Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

UNAM IZTACALA

LA RELEVANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A (N)

ALDO ALBERTO RUÍZ PATIÑO

Directora: Lic. Carolina Vega Maturano

Dictaminadores: Mtra. Teresa García Gómez

Mtra. Guadalupe Concepción Meléndez Campos

Los Reyes Iztacala, Edo. de México **2009**

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi fiel fuerza e inspiración.

A Graciela y Alberto, mis más grandes maestros y modelo a seguir en la siempre complicada y hermosa escuela de la vida. Toda existencia mía no alcanzará para compensarles lo que me han dado, y es que simplemente gracias a ustedes he logrado ser quien soy...

A Mario, en verdad un segundo padre para mi, por el invaluable apoyo que me has brindado en todos los aspectos desde siempre y sobre todo durante mi carrera; sin duda, parte fundamental en mi vida y consecución de ésta meta.

A mi familia, mi mayor bendición y piedra angular de mi existencia; quienes creen en mi en todo momento y me alientan a seguir adelante, por esos incomparables momentos que compartimos juntos, siempre juntos.

A mis amigos y maestros, por ese indisoluble lazo que nos une, las alegrías y los sinsabores que da la senda de este camino hacía la superación profesional y que hemos recorrido juntos; por sus enseñanzas y compañía. Mi querida familia universitaria, hasta la victoria siempre, hasta siempre y adelante...

Finalmente y por supuesto, a mis dos grandes ausentes, por estar siempre conmigo; por sembrar la semilla que día a día va germinando entre los míos, su legado aún continúa dando frutos. La chispa de la voluntad que encendieran ayer se ha vuelto una flama que arde hoy, y algún día de esa flama surgirá una hoguera.

Gracias a todos.

Ustedes saben por qué...

"El éxito debe medirse, no por la posición a que una persona ha llegado, sino por su esfuerzo por triunfar"

Booker T. Washington

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÌA ORGANIZACIONAL 5

1.1 ¿Qué es la Psicología Organizacional? 7
1.2 Aspectos Históricos de la Psicología Organizacional 13
1.3 Funciones que integran el perfil del Psicólogo Organizacional 18

CAPITULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 27

2.1 Surgimiento de la Planeación Estratégica 29
2.2 Definición de la Planeación Estratégica 34
2.3 Proceso de la Planeación Estratégica 40
2.4 Utilidad de la Planeación Estratégica 46
2.5 Matriz FODA 48
2.6 Relevancia de la Planeación Estratégica en las diferentes Áreas de la Organización 53

CAPITULO III. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 58

3.1 ¿Qué son los Recursos Humanos? 59
3.2 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano? 63
3.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano 65
3.4 Aspectos fundamentales de la Gestión Moderna del Talento Humano 68
3.5 Objetivos de la Gestión del Talento Humano 69
3.6 Proceso de la Gestión del Talento Humano 72
3.7 Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano 76

CAPITULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 78
4.1 Misión 79
4.2 Visión 82
4.3 Objetivos Organizacionales 84
4.4 Estrategia Corporativa u Organizacional 85
4.5 Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano 88
4.6 Modelos de Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano 89
4.7 Factores que Intervienen en la Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano 92

CONCLUSIONES 97

REFERENCIAS 103

RESUMEN

Actualmente la Psicología juega un papel muy importante para las organizaciones frente a nuevos retos como la globalización y los repentinos cambios sociales.

La historia de la psicología establece un camino que parte del pensamiento individual a los comportamientos dirigidos por estructuras laborales cuyo desarrollo lo marca la influencia de fenómenos globales. Echar una mirada hacia la moderna estructura organizacional de las asociaciones ayuda a comprender la forma en cómo las necesidades individuales se han visto satisfechas y han creado nuevas demandas de trabajo en función de un óptimo potencial laboral.

Este trabajo muestra un panorama general de la planeación estratégica y la gestión del talento humano dentro del moderno ámbito organizacional, argumentando la notabilidad de los logros que se alcanzan mediante la apropiada inserción y puesta en marcha de los mismos a través del psicólogo organizacional, lo cual representa una magnifica oportunidad de sustento teórico para cualquier organización interesada en administrar un cambio metódico laboral a su estructura.

Asimismo, identifica la importancia del diseño, aplicación y utilización de la planeación estratégica como herramienta de apoyo para la gestión del talento humano por medio del psicólogo organizacional como promotor de cambio, mostrando así la trascendencia de su participación dentro de la organización como un profesional capaz de aportar soluciones que logren de la manera más eficiente la unión del recurso más valioso de toda organización: el talento humano.

Hoy día, en los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Por ende, el mundo y la sociedad muestran cambios por demás dinámicos y frecuentes, las constantes innovaciones y trasformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones, las han llevado a adaptar sus estructuras laborales anticuadas y rígidas que se venían manejando hasta hace algunos años, a sistemas más avanzados y flexibles. En consecuencia, 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, 2006).

Las organizaciones han tenido que desarrollar habilidades y capacidades de sensibilidad, percepción y adaptación, como condición básica para su conservación en este ambiente variable e impredecible, con la finalidad de obtener un sistema dinámico dispuesto a cambiar a favor de la conciliación y ajuste necesarios que le permitan afrontar la realidad presente con éxito. Así, es importante entonces, reconocer que vivimos en tiempos en los que el poderío organizacional basado en coacciones y amenazas se repliega gradualmente, mientras avanza el sistema actual 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 democráticos, que paulatinamente desplazan y sustituyen los principios burocráticos de los sistemas organizativos anticuados (Catalina, 2004).

En este proceso de transformación dentro de las organizaciones, la gestión del talento humano juega un papel preponderante, teniendo como participantes fundamentales a los Recursos Humanos, quienes además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas entre 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 cotidiana de los trabajadores (Mazabel, 2000).

La eficiencia de la organización, de la que se precisa el logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los recursos humanos que la conformen. Se constituye, entonces, la gestión del talento humano como un requisito básico de eficiencia para afrontar los retos de la organización en cada momento, aspecto sobre el cual cobra importancia la incursión de la Psicología Organizacional como primordial promotora del cambio requerido tanto en la gestión del talento humano como en el recurso humano, apoyándose para cumplir su cometido en una herramienta fundamental que permite el paso inicial hacia el logro de los objetivos deseados: la Planeación Estratégica. Esta herramienta facilita a la organización tener una mejora en su estructura laboral para su óptimo desarrollo, crecimiento y desempeño (Muchinsky, 2002).

La planeación estratégica surge dentro de la Psicología Organizacional, como uno de los temas más importantes que ha logrado que las Organizaciones mantengan un mejor desempeño laboral (Zepeda, 2002).

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable (Steiner, 2001).

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 la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, tanto de niveles superiores como niveles inferiores. Ante ello, la planeación estratégica permite fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, establece los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las

determinaciones de tiempos y cantidades de producto necesarios para su realización (Sánchez, 2001).

Cabe mencionar que para lograr su cometido, la planeación estratégica se vale de una importante herramienta 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 se enfoca al análisis de las características concernientes a elementos internos y externos que han de enfrentarse, y sirven como base para el desarrollo del plan a conformar. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que se tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades (Muchinsky, 2002)

También es importante destacar que mediante la planeación estratégica, la empresa puede precisar con exactitud y cuidado la misión que la va a regir, la cual es fundamental pues representa el sentido o significado de su existencia en el mercado. La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de enfrentar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso dinámico de recopilación de información, análisis, producción de ideas y formalización de planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica técnicas variadas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos (Sánchez, 2001).

La psicología organizacional comprende entre sus temas a la planeación estratégica y la gestión del talento humano, temas muy importantes para las organizaciones. Ante esta situación, se considera que hoy en día es de suma importancia que las organizaciones cuenten con un psicólogo organizacional capacitado para realizar una adecuada evaluación y diagnóstico de problemas de esta índole dentro de la organización, así como para intervenir en el planteamiento de un plan de ejecución para su pronta solución.

Al ser la planeación estratégica y la gestión del talento humano los temas sobre los cuales nos enfocaremos para el propósito del presente trabajo, se revisarán investigaciones de carácter teórico que ilustren su importancia y los sustenten de la manera más sólida posible.

Ahora bien, derivado de lo que se ha expuesto anteriormente, el objetivo del presente trabajo es: Identificar la relevancia que tiene la aplicación de la planeación estratégica como herramienta de apoyo en la gestión del talento humano por medio del psicólogo organizacional como agente que promueve el cambio, mostrando así la importancia de su implementación dentro de la organización, como apoyo que proporciona y perfecciona la eficiencia del sistema laboral.

Asimismo, se pretende justificar la relevancia de los logros que se alcanzan mediante el desarrollo del tema de interés, lo cual representará una oportunidad benéfica de fundamentación y sustento para cualquier organización que no cuente, o aún no conozca, la importancia de administrar un cambio sistemático laboral por medio del psicólogo organizacional, a través de la planeación estratégica en la administración del talento humano.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología organizacional es una de las ramas de la psicología que han tenido grandes avances durante los últimos años y crece de manera vertiginosa. En este sentido, es de vital importancia hacer una breve revisión sobre los aspectos conceptuales y teóricos que han dado forma a través del tiempo a la concepción que hoy en día tenemos de la psicología organizacional; y para tal fin, primeramente es necesario hacer alusión al concepto de la psicología como tal.

