y los productos o servicios que brinda a la comunidad, y estudian también los informes que generan varias fuentes como la misma organización, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos (Reyes, 2007):

- Identificación de puestos. Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

- Desarrollo del cuestionario. Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico:
  - Identificación y actualización: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
  - Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
  - Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción.
  - Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

- **Obtención de datos**

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo pues suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores, que se entrevistan después a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.
- Comités de expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.
- Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.
- Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores, es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimiento, salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

#### **4.6 Descripción de puestos**

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

En lo fundamental, tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo o puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos (Robbins, 1999).

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende” (pag. 112).

La descripción de puestos y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre si la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, y por que lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo

exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión, por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada a los requisitos que demanda un cargo.

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de dos tipos explicados a continuación (Reyes, 2007):

- Descripción genérica. Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
  - Designaciones
  - Planificación organizacional
  - Formulación de pautas del desempeño
  - Planificación de la mano de obra
  - Estudios de salarios
- Las Descripciones de puestos específicas.- Las descripciones específicas del puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Las descripciones de puestos sirven a otros propósitos:
    - Análisis precisos de puestos
    - Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
    - Organigrama

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan. En la descripción se suele incluir las competencias, aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad. Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y

experiencia. Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

#### **4.7. El Análisis de Puestos como herramienta del DO**

En la actualidad todavía muchas organizaciones presentan con gran frecuencia una falta de estructura laboral, comúnmente porque no cuentan con análisis de puestos dentro de su estructura, lo cual puede crear conflictos debido a que no se cuenta con una delimitación de las actividades de los empleados, no se tiene claro de forma precisa lo que se pretende conseguir y lo que le toca a cada quien. La importancia de contar con un Análisis de Puestos radica en que sienta las bases para la mejora en la eficacia y desempeño laboral de la Organización, lo cual facilita una adecuada implementación de esta herramienta básica en la macroestrategia de cambio denominada Desarrollo Organizacional.

El DO se encarga de realizar un cambio de manera global en la Organización, para ello necesita de diversas estrategias y herramientas que ayuden a dicho propósito, una de ellas es el Análisis de Puestos, el cual es de suma importancia para la Organización ya que se encarga de definir las actividades de las personas que van a trabajar en ella, para el DO es fundamental contar y aplicar esta herramienta ya que con ella logrará que los cargos que se determinen en la Organización sean respetados tanto para la productividad de la empresa como la comodidad de los empleados, esto llevará a una mejora en la estructura de la Organización.

Es muy importante mencionar que el Análisis de Puestos se enfoca en las necesidades del cargo para desarrollarlo, así como verificar que la persona que se encuentra en el mismo cuente con las competencias requeridas; por otro lado el DO se encarga de las necesidades que tiene la Organización para su crecimiento, sin embargo, al realizar un Análisis de Puestos como herramienta

fundamental para el cambio, logra desviar su atención a las necesidades de los trabajadores y lograr que la eficiencia y eficacia sea mayor a través de la satisfacción laboral.

Es aquí donde diversos personajes que figuran dentro de la Organización se preguntan el porqué realizar este procedimiento, y la respuesta suele ser a veces lógica, cuando las personas desempeñan algún cargo dentro de la Organización y no cuentan con las competencias que demandan dicho cargo, la persona no va a saber qué es lo que debe desempeñar y por tanto, conlleva a una mala eficiencia y eficacia para lograr las metas que tiene la Organización. Para ello es el Análisis de Puestos, para determinar las competencias que requieren los puestos dentro de la Organización y con ello verificar que las personas que realicen las actividades que demande el puesto cuenten con dichas competencias, esto también para lograr que el empleado sea eficaz y eficiente en sus labores y tenga una satisfacción laboral dentro de la Organización.

En resumen, se puede decir que el Análisis de Puestos es una herramienta básica del DO, pero también es una de las más importantes que se necesitan para lograr el adecuado funcionamiento de la Organización de acuerdo a las competencias que requieran los puestos o cargos que tenga la misma, logrando un cambio global a fin como objetivo del DO, para la mejora durante la implementación de dicha herramienta en las Organizaciones, mientras que cuando hablamos de planeación estratégica hablamos de un procedimiento el cuál no es más que relacionar las metas en la forma de un sistema integrado de una organización, y así mismo determinar las decisiones; de la descomposición de políticas y programas necesarios para proceso en pasos claros y articulados, alcanzar objetivos específicos asociado a un proceso racional.



## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se realizaron diversas revisiones con gran detenimiento acerca de los temas que lo componen, anteriormente se detalló cada uno de dichos temas, sin embargo, a continuación me gustaría realizar una breve conclusión acerca de la importancia de la Planeación Estratégica y el Análisis de Puestos como herramientas básicas del DO.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los produce. Pero, como se mencionará más adelante, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo. La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, punto que ya se ha mencionado antes pero que debe ser acentuado; no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas establecidas. El objetivo de esta es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias. Este proceso es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores; consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. Un poco mas sintetizado nos presenta su definición Kazmier, ya que dice que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos

A continuación mencionaré puntos que fueron de mayor relevancia en mi trabajo:

- Los objetivos y las estrategias de la Corporación Contenidos en el Plan Estratégico. Se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.
- La planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa y es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.
- Las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.
- Si se realiza un adecuado Análisis de Puesto se obtendrán descripciones de puestos bien preparados y realizados, lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.
- A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos

humanos, el cual, a su vez, suele no poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos.

- La persona que sea nombrada administrador del programa de la Planeación Estratégica y el Análisis de Puestos debe estar familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales. El administrador del programa y los supervisores de línea deben tener una meta común y confianza mutua.

El Análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puesto lleva a cabo esta función.

Algunas compañías se valen de un consultor externo para presentar un nuevo programa de descripción de puestos. Se les emplea en medida diferente, que a veces va hasta la total responsabilidad por la preparación del manual definitivo de descripciones de puestos de la empresa.

El administrador del programa instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Puede ser el gerente de recursos humanos o algún otro.

Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica: la metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo*. México D. F.: Panorama.
- Audirac, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México D. F.: Trillas.
- Brooke, M. (2000). *El ejecutivo visionario: planeación estratégica para los líderes de los nuevos negocios*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Carbó, P. (1999) *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa*. Madrid España: Granica, S.A.
- Castro, A. (2004). *Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales*. (En red). Revista de psicología y ciencias afines. (117-152). Disponible en:  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=18021201>
- Catalina, A. (2004). *Psicología social y de las organizaciones: desarrollo institucional*. Madrid España: Dykinson.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chico, P. (1999). *Desarrollo Organizacional*. México D. F.: Plaza y Valdés.
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México D.F.: Thomson.
- Díaz, M. (2000). *¿Qué puede ofrecerle el Psicólogo a la Empresa? Apuntes para un diálogo entre Psicólogos y Empresarios (194-202)*. Revista Cubana de Psicología. Vol. 17, (2).
- Enciso, E. y Perilla, I. (2004). *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional*. *Revista acta colombiana de psicología* (11). 5-22. disponible en:  
<http://regweb.ucatolica.edu.co/publicaciones/psicologia/acta/n11/articulosrevista/art%202%20acta%2011.pdf>.
- Furnham A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F.: Oxford.
- Galindo, A. (2002). *Planeación estratégica y proyectos de inversión*. México D.F.: Centro Mexicano de Desarrollo Editorial.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. México D.F.: McGraw-Hill.
- González, C. (2000). *Desarrollo Organizacional: la alternativa para el siglo XXI*. México D.F.: Pac.
- Guizar, R. (2003). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hardy, L.T. (1999). *Historia de la Psicología* Madrid España: Prentice Hall.
- Haynes, S. (2002). *Planeación estratégica para alcanzar el éxito*. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamerica.
- Landy, F. (2005). *Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. "Psicología Industrial". México D.F.: McGraw-Hill.
- Mancilla, L. (2001). *Planeación estratégica: guía del estudiante*. México, D.F.: Limusa – Noriega.
- Mazabel, C. (2000) *Diccionario de Recursos Humanos. Centro de Investigaciones*. 199, *Litho-Caribe. Caracas. 1997, de Recursos Humanos*. Lima, Perú: Limusa
- Montero, R. (1998). *Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la entrada del Siglo XXI. Conferencia Primer Taller de GRH*. La Habana, Cuba: ISPJAE.
- Muchinsky, P. (2002). *Una introducción a la Psicología Organizacional. "Psicología aplicada al trabajo"*. México D.F.: Thomson Learning
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (6ta. Ed.). México D.F.: Thomson Learning.

- Münch, L. (2005). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México D.F.: Trillas.
- Reyes, A. (2007). *El análisis de puestos*. México D.F.: Limusa.
- Robbins, S. (1999). *¿Qué es el comportamiento organizacional?*. *Comportamiento organizacional*. México D.F. : Prince Hall
- Rodríguez, V. (1999). *Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.
- Roe, R. (2003). *¿Qué hace competente a un psicólogo? (1-12)*. Revista Papeles del psicólogo. Vol. 24 (086). Disponible en:  
<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1108>
- Ruiz, C. (2001). *Desarrollo Empresarial en América Latina*. México D.F.: UNAM.
- Weddell, L. y cols. (2007). *Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. México D.F.: McGraw Hill.
- Sallenave, J.P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. México D.F.: Norma.
- Sánchez, L. (2001). *Planeación Estratégica de la capacitación*. México D.F.: Trillas.
- Spector, P. (2002). *Investigación y práctica. "Psicología Industrial y Organizacional"*. México D.F.: Manual Moderno.
- Valdés, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México D.F.: UNAM.
- Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México D.F. Addison Wesley Longman.