Etimológicamente, psicología proviene del griego *psyche*, que se puede traducir como "*alma*". Decir que la psicología "es la ciencia del alma" (Aristóteles, Siglo II A.C.), que "es la investigación de los contenidos de conciencia", o que "es la ciencia que estudia los fenómenos psíquicos", no es suficiente, pues queda en pie el problema de ¿qué es el alma?, ¿qué es la conciencia? o ¿cuales son los fenómenos psíquicos?. Y es aquí, precisamente, donde existe una gran disparidad de opiniones (Guillaume, 2000).

Guillaume (2000) señala que la historia de la psicología en el último siglo es la historia de su lucha por independizarse de la filosofía. En los últimos cien años numerosos investigadores han intentado independizar a esta ciencia de la filosofía, destacando su carácter experimental, es decir, prescindiendo de toda preocupación metafísica y limitándose al análisis de hechos observables y comprobables, como el comportamiento del ser humano; dando así inicio a la llamada psicología científica o experimental.

Actualmente varios autores definen a la psicología como la ciencia de la conducta. En este sentido, la conducta es una actividad propia de los organismos vivos para mantenerse y conservar la vida, entendiendo por ello que si no adoptáramos conductas, moriríamos (Guillaume, 2000).

Desde esta perspectiva, hoy puede considerarse a la psicología como una ciencia particular e independiente, encargada de realizar el análisis y el estudio de los fenómenos psicológicos que se relacionan de manera directa o indirecta, con los patrones de comportamiento que se interesan en el ser humano (Bersanelli, 2001).

Bersanelli (2001) señala que de la psicología se desprenden diversas ramas de estudio según el contexto hacia el que vaya dirigido su trabajo, o dependiendo del tipo de necesidades que satisface su utilización. Para los efectos deseados del trabajo en cuestión, dos principales ramas de estudio a abordar son las siguientes:

- Psicología experimental: Su finalidad es investigar la conducta. Formula teorías que tratan de establecer leyes de acuerdo con las cuales se pueden entender los comportamientos. Describe y efectúa experimentos. Se basa siempre en la experiencia y experimentación.

- Psicología Aplicada: Tiene como propósito lograr la aplicación de los conocimientos teóricos de la psicología a las situaciones problemáticas del contexto que lo requiera; se centra en el estudio de los conflictos y problemas de tipo práctico, ocupándose de diversos ámbitos de la actividad conductual, en conexión con otras ciencias como la pedagogía o la lingüística (psicolingüística) por medio del trabajo multidisciplinario.

Ahora bien, perfilándonos hacía el concepto de interés, tenemos a la Psicología Social, la cual es considerada como uno de los campos científicos dedicados al estudio objetivo de la conducta humana. Su enfoque particular esta orientado hacia la comprensión de la conducta en sociedad, sobre la base del proceso de la influencia social. El carácter distintivo de la psicología social es que surge de dos factores fundamentales: a) el interés en el individuo como participante social y b) la importancia que le atribuye a la comprensión de los procesos de influencia social, fenómenos tales como la conformidad, el liderazgo, el prejuicio, la moral colectiva y el conflicto intergrupal (Hera, 2006).

Por su parte, la Psicología Social Aplicada consiste como su nombre lo dice, en la aplicación de los principios desarrollados en la investigación de campo concernientes a la psicología social, para la resolución de diferentes problemas en situaciones sociales reales. Los investigadores de la psicología social han trabajado para mitigar los problemas en las relaciones interpersonales de carácter étnico, internacional, laboral, económico y político en beneficio de la salud mental comunitaria. Las industrias, organizaciones, escuelas y grupos de trabajo de diversa índole recurren regularmente a los servicios de los psicólogos sociales para mejorar las relaciones interpersonales, aumentar la comprensión de las relaciones entre los miembros de los grupos en conflicto, y diagnosticar y ayudar a corregir los problemas en la productividad del grupo y la organización, a lo que se le conoce como psicología social aplicada (Ayestarán, Martínez y Arrospide, 2003).

De la misma forma, dentro del rubro de la psicología social aplicada se encuentra el área conocida como Psicología Laboral, la cual se interesa por el estudio de la conducta en el ámbito laboral, en el lugar de trabajo. Ésta utiliza técnicas para reconocer aptitudes y aplica lo que averigua al ámbito del trabajo, teniendo como finalidad el cumplimiento de algún objetivo práctico, como por ejemplo: detectar algún factor de distorsión para la realización del trabajo, haciendo referencia al desempeño laboral (Hera, 2006).

En este punto, todo lo que hasta ahora se ha revisado toma sentido, ya que es precisamente a partir de la psicología laboral que se deriva la rama de nuestro interés, que es la Psicología Organizacional.

1.1 ¿Qué es la Psicología Organizacional?

Con relación a la psicología organizacional, Muchinsky (2002) menciona que entre los psicólogos aún no existe un claro acuerdo acerca de cuál es el origen y el campo de estudio de la psicología organizacional. Por otra parte, se percibe a ésta como la disciplina que surgió de la industria y se expandió hacia las organizaciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Incluso

algunos estudios la consideran como un sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella; pero finalmente, como una ampliación y evolución de la misma.

La psicología organizacional se desarrolló a partir de que el movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone mayor interés en el empleado; mientras que la psicología industrial se ocupa de entender el comportamiento meramente dicho y de fortalecer la eficiencia de los empleados en su lugar de trabajo. De esta forma, los temas organizacionales difieren de los industriales en que orientan su interés hacia las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión relacionadas con la organización (Muchinsky, 2002).
El término de psicología industrial ya no es vigente, puesto que esta rama de la psicología ahora está especializada en el estudio de la persona dentro del trabajo (Robbins, 2004).

Sin embargo, los principales temas del área laboral no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la psicología industrial en relación con la eficiencia y el desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la psicología organizacional por mantener un estado de bienestar en los empleados. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara, unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción (Catalina, 2004).

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 u organización 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 (Blake, 2003).

Desde la perspectiva de Catalina (2004), la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. Casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y 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.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos 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 deben hacerse con el propósito de integrar a la misma psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, orientando su interés a describir las relaciones existentes, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia (Catalina, 2004).

Hardy (2007) menciona que la psicología organizacional se encarga del estudio de la forma en que las personas son reclutadas, seleccionadas, y la manera en como éstas socializan en las organizaciones; del modo en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

Por su parte, Zepeda (2002) define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto sobre las personas.

Asimismo, Mazabel (2000) la define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa a través de roles; refiriéndose al rol como los papeles, conductas y/o comportamientos que desempeñan las personas por ocupar cierto estatus o posición social dentro de la organización.

No obstante, para efectos de este estudio, nos inclinaremos por el concepto que maneja Landy en 2005, quien define a la psicología organizacional como el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo. La psicología organizacional intenta estudiar el comportamiento de los individuos y de los grupos pero siempre en el contexto de una organización. En definitiva, estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social, en situaciones relacionadas con el trabajo para comprender y ofrecer soluciones a los problemas que surjan. Su objeto de estudio es en fin, la conducta organizacional.

Según Landy (2005), la conducta organizacional en este sentido posee dos dimensiones:

- el comportamiento de la persona en la organización

- el comportamiento de la propia organización

La diferencia existente entre la psicología general y la organizacional radica en su objeto de estudio: la conducta laboral que se suele realizar en un contexto organizacional. La psicología como disciplina tiene entre sus campos de estudio al campo teórico, en el que se plantean los datos y conocimientos recabados hasta la actualidad sobre las relaciones interpersonales de las personas en el ámbito laboral; al campo de la investigación, donde se intenta generar, incrementar y consolidar los conocimientos de la persona en el mundo del trabajo; y al campo de la aplicación, donde los resultados de la investigación se aplican al mundo real de las empresas para solucionar los problemas que surjan; tal como se había mencionado anteriormente haciendo alusión a lo señalado por Bersanelli (2001).

Existen varios niveles de investigación y de intervención, teniendo como principales al nivel individual, el grupal y el organizacional. La perspectiva microsocial se encarga de los niveles individual y grupal, mientras que la macrosocial se hace cargo del nivel organizacional. Con respecto a ello, un psicólogo organizacional es un profesional que se encarga de estudiar y/o modificar la conducta individual y colectiva de las personas en el trabajo dentro de una organización (Robbins, 2004).

El mismo Robbins (2004) indica que la psicología organizacional se subdivide en varias disciplinas, de entre las cuales veremos a continuación dos clasificaciones:

a) Clasificación americana de Muchinsky (2000)

b) Clasificación de la Sociedad Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (*European Nations Organizational Psychology:* E.N.O.P; 1999) compuesta por catedráticos de las universidades europeas que se reunieron para homogeneizar la formación universitaria con respecto a la ciencia de la psicología organizacional.

La Clasificación americana de Muchinsky (2000) habla de diversas áreas, entre las que se encuentran las siguientes:

- Conducta organizacional: estudia la influencia de las organizaciones sobre la conducta de la gente.

- Psicología de la ingeniería: intenta adaptar la máquina al hombre, pero también el hombre a la máquina.

- Asesoramiento vocacional: brinda apoyo y asesoramiento a las personas miembros de la organización en situaciones difíciles (recursos humanos)

- Desarrollo organizacional: se ocupa de realizar cambios en las empresas para hacerlas más eficientes (organización)

- Relaciones industriales: referente a las relaciones existentes entre empresarios, sindicatos y trabajadores. Su tema principal es el conflicto.

En lo que respecta a la E.N.O.P (1999) ésta habla de tres subdisciplinas: psicología del trabajo, psicología del personal o de los recursos humanos, y psicología de las organizaciones. En la psicología del trabajo se toma en cuenta al sujeto como trabajador, en la del personal se le toma por empleado, mientras que en la psicología de las organizaciones se le considera como un miembro parte de la organización, así:

- Psicología del trabajo: estudia la manera en que las personas se relacionan con sus tareas. Comprende: diseñar tareas, el ambiente del trabajo, aspectos temporales del trabajo, y carga del trabajo (concepto equivalente al utilizado por Muchinsky en lo referente a la psicología de la ingeniería).

- Psicología del personal o de recursos humanos: es el área más antigua donde se originó la disciplina. La inventaron los americanos y la aplicaron a la guerra y a la industria. Se hace cargo de las relaciones entre las personas y la organización, por tanto se ocupa del establecimiento, desarrollo y finalización de dichas relaciones. Está especializada en la selección de personal, formación, desarrollo de carrera.

- Psicología de las organizaciones: se ocupa de contemplar la conducta de las personas en relación con el funcionamiento de la organización. Se encuentran aquí el análisis del liderazgo, poder, comunicación, toma de decisiones, conflictos, entre otras cosas (definición equivalente al concepto manejado por Muchinsky sobre la conducta organizacional).

Esta clasificación es más académica que real, puesto que en la práctica, se abarcan las distintas áreas.

A modo de conclusión, podemos decir que la psicología organizacional es una rama de la psicología que se dedica al estudio científico de los fenómenos psicológicos individuales en la relación del hombre con el contexto de trabajo al interior de una organización. Es decir, la psicología organizacional estudia el comportamiento de los individuos y de los grupos pero siempre en el contexto de una organización.

1.2 Aspectos Históricos de la Psicología Organizacional

La psicología industrial tuvo su origen en el siglo antepasado, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX, y ha existido casi desde los orígenes del campo de la psicología. Los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo relacionado con ello fueron los experimentales, quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las industrias; así, los primeros trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño y eficiencia laboral.

Dos psicólogos son acreditados como los principales fundadores del área, Hugo Munsterberg y Walter Hill Scout, ambos psicólogos experimentales y profesores universitarios, se involucraron en la aplicación de la psicología a los problemas de las industrias. Munsterberg estaba interesado en particular en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas (Spector, 2002).

El surgimiento de la psicología industrial se remonta a épocas de la revolución industrial, donde se dan las primeras manifestaciones de industrialización. La transformación se inicia con los textiles de algodón, donde la fuerza industrial se hace más fuerte con la invención de la máquina de vapor por James Watt (Arciniega y Pampa, 2001).

Así pues, con el aumento en la producción la industria se veía obligada a mecanizarse. La revolución industrial representó la creación de un sistema de talleres mecanizados que produjeron una gran cantidad de productos, lo cual

enfatizó la división del trabajo, y al mismo tiempo problemas para el trabajador, tales como la fatiga y la sumisión absoluta al ritmo de la máquina.

Las nuevas formas de trabajo requirieron de obreros más preparados, que estuvieran en condiciones de atender y dirigir las complejas instalaciones. Al hacerse el trabajo más complejo, surgió la necesidad en los dueños de generar un cambio en las relaciones laborales existentes hasta ese entonces.

Fue en 1878 que Frederick Winslow Taylor, un ingeniero que a lo largo de su carrera (a fines del siglo XIX y principios del XX) estudió la productividad de los empleados, elaboró una teoría en la que expuso la burocratización de las empresas, proponiendo en ella métodos que permitieran incrementar los niveles de eficacia del trabajador centrados en la persona, no en las máquinas.

Él desarrolló lo que denominó *Scientific Management* (administración científica) como un acercamiento al control de la producción de los obreros en las fábricas; ese concepto incluye varios principios para guiar las prácticas de las industrias, y en sus escritos en 1911, Taylor (en Spector, 2002) sugería lo siguiente:

- Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima como se ha de realizar cada tarea.

- Se debe seleccionar a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.

- Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.

- Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Nótese que a comienzos de 1900 comenzó a utilizarse el término “empleado” para referirse a los trabajadores de la industria.

Aunque la revolución industrial marca cambios radicales en las formas de trabajo y en la participación de los grupos relacionados, para Vargas y Velasco (1999) difícilmente podría asignarse a este hecho otro significado en la historia de la psicología organizacional, que el origen de los grupos que ahora demandan su servicio (Arciniega y Pampa, 2001).

Entre los años de 1920 y 1930, Elton Mayo realizó investigaciones de la conducta humana en el trabajo; para Mayo, una organización es un sistema social y el trabajador es el elemento más importante. Sus investigaciones demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo (Arciniega y Pampa, 2001).

No fue sino hasta la Primera Guerra Mundial cuando se requirió de probar los principios de la Teoría del Aprendizaje, así como las pruebas psicométricas aplicadas al campo militar, al evaluar y clasificar las aptitudes e intereses de los militares, siendo una de las primeras labores del psicólogo dentro de la industria (Arciniega y Pampa, 2001).

A la postre, en la década de los 50, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Europa y Estados Unidos ajustaron sus sistemas nacionales, los psicólogos que participaron en tareas militares encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada. “El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos, a partir de 1945 tiene un cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas del país. El tamaño y la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial” (Schultz, 2002; pág.37).

“La transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional no obedece a una “reconsideración psicológica”, sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento” (Vargas y Velasco, 1999; en Arciniega y Pampa, 2001; pág. 12).

El área organizacional surge a partir de los conceptos administrativos que están estrechamente ligados a los cambios en las estructuras sociales y a los sistemas de producción. La transición entre el concepto de industria y organización se debe al hecho de tomar en cuenta que existen empresas de manufactura (elaboración de productos) de comercialización (venta de productos) y servicio (escuelas, hospitales, agencias, entre otros) (Arciniega y Pampa, 2001).

Partiendo de ello, se comienza a dar mayor énfasis a las relaciones entre la organización y los individuos, más aun, a la forma en que éstos se relacionan y los efectos que su comportamiento provocan en dicha organización. Se detecta entonces, que muchos efectos indeseables para la organización son producto de las características comportamentales tanto a nivel individual como grupal.

Así pues, la psicología organizacional 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. Schultz en 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 de los individuos en la organización, los sentimientos y el autoconcepto de los integrantes. Su enfoque, con invaluables 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. Sus hallazgos han arrojado una luz acerca de los factores que impactan en la formación de equipos de trabajo, la motivación de los empleados, los temores que bloquean

o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones, entre otros muchos temas (Spector, 2002).

Para efecto de delimitar la aplicación de técnicas psicológicas a la organización, se considera exclusivamente a los grupos que cumplen un objetivo productivo, comercial o de servicio, explicando el comportamiento de los individuos en términos de la psicología básica (Robbins, 2004).

Actualmente la psicología organizacional tiene diferentes denominaciones, tales como son: psicología del personal, laboral, del trabajo, aplicada a recursos humanos; donde una vez más se ve reflejada la influencia de los términos administrativos que hacen que el trabajo del psicólogo satisfaga una demanda organizacional, supeditando el trabajo psicológico (Fernández, 2000).

La modificación de la conducta organizacional trata de relacionar sistemáticamente, los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional que depende directamente de sus consecuencias.

Las actitudes, hábitos, valores, creencias, entre otros muchos aspectos, son adquiridas y manifestadas dentro del ambiente laboral, integrándose así la cultura de cada organización. Cuando los efectos del comportamiento organizacional no son concordantes con las metas de la empresa, se hace necesario modificarlos (Robbins, 2004).

De esta forma, es aceptado por la mayoría de psicólogos que el fundamento teórico de la psicología organizacional se encuentra en la psicología social. La psicología social aporta, entre otras cosas, conocimientos teóricos sobre dinámica de grupos, percepción social, motivación, relaciones de género, liderazgo, habilidades sociales, valores y actitudes; así como conocimientos prácticos acerca del manejo de grupos, técnicas grupales, formación de hábitos proactivos, desarrollo de habilidades sociales y modificación de actitudes (Fernández, 2000).

El principal aporte de la psicología social a la psicología organizacional es el estudio de los grupos. De acuerdo con Fernández (2000), uno de los enfoques al respecto, la sociometría, pretende analizar la estructura del grupo, y nos permite distinguir entre dos tipos de estructura grupal:

- Estructura externa o formal: es de origen oficial, convencional y es externa a los miembros del grupo. Los vínculos que unen a los individuos están determinados por el rol oficial que cada uno ocupa en el grupo o por las tareas que se deben realizar en el mismo, y por ello estos vínculos son débiles y superficiales. Esta estructura puede ser captada a simple vista, mediante la observación (organigrama institucional)

- Estructura interna o informal: es ya de origen espontáneo y se basa en las atracciones personales, en los sentimientos, preferencias, simpatías, antipatías y rechazos de los miembros que forman el grupo. Es esta la estructura que debe ser captada mediante las técnicas sociométricas (sociograma sociométrico).

Este planteamiento es básico porque establece claramente el ámbito de trabajo de la psicología organizacional, mientras otras disciplinas poseen herramientas para trabajar con la estructura formal de las organizaciones, es la psicología organizacional la disciplina que llama la atención sobre la importancia de lo subyacente al contrato social que se establece entre los miembros de una organización.

1.3 Funciones que integran el perfil del Psicólogo Organizacional

Tal como lo hemos venido observando, el papel del psicólogo en las organizaciones es un aspecto de fundamental importancia para el establecimiento, desarrollo y mantenimiento del óptimo potencial que pueda desplegar una organización por medio de sus recursos más importantes: sus recursos humanos.

El psicólogo posee los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos, el análisis del ambiente laboral, la investigación, la planificación y dirección de personal dentro del ambiente de la organización.

También define las características de los empleados y de los sistemas de trabajo para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento primeramente a nivel individual, posteriormente a nivel grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la organización. Para realizar esto, utiliza diversos métodos y técnicas, identificando así, el potencial y capacidades del personal para ubicarlo en el puesto adecuado, aprovechando al máximo los recursos humanos de la empresa, justificando así su presencia en el ámbito organizacional (Arciniega y Pampa, 2001).

En relación con ello, nos encontramos con que en la organización se realizan varias actividades en las que es indispensable el factor humano, y si se parte del hecho de que el psicólogo analiza, evalúa y modifica la conducta, éste al seleccionar empleados, entrenarlos, socializarlos y asignarlos a un cargo, asegura una mayor eficiencia y producción, reduciendo en gran medida los mayores problemas a los que se enfrenta una organización (Arciniega y Pampa, 2001).

Para hacer una revisión adecuada sobre la participación del psicólogo dentro del ámbito organizacional, es necesario analizar el perfil que necesita poseer para cumplir su cometido, así como también las principales funciones que le incumbe realizar.

Perfil del Psicólogo Organizacional

En lo que respecta al perfil recomendado que sería adecuado tuviera el psicólogo organizacional, Arrelucé (2001) indica que se encuentran los siguientes aspectos:

a) El psicólogo organizacional requiere habilidades para:

- Realizar entrevistas, establecer un clima adecuado y obtener la colaboración e información deseadas.

- Socializar, comunicarse, negociar, para ser capaz de trabajar en equipo y fomentarlo.

- Tener una óptima capacidad de escucha y comprensión de la dinámica de grupo.

- Coordinar grupos de trabajo, tener capacidad de análisis para la toma de decisiones, capacidad de observación y aplicación de técnicas diagnósticas.

- Sensibilizar los temas sociales, y facilitar la planificación y/o programación.

b) También requiere conocimientos específicos en lo referente a:

- La gestión de recursos humanos, selección de personal, programas de motivación, pruebas de evaluación aptitudinal y de personalidad.

- Derecho laboral, contratación, metodología didáctica, de organización, informática, estadística, gestión empresarial, y ergonomía.

- Seguridad laboral y salud, técnicas de higiene y prevención de riesgos, así como sobre psicología clínica de empresa.

- Técnicas de dirección, liderazgo y coordinación de equipos de trabajo, calificación profesional y formación.

- Técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo, técnicas de valoración de puestos de trabajo, *marketing* y comunicación.

- Diagnóstico de personal, asesoramiento vocacional y orientación profesional.
- Técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo del mercado, así como formación e Inserción profesional en el ámbito de actuación.

- Manejo de instrumentos y técnicas de diagnóstico psicológico con calidad y certificación de las mismas.

- Terminología específica del ámbito de intervención y de los estamentos con los que se relaciona el trabajo del psicólogo.

- Deontología de la práctica profesional de las ciencias del comportamiento y la evaluación psicológica.

c) Experiencia previa y de rodaje:

- Prácticas de intervención en instituciones y organismos públicos y privados; empresas públicas, semipúblicas o privadas de cualquier sector o del sector terciario avanzado como empresas de consultoría y asesoramiento, asimismo prácticas como auxiliar de un profesional liberal, dominando el manejo de las técnicas y las situaciones sociales que comportan.

Funciones del Psicólogo Organizacional

El psicólogo organizacional desempeña diversas funciones. Dentro de la teoría clásica de la organización, se le determina como un especialista en recursos humanos que es capaz de seleccionarlos (hablando en el aspecto psicológico), capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Caballero y Lahera, 1998; en Arciniega y Pampa, 2001).

Vargas y Velasco en 1999 (en Arciniega y Pampa, 2001) mencionan que la participación funcional del psicólogo dentro del proceso administrativo se observa en:

- La elección de personal nuevo y la reubicación de los existentes (reclutamiento y selección)

- La inducción, adiestramiento y capacitación del personal a la empresa y al puesto (capacitación)

- La solución de los problemas que surgen a raíz de las características individuales y causan impacto en las relaciones interpersonales y/o los originados por diferentes circunstancias dentro del contexto organizacional.

Por su parte, Catalina (2004) señala específicamente que entre las funciones y tareas que realiza el psicólogo organizacional dentro de los procesos administrativos se encuentran las siguientes:

- Selección, evaluación y orientación de personal: selección y evaluación de personal, análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo, diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación. Realización de entrevistas de evaluación y selección. Observación del trabajo y entrevista con supervisores y trabajadores para la determinación de requisitos físicos, mentales, de formación, entre otros. Desarrollo de técnicas de entrevistas, escalas de valoración, y test psicológicos para valorar habilidades y aptitudes. Realización de dinámicas de grupo y técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de personal. Realización de pruebas aptitudinales, de personalidad, de motivación, y de adecuación al puesto de trabajo. Evaluación de condiciones específicas: peligrosidad, armas, conducción, autocontrol, tolerancia al estrés. Realización de informes de evaluación. Evaluación

del potencial. Análisis de necesidades en el trabajo. Búsqueda de empleo. Orientación profesional. Planificación y desarrollo de carreras.

Acciones para la adquisición de personal para la mejora cuantitativa de los recursos humanos, desde el punto de vista de las organizaciones públicas y/o privadas, y desde el punto de vista del individuo en cuanto a mejorar y orientar su calificación e idoneidad.

- Formación y desarrollo del personal*:* Análisis de necesidades formativas. Diseño e impartición de programas y acciones normativas. Evaluación de acciones normativas, medición de resultados y del impacto en el grupo y en la organización. Evaluación y medición de la eficacia de los métodos de formación mediante análisis estadísticos de producción. Reducción de accidentes y ausentismo. Impacto en facturación. Organización de los programas de formación. Dirección e implementación de programas de mejora cualitativa de los recursos humanos.

  Planteamiento, dirección, gestión y ejecución de planes para la mejora cualitativa de los recursos humanos a través de la sistematización de acciones normativas y programas de calificación en la organización.

- Investigación en *marketing* y comportamiento del consumidor*:* Investigación cualitativa y cuantitativa de mercados. Sondeos, encuestas, dinámica de grupos, comunicación externa, publicidad, políticas comerciales. Estudios sobre imagen y consumo. Motivaciones y actitudes de compra. Marketing de producto y diseño. Medición de la efectividad de los programas de publicidad. Estudios de reacciones hacia productos y diseños. Aspectos referidos a la manera en que se analiza un mercado, se ayuda en el diseño y materialización de la idea, y se comunica sistemáticamente.

- Estudio y prevención en las condiciones de trabajo y salud*:* Salud, higiene y prevención de riesgos laborales (psicología de la salud laboral) Mejora de las condiciones de trabajo. Desarrollo de programas preventivos y estudios para la prevención de riesgos. Reconocimientos

psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos. Detección e intervención en psicopatologías con inadaptación laboral.

Aspectos referidos a las condiciones estructurales del trabajo y a la forma de intervenir para su prevención, tratamiento y mejora de las condiciones, con un enfoque que entronca a la estructura organizativa y al individuo.

- Organización y desarrollo de recursos humanos*:* Organización, estructuras y procesos de trabajo. Comunicación interpersonal formal e informal. Programas de motivación. Cambio de conducta en beneficio de la organización. Análisis de necesidades en el trabajo. Desarrollo de carrera. Establecimiento de líneas promocionales. Clima y satisfacción laboral. Reestructuraciones de plantilla y departamentalizaciones. Fomento de una cultura de calidad en la organización. Introducción de nuevas tecnologías. Análisis, clasificación, descripción y valoración de puestos de trabajo. Sistemas retributivos y de organización del trabajo. Intervención en el desarrollo e implantación de programas de gestión de la calidad. Formación, participación e implicación de los recursos humanos en la mejora continua y el aseguramiento de la calidad. Resolución de problemáticas individuales con incidencia laboral. Evaluación del desempeño. Conflicto y negociación. Auditorias sociolaborales y de recursos humanos. Temáticas relacionadas con la adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones y en el mercado laboral.

Por otra parte, cabe mencionar que según lo señalado por Furnham (2007), habitualmente en la actualidad la formación del psicólogo en el área organizacional en nuestro país (México) tiene el siguiente recorrido:

- Posterior a haber estudiado el bachillerato, la persona interesada en la psicología puede inscribirse en una universidad o instituto universitario que ofrezca la carrera de Psicología, y ésta tiene una duración en promedio de cuatro años (dependiendo del centro universitario).

- Dentro de la currícula del programa escolar por lo general siempre se ofrecen materias que tengan que ver con el área organizacional.

- Posteriormente se continúa haciendo un postgrado (maestría de aproximadamente dos años) en temas como Psicología Organizacional, Desarrollo Organizacional, Administración, por mencionar algunos; y a la postre los estudios de doctorado con una duración aproximada de tres años.

En general, el psicólogo en el entorno organizacional busca métodos para incrementar la eficiencia, la responsabilidad, y otras características deseables en la vida ocupacional. Asimismo, puede desarrollar técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso en una organización (Catalina, 2004).

Es claro que el trabajo del psicólogo dentro del ámbito organizacional está en íntima interacción con otras áreas de la organización, por lo que se enfrenta a la dificultad de establecer límites profesionales en su participación. Sin embargo, la mayoría de las veces deberá tener en cuenta la normatividad de éste contexto para tomar decisiones, participando dentro de un equipo multidisciplinario que conjuntamente lleve a la organización a realizar los cambios que sean necesarios, de forma gradual y enfocados al incremento de la productividad tanto personal como empresarial.

Para poder delimitar la participación del psicólogo en una organización es necesario tener siempre presente que su principal interés está centrado en la conducta individual, el ambiente organizacional y las consecuencias que se generan; por lo tanto, entre sus funciones primordiales dentro de una organización se encuentran: el análisis, la evaluación, modificación y predicción de la conducta individual laboral en un contexto organizacional (Arciniega y Pampa, 2001).

Se considera que la actividad profesional básica del psicólogo se orienta hacia la promoción del desarrollo de los seres humanos, a través de reeducar sus patrones de conducta, así como de optimizar sus funciones en el campo laboral.

Al optimizar las potencialidades, se incrementa y promueve la productividad, la creatividad, la libertad y la autorrealización. Lo anterior brinda la posibilidad de satisfacer las propias necesidades y de tomar conciencia y responsabilidad de las necesidades de los demás. El psicólogo puede actuar entonces sobre la interacción de conductas y trabajar sobre lo que une, a través de analizar y conocer lo que desune; enfocándose hacia aquello que armoniza y conduce a que la gente desarrolle y mantenga un estado de satisfacción general en su interacción de la vida diaria (Arciniega y Pampa, 2001).

CAPITULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el mundo dinámico actual, es algo cotidiano que toda organización estudie la posibilidad de desarrollar los métodos necesarios para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Dicho estudio implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada departamento operativo dentro de la organización, ya sea de niveles inferiores y/o superiores (Sánchez, 2001).

Dentro de las metas que una organización pretende alcanzar, un plan estratégico y los recursos humanos son fundamentales, ya que el primero es la guía que mantendrá el rumbo a seguir para su logro y los segundos serán quienes lo lleven a cabo. Para conseguir que exista una relación eficaz entre ambos aspectos el psicólogo organizacional es el profesional idóneo, ya que mediante su trabajo puede apoyar el diseño de un plan estratégico para la organización, al mismo tiempo que conduce el aprovechamiento del talento de los recursos humanos para ejecutarlo de la mejor manera posible (Steiner, 2001).

Todo plan estratégico comienza a partir del cuestionamiento de una organización sobre los objetivos que persigue y los medios de los que dispone para alcanzarlos. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro (Sánchez, 2001).

Las etapas son las siguientes:

- ¿En dónde se está?- Definir la posición estratégica actual de la organización. Posicionamiento presente.

- ¿Hacia dónde se dirige?- Escudriñar el futuro de la organización y predecir consecuencias. Posicionamiento descriptivo.

- ¿Hacia dónde se debería dirigir?- Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro.

No obstante, algunos directores tienen conceptos distorsionados de la planeación estratégica como herramienta de apoyo y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca del tema que consideran poco probable obtener algún beneficio de ello, y otros más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Incluso, existen quienes tienen cierto conocimiento sobre el rubro, aunque no lo suficiente como para convencerse de que deberían utilizarlo; punto de vista que podría cambiar con un entendimiento razonable, claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla (Steiner, 2000).

La práctica de la planeación estratégica ha demostrado su utilidad y funcionalidad para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuadas, fungiendo como una herramienta útil para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en esta área se basan de uno u otro modo, en la información que proporciona este procedimiento (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 bienes y servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes laborales con el ambiente comercial. 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 y las demandas del mercado (Steiner, 2000).

Se observó que la solución a este tipo de dificultades radicaba en la planeación estratégica, que consiste 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). 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 de los problemas 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).

En aquel tiempo de los años 50, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a 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 organizaciones pequeñas está siguiendo este ejemplo. Como resultado de dicha experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento sobre el tema (Galindo, 2004).

Actualmente, 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 el número de observaciones realizadas sobre el éxito que ha tenido en la dirección y los negocios (Robles y Alcérreca, 2000).

2.1 Surgimiento de la Planeación Estratégica

Anteriormente el departamento de administración en las organizaciones se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Sin embargo, estallaron años turbulentos en la década de los 60, en los que hubo una sucesión de crisis. Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente, sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y un estancamiento económico (Jaramillo, 2000).

Todo ello tuvo como consecuencia un aumento del desempleo, así como el hecho de que mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedentes de Japón y otros lugares, empezaran a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias fuertes como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios de salud, leyes, y contabilidad (Hernández, 2004).

Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables a las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos. Dicho proceso fue denominado planeación estratégica, la cual con su conjunto de conceptos y herramientas surgió en forma hasta principios de la década de los años setenta (William, Werther y Keith, 2000).

Por otra parte, haciendo alusión a una metáfora para denotar la evolución de la planeación estratégica, Jones y Hill en 2001, mencionan que, cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier organización.

Igor Ansoff (1980) gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1970 y la atribuye a la necesidad de ajustarse a los cambios en los impulsos y capacidades laborales por parte de las empresas (Jones y Hill, 2001).

Para otros autores, la planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación. En ese sentido, Taylor (1911) manifestaba que el papel esencial del "*management*" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían; así, el gerente se encargaba de pensar el qué, cómo y cuándo realizar las tareas, mientras que el trabajador se ocupaba sólo de ejecutarlas (Jones y Hill, 2001).

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis del "qué lograr" por objetivos, y del "qué hacer" por estrategias. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Para ello, hoy en día hace falta impulsar el desarrollo de una cultura organizacional, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro esencialmente dinámico (David, 2002).

David (2002), indica que en la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema de planificación dentro de las organizaciones de aquel tiempo. El proceso de planeación estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta, considerando cuatro puntos de vista:

- El porvenir de las decisiones actuales

  Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades

y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- Proceso

  Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr dichas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

  Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo específico. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

- Filosofía

  Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente, actuando como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

- Estructura

  Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a

mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de ponerlos en práctica y alcanzar los propósitos básicos de dicha organización.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, entre otros; tampoco representa una programación del futuro, ni el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en lo posterior; ni representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores en las organizaciones. La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; por el contrario, es un enfoque de sistemas para guiar una organización durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas establecidas. Por ello, una gran parte de las organizaciones revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año (Stoner y Freeman, 2000).

La planeación estratégica proporciona la dirección que guía a la misión, los objetivos y las estrategias de una organización, facilitando el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planeación estratégica y la planeación de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia (Butteriss, 2002).

2.2 Definición de la Planeación Estratégica

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. En cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad dentro de las organizaciones (Kotler, 2000).

Las principales características de los modelos conceptuales de la planeación estratégica son las premisas de planeación y estrategia.

“Premisas” significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado; las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento acerca de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. De esta forma, la información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", aunque también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación (Kotler, 2000).

En lo que refiere al rubro estratégico, Kotler (2000) menciona que el antiguo concepto militar define “estrategia” como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos corporativos, puede ser definida como: “La movilización de todos los recursos de la organización en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo”.

La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan

gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años comprendidos en los períodos que sean de interés (Kotler, 2000).

De este modo, en la implicación de la planeación estratégica, ninguna organización, no importa cuan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de una situación específica. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos (pasados, presentes y futuros), que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar; y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos (Rodríguez; 2003).

Así pues, abordando algunas definiciones sobre el tema en cuestión, se tiene que desde la perspectiva de Kotler (2000), la planeación estratégica es el hecho de efectuar una determinación de objetivos y realizar la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

Otra aportación sobre la planeación estratégica se encuentra en que el proceso administrativo desarrolla y mantiene una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Bohlander, Snell y Sherman, 2003).

Por su parte, Dessler en 2003 señala que la planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar

sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

Sallenave en 2001, afirma que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" (Sallenave, 2001; pág. 77).

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna; razón por la cual la expresión planificación estratégica hace referencia a un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional e integrando la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos) (Dolan, Randall y Schuler, 2002).

La planeación estratégica puede definirse como la operación de determinar cursos alternativos de acción, sobre cuya base la organización ha de orientar sus actividades, para el logro de sus objetivos empresariales. De esta manera, la planificación más que construir planes, es construir el futuro de la empresa (Rodríguez, 2003).

En relación con ello, el mismo Rodríguez aporta su opinión en lo relativo a los principios y las fases de planeación, sobre los cuales menciona lo siguiente:

Principios de Planeación:

- Principio de precisión

  Los planes no deben hacerse con afirmaciones genéricas, sino con la máxima precisión posible, porque están destinados a regir acciones concretas.

- Principio de Flexibilidad

  Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los posibles cambios que puedan surgir en razón de lo imprevisible o de circunstancias que hayan variado desde el origen.

- Principio de unidad

  Los planes deben ser de naturaleza tal, que pueda afirmarse la existencia de un solo plan para cada función, los cuales estarán integrados y coordinados de modo que constituyan un solo plan general.

Fases de Planeación:

- Evaluación de los factores internos y externos

  Factores internos:

  - Desempeño de la organización
  - Estructura de la organización
  - Recursos empresariales y otros aspectos internos.

  Factores externos:

  - Mercado
  - Competencia
  - Clientes
  - Factores políticos, sociales
  - Económicos
  - Culturales, demográficos.

- Establecimiento de objetivos

  Se debe responder a tres preguntas:

  - ¿Dónde queremos estar?
  - ¿Qué queremos lograr?
  - ¿Cuándo queremos lograrlo?

- Consideración de la previsión para planificar

  En qué condiciones futuras habrá de desenvolverse la organización; qué tipo de premisas predictorias habrán de establecerse para ello.

- Identificación de alternativas (cursos de acción)

  Cuáles son las alternativas más propicias y promisorias para alcanzar los objetivos propuestos.

- Evaluación de las opciones (alternativas) en razón de los objetivos buscados

  Qué alternativa dará la mejor oportunidad para alcanzar los objetivos propuestos considerando el menor costo y el mayor beneficio.

- Selección de una alternativa

  Escoger el curso de acción que va a permitir alcanzar los objetivos al menor costo y al mayor beneficio.

- Formulación de planes de apoyo:
  - Compra de equipos
  - Capacitación de personal
  - Compra de materiales y otros inherentes.

- Determinar y cuantificar los planes y programas a desarrollar:
  - Programas de ventas
  - Programas de compras
  - Programas de producción
  - Programas de inversión, entre otros.

- Expresar los planes en términos numéricos, es decir, en presupuestos de:
  - Ventas
  - Ingresos y egresos
  - Compras
  - Capacitación.

Por su parte, en lo concerniente a las etapas que conforman la planeación, William, Werther y Keith (2000) aportan lo siguiente:

Etapas de la planeación

- Propósitos: Proporcionan pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y se determinan en función reservada a los altos funcionarios de la empresa, no indican limitante de duración a futuro.

- Premisas: Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

- Estrategia: Curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para lograr objetivos en condiciones ventajosas.

- Políticas: Guía para orientar la acción; criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.

- Programas: Esquema donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución

- Procedimientos: Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

- Objetivos: Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- Presupuesto: Fases del plan de actividades de la empresa en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de realización de dicho plan.

Finalmente, el concepto que será de principal interés por actuar como sustento en el presente trabajo, es el manejado por Ulrich, Michael y Losey (2000), quienes indican que la planeación estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligatorio cumplimiento a plazo fijo, que forjan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa, aportando una metodología al proceso de diseño estratégico, y guiando la tarea de diseño de la estrategia.

2.3 Proceso de la Planeación Estratégica

En la actualidad, los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas de cualquier tipo de giro en una organización, por lo que no existe uniformidad en la estructura de las organizaciones en el mundo de los negocios. La manera en que se ordenan y se relacionan las metas de las organizaciones varía de una compañía a otra, y de un momento a otro, incluso dentro de una misma organización. Como una medida para contrarrestar las anomalías que se pueden originar a causa de ello, los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios diseñan planes estratégicos que son implantados mediante las actividades diarias para lograr las metas generales dentro de una organización (Robles y Alcérreca, 2000).

A causa de esto, un propósito básico para cualquier organización es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de sus recursos, principalmente el factor humano, mediante la implicación y uso de la planeación estratégica (Galindo, 2004).

El mismo Galindo (2004) hace una aportación acerca del proceso de la planeación estratégica, sobre el cual menciona que es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de dichos recursos. Para llevarla a cabo es necesario analizar diferentes aspectos, clasificados en dos grandes etapas: Etapa Primaria o de Preparación, y Etapa Secundaria o de Operación.

La etapa primaria o de preparación está diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa y se subdivide en:

- Definición del concepto de misión
- Análisis de posición de la empresa
- Creación de escenarios
- Definición de objetivos estratégicos.

Cabe destacar que esta etapa no sólo puede utilizarse para planeación de comercialización, sino también para la elaboración de planes financieros, de producción, entre otros.

Asimismo, Hernández (2004) coincide con lo señalado por Galindo sobre esta etapa primaria, al hacer referencia a que las organizaciones pueden desarrollar una magnifica planeación estratégica llevando a cabo la revisión de aspectos trascendentales como son los siguientes:

- Definición del concepto de misión: Toda organización debe tener una concepción particular que la guíe sobre la razón de su existencia, sirviendo a la finalidad y/o el motivo que condujeron a su creación. Dicha concepción funge como misión de la organización.

- Análisis de posición: Este análisis contiene la descripción y evaluación de una serie de importantes factores, que afectan el posicionamiento de la organización. Estos factores se dividen en:

    a) Factores externos. Pueden definirse como aquellas situaciones que afectan a la organización y sobre las cuales no tiene ningún control, provienen del medio que la rodea y son económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales, geográficos. Asimismo, la organización puede ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

    b) Factores internos. Situaciones o condiciones que pueden ser controladas por la propia organización. Los factores internos son la empresa misma, proveedores, competidores, canales de distribución, por mencionar algunos.

    c) Factores clave. Para fijar objetivos, la organización debe identificar sus áreas clave para el éxito o supervivencia. Algunos factores clave son:

        - Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión
        - Productividad
        - Competitividad
        - Participación de mercado
        - Desarrollo de personal
        - Investigación y desarrollo

- Creación de escenarios: Contempla por una parte las diferentes oportunidades de negocio y por otra, el rendimiento sobre dicha inversión, su crecimiento o evolución, número de clientes actuales y potenciales, número de empresas en su giro, participación de mercado, entre otros rubros.

- Definición de objetivos estratégicos: La organización debe saber en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. El establecimiento de objetivos está basado en los puntos revisados anteriormente. Un objetivo debe ser específico, medible, posible, y con un horizonte de tiempo para lograrlo.

Igualmente, a nivel de esta primera etapa, Stoner y Freeman (2000) señalan que es preciso destacar que el presupuesto de una organización refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, siendo fundamental el conocer y ejecutar correctamente los objetivos establecidos para poder lograr las metas trazadas por las agrupaciones.

Por otra parte, siguiendo con los aspectos correspondientes a la etapa primaria, es necesario revisar los elementos de análisis del micro ambiente y macro ambiente.

Según lo señalado por Hernández (2004), el micro entorno de una organización está constituido principalmente por los subsiguientes rubros:

- Proveedores: Son un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen aspectos como calidad del abasto, conocimiento de los precios de insumos clave, óptimos tiempos de entrega y financiamiento, entre otros.

- Intermediarios de mercadeo: Ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales. Incluye revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros.

- Clientes: Se dividen en mercados de consumo, mercados industriales, revendedores, mercados de gobierno y mercados internacionales.

- Los mercados de consumo: se forman por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.
- Los mercados industriales compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción.
- Los mercados de revendedores compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad.
- Los mercados de gobierno adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a otros que los necesitan.
- Los mercados internacionales incluyen los tipos anteriores de compradores pero en otros países.

- Competidores: Una organización debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás.

- Públicos: un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar los objetivos que ejercen un impacto sobre ella.

Por otro lado, el mismo autor revela que los elementos del macro entorno moldean oportunidades y generan peligros para la empresa. Las principales fuerzas del macro entorno son demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

- Entorno demográfico. Es de gran interés para el analista del mercadeo porque incluye a las personas, y éstas a su vez constituyen los mercados.

- Entorno económico. Consiste en factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

- Entorno natural. Abarca los recursos naturales que los investigadores mercantiles requieren como insumos. Es necesario utilizar con prudencia los recursos renovables y no renovables.

- Entorno tecnológico. Es tal vez la fuerza que más drásticamente está moldeando al mundo. La tecnología ha producido maravillas como antibióticos y transplantes de órganos, ha liberado horrores como las armas nucleares, y artículos tan útiles como automóviles, tarjetas de crédito, computadoras, entre otros. La actitud de la sociedad hacia la tecnología depende de si impresionan más sus logros que sus tropiezos.

- Entorno político. Los sucesos en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de comercialización. El entorno político consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad y los limitan.

- Entorno cultural. Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. La persistencia de valores culturales entre otros factores afectan la toma de decisiones de mercadeo.

Ahora bien, volviendo a lo aludido por Galindo (2004), la etapa secundaria o de operación debe considerar los siguientes puntos:

- Establecimiento de metas de venta deseadas por la empresa
- Elaboración y asignación de presupuesto total de mercadotecnia
- Diseño de orientación estratégica, que comprende:
  -Estrategias de crecimiento
  -Estrategias competitivas
  -Estrategias de mercadotecnia
  -Estrategias de desarrollo
- Medidas de control para el plan
- Medidas de evaluación y control.

Así pues, ésta etapa secundaria funge en sí como la ejecución y seguimiento de las acciones originadas por el análisis de la etapa primaria,

mostrando precisamente que ambas etapas en conjunción constituyen la planificación estratégica.

En definitiva, como se puede apreciar, la planificación estratégica es una herramienta clave para el directivo. Ésta implica necesariamente un proceso interactivo en las direcciones superiores e inferiores dentro de la organización; la dirección general marca metas generales para la organización apoyada en la información de mercados recibida de las unidades inferiores y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente analizados, y así cíclicamente. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización (Butteriss, 2002).

2.4 Utilidad de la Planeación Estratégica

La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones radica en que, sin planeación, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; incluso, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar (Robles y Alcérreca, 2000).

Sin una planeación, los directivos no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino; por ello, el control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Esta es la razón por la cual en el área comercial se le dedica tanta atención a las estrategias organizativas, y a los planes que los mandos directivos elaboran para satisfacer las metas generales de una organización, ya

que de este modo los accionistas utilizan dicho tipo de información para juzgar el desempeño actual de una organización y sus posibilidades de éxito futuro (Robles y Alcérreca, 2000).

Para que los objetivos de una organización se logren, Robles y Alcérreca (2000) hacen alusión a que en la implementación de la planeación estratégica es necesario establecer metas específicas, medibles y con fechas realistamente alcanzables. Razón por la cual, las metas en una organización son importantes, por lo menos, por las siguientes cuatro consideraciones:

- Las metas proporcionan un sentido de dirección

  Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

- Las metas permiten enfocar los esfuerzos

  Los recursos de toda persona u organización son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seleccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, se adquiere el compromiso de utilizar en cierta manera los escasos recursos de los que se dispone, y se comienza a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

- Las metas guían los planes y decisiones

  A partir del establecimiento de metas se forman los planes a largo y corto plazo que ayudan a tomar muchas decisiones clave. Las organizaciones por supuesto, enfrentan frecuentemente este tipo de decisiones.

- Las metas ayudan en la evaluación del progreso

  Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica, fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si se encuentra que el curso señalado se esta desviando o si se enfrentan contingencias no previstas, es posible tomar acciones correctivas mediante la modificación del plan establecido. La "replaneación" de hecho, en algunas ocasiones, es el factor clave para el éxito final de una organización.

Ahora bien, de acuerdo con Galindo (2004) la influencia ejercida por la planeación estratégica en las organizaciones destaca por sus aportaciones, tales como que:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones laborales.
- Interviene sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los recursos humanos.
- Influye en la forma de ejecutar la estrategia de la organización.

Asimismo, cabe mencionar que cada uno de estos aportes depende del objetivo de la organización y de la visión y/o misión que ésta tenga.

2.5 Matriz FODA

Para la realización de una óptima planeación estratégica es de gran importancia construir esquemas y diagramas que apoyen el logro de dicha tarea. En este aspecto, la utilización de la Matriz FODA como herramienta de apoyo puede resultar vital.

William, Werther y Keith en 2000, mencionan que para elaborar un esquema con estas características la ejecución de un análisis interno implica:

- Análisis de los recursos: de tipo financiero, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, entre otros; de los que dispone o puede disponer la organización para sus operaciones actuales o futuras.

- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y la distribución de objetivos organizacionales en objetivos por departamento.

- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, por mencionar algunos.

Por su lado, Dolan, Randall y Schuler (2002) hacen otra aportación y señalan que la matriz FODA, también conocida como TOWS (*Threaten, Opportunities, Weakness & Strength*), es una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Donde:

- (F) = Fortaleza
- (O) = Oportunidades
- (D) = Debilidades
- (A) = Amenazas

Para llevar a cabo la elaboración de la matriz FODA es necesario realizar un análisis minucioso sobre las condiciones internas de la organización para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la misma (William, Werther y Keith, 2000).

Las fortalezas constituyen las potencias propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las debilidades constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos. En este aspecto, 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, se les pueda hacer frente (Muchinsky, 2002).

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

El análisis de 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 en una 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 (Dolan, Randall y Schuler, 2002).

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización; y una forma factible de disminuir las debilidades internas es aprovechando las oportunidades externas.

De esta manera, según lo expuesto por Dolan, Randall y Schuler en 2002, la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO: La cual se basa 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: Esta 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 como 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.

La toma de decisiones estratégicas en una organización implica la generación de una serie de alternativas también estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de dicha organización junto con sus oportunidades y amenazas externas. En este aspecto, el propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, como se puede observar líneas arriba, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades (William, Werther y Keith, 2000).

A manera de conclusión, mediante el análisis FODA se puede identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales; enfoques estratégicos que de acuerdo con lo que mencionan Dolan, Randall y Schuler (2002) conciernen a lo siguiente:

- Identificación de Alternativas Estratégicas

  En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir los costos, se pueden emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes. Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas; pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

- Evaluación de Opciones Estratégicas

  Existen cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas: (a) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, (b) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, (c) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y por último, (d) la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan, esto es, deberá ser promisoria de trabajo real.

  Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

- Selección de Alternativas Estratégicas

  Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por el contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la organización.

2.6 Relevancia de la Planeación Estratégica en las diferentes Áreas de la Organización

Las áreas de actividad laboral de una organización, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la compañía a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas (Bohlander, Snell y Sherman, 2003).

Como lo mencionan Dolan, Randall y Schuler (2002), la efectividad de una organización no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, situación ante la cual obtiene relevancia la planeación estratégica dentro de una organización, ya que como se ha revisado con anterioridad, la puesta en desarrollo de la planificación estratégica, a través de su estructura y proceso, dirige a una organización al logro de una coordinación balanceada entre sus áreas laborales y la adecuada realización de sus principales actividades.

Bohlander, Snell y Sherman (2003) indican que mediante la implementación de la planeación estratégica es más viable para una organización establecer los métodos necesarios para alcanzar los objetivos deseados, ya que la planificación estratégica proporciona los pasos a seguir para lograr un buen desarrollo en las distintas áreas laborales. Asimismo, los citados autores hacen mención sobre algunas de estas áreas, las cuales serán brevemente revisadas a continuación, ahondando especialmente en el área de interés del presente trabajo, es decir, el área de recursos humanos.

- Área de Mercadotecnia. Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

- Área de Ventas. Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas. El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

- Área de Producción. Tradicionalmente, es considerada como una de las áreas más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

- Área de Finanzas. De gran importancia es esta área, ya que toda organización trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la organización, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

- Área de Compras. El área de compras es la que se encarga de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Anteriormente, ésta estaba delegada a otras áreas, principalmente a la de producción, debido a que no se le daba la importancia requerida. El área de compras debe proporcionar a cada departamento todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

- Área de Recursos Humanos. Los recursos humanos, como se ha observado anteriormente, hacen referencia a todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del área de recursos humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la organización, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, por mencionar algunos.

  La planeación estratégica, muy afín a esta área, ayuda a efectuar funciones tales como las siguientes:

  1. Contratación y empleo: Ésta es una de las funciones que requieren de mayor atención debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las

mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz a través de una promoción o transferencia.

2. Capacitación y desarrollo: Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que los actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.

3. Sueldos y salarios: Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y valuación de puestos, que son procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo, sólo así, se podrá saber que tanto se debe pagar a cada uno de los empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos tales como las prestaciones y la calificación de méritos.

4. Relaciones laborales: Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipulan los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de ésta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

5. Servicios y prestaciones: Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores, con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del Trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, por mencionar algunos.

6. Higiene y Seguridad Industrial: Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como proporcionar a los empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

7. Evaluación de Recursos Humanos: La evaluación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una revisión a éstos recursos para ver si están ejecutando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a aquellos que se considere inapropiados para el puesto a desempeñar.

Toda vez que se ha abordado la variedad de áreas en las que la planeación estratégica influye de manera relevante, especialmente en el área de recursos humanos, es importante señalar que las funciones revisadas con anterioridad no conforman por sí solas dicha área. Es sólo cuando todas estas funciones se interrelacionan, que proporcionan en conjunto el método necesario para realizar un adecuado desempeño de las actividades laborales del área en cuestión; y es a través del trabajo del psicólogo organizacional, con la utilización de la planeación estratégica para guiar la gestión del talento humano, que es posible alcanzar la indicada interrelación entre estas funciones (Bohlander, Snell y Sherman, 2003).

CAPITULO III. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Relacionado con estos escenarios dentro de las organizaciones, un aspecto esencial en las relaciones humanas es el grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización (sentido de pertenencia), estén comprometidos con ella y logren, o al menos estén en condiciones de alcanzar, satisfacciones dentro de la misma. Confluyen igualmente en esta problemática los estilos de conducción (liderazgo) de los directivos de la organización. Con frecuencia este importante aspecto es tomado a la ligera y dejado a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad, obviando que para dirigir apropiadamente es necesario disponer de competencias en el área para su adecuada aplicación (Chiavenato, 2000).

Por ello, la importancia de contar con un profesional de la psicología en una organización se hace evidente, ya que éste es el funcionario más indicado para la realización de una labor de esa naturaleza al contar con la preparación adecuada sobre aspectos que implican el comportamiento y las interacciones humanas en un contexto laboral, siendo un profesional capacitado con conocimientos teóricos y aplicados de la psicología que puede recrear, adaptar y generar técnicas aplicadas en los diferentes ámbitos donde se le requiera, como en el organizacional con los recursos humanos (Arciniega y Pampa, 2001).

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización (Chiavenato, 2006).

El mismo Chiavenato señala que, cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual, hoy en día se utiliza el término: talento humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración o gestión del talento humano (Chiavenato, 2006).

3.1 ¿Qué son los Recursos Humanos?

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar dichos objetivos; así, Martínez (2002) menciona que existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.

- Recursos técnicos: bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, por mencionar algunos.
- Recursos humanos: no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, tales como son los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

Los empleados dentro de una organización pueden ser tratados como recursos productivos de la misma, en este caso, se denominan recursos humanos y deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional (Chiavenato, 2000).

La dirección de desarrollo de recursos humanos o dirección de personal, es una función especializada, formada por un conjunto de técnicas, normas, principios y procedimientos, que aplicadas a los grupos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento. Se inspira y apoya en disciplinas tales como la sociología, derecho, economía, pedagogía, y psicología, claro está (Donnelly, 2005).

El último autor citado señala que desde un punto de vista más práctico, se define a la administración de recursos humanos como una función técnica planificada y evaluable, que permite elegir, mantener, utilizar y desarrollar a un personal competente, multifuncional y habilidoso, permitiendo además que la organización alcance sus objetivos, sin menoscabo de la condición humana de los colaboradores.

La dirección de desarrollo de recursos humanos, específicamente dentro de una organización se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución, bienestar, motivación y seguridad de los

colaboradores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en maquinaria, equipo, instalaciones y otros servicios (Donnelly; 2005).

De este modo, el objetivo principal que se plantea en la dirección de recursos humanos, es cómo utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La buena dirección de recursos humanos ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción, sino su integración, como parte de un grupo de trabajo. La integración de los trabajadores o colaboradores constituye uno de los factores imprescindibles para el éxito de toda organización; indudablemente todo depende de cómo se oriente, se le integre, se considere y trate al colaborador. Además debemos tener en cuenta que la actual administración de cualquier organización o empresa se hace con los colaboradores, es decir, las personas ayudan a administrar los otros recursos como los financieros, tecnológicos, materiales, e informacionales (Donnelly, 2005).

Asimismo, Donnelly (2005) menciona que toda organización o institución opera con personas y a través de ellas, pretenderá encontrar la forma de alcanzar sus objetivos, los cuales dependerán de la eficiencia y competitividad de sus colaboradores, para lo cual es necesario mantener el equilibrio y la armonía entre colaborador y empresario, y es allí donde la administración de recursos humanos juega un papel trascendental, ya que cada uno de ellos tienen sus propias aspiraciones, sus objetivos y perspectivas futuras en forma paralela; aspectos que con una dirección profesional estratégica de los colaboradores, se puede compatibilizar a favor del beneficio mutuo.

Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (lucro, productividad, eficacia, maximización de recursos físicos y financieros, entre otros) eran incompatibles con los objetivos de las personas (mejores salarios, comodidad en el trabajo, seguridad de empleo y de

desarrollo, entre otros) la solución empleada era del tipo ganar o perder, es en éste contexto donde aparece la gestión del talento humano, donde están las relaciones entre personas y organizaciones y la búsqueda de objetivos de parte de ambos (Chiavenato, 2000).

Según Chiavenato (2000), los principales objetivos organizacionales e individuales son los siguientes:

Objetivos Organizacionales:

- Supervivencia
- Crecimiento sostenido
- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad en los Productos y Servicios
- Reducción de costos
- Participación en el mercado
- Nuevos mercados
- Nuevos clientes
- Competitividad
- Imagen en el mercado.

Objetivos Individuales:

- Mejores salarios
- Mejores beneficios
- Estabilidad en el empleo
- Seguridad en el trabajo
- Calidad de vida en el trabajo
- Satisfacción en el trabajo
- Consideración y respeto
- Oportunidades de crecimiento
- Libertad para trabajar (autonomía)
- Liderazgo participativo
- Orgullo de la organización.

3.2 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?

El contexto sobre el que se encuentra la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones.
Igualmente, las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas; las cuales aportan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Éste es un ejemplo de simbiosis duradera entre personas y organizaciones (Martínez, 2002).

Para ubicar el papel de la gestión del talento humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de gestión en general. Aunque existen múltiples definiciones, mas o menos concordantes, para el propósito de este trabajo nos enfocaremos al que refiere lo siguiente: "La gestión es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y el esfuerzo humano coordinado" (Martínez, 2002; pág. 77).

En la práctica, la gestión se efectúa a través del proceso administrativo. Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades de los empleados en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Cuesta, 2006).

La gestión del talento humano puede ser definida como el procedimiento mediante el cual una organización utiliza y aprovecha de manera benéfica las habilidades y aptitudes de las personas que la conforman, a través de las cuales pretenderá encontrar la manera de alcanzar sus objetivos, ya sea sociales, económicos o financieros; objetivos que dependerán únicamente de la eficiencia y competitividad de los mencionados colaboradores, ya sea en forma individual o colectiva (Donnelly, 2005).

Asimismo, la gestión del talento humano está relacionada con las funciones que desempeña la administración de recursos humanos, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas (Donnelly, 2005).

En relación con ello, Chiavenato (2006) hace mención de las funciones primordiales que realiza la administración de los recursos humanos:

- Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de personal.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

El área de la gestión del talento humano es muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura

organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, los procesos internos, por mencionar algunos.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí, que toda organización debe prestar primordial atención a la gestión del talento humano (Chiavenato, 2006).

3.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, lo cual se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo (Martínez, 2002).

Todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero en este rubro es importante plantearse una pregunta: ¿Pueden las técnicas de la gestión del talento humano impactar realmente en los resultados de una organización? La respuesta es un sí definitivo. En cualquier caso, el personal es parte decisiva de la solución al problema de productividad al que se enfrenta toda organización. Las técnicas de la gestión del talento humano, aplicadas por los departamentos de administración de personal, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño de las organizaciones (Cardona, 2005).

Aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados (el talento humano), tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga

de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director del talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. Así, la dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficiencia de éstos y de las organizaciones (Martínez, 2002).

En la actualidad, los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con pocas habilidades para desempeñar un cargo específico, por lo que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Asimismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral (Martínez, 2002).

En este contexto, la importancia de la gestión del talento humano consiste en que trata a las personas como recursos organizacionales o como asociados de la organización. De este modo, las personas al ser consideradas como socios de las organizaciones, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo, de la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus empleados como socios del negocio y no como simples empleados. Como se puede apreciar, los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones, aprovechando el talento humano. De esto surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible (Chiavenato, 2006).

Igualmente, Chiavenato señala que en este sentido, por poner un ejemplo, los accionistas e inversionistas como socios de una organización contribuyen con su capital de riesgo e inversiones, ante lo que esperan

retornos de ganancias y dividendos, así como un valor agregado a los mismos. De igual manera, los empleados contribuyen con su trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades, y esperan de retorno salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones.

De forma similar, la diferencia entre considerar a los empleados como recursos o como socios de una organización queda demostrada, de acuerdo con Chiavenato (2006), de la siguiente manera:

Personas como recursos:

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

Personas como socios:

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la visión y a la misión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades

- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento.

3.4 Aspectos fundamentales de la Gestión Moderna del Talento Humano

Chiavenato en 2006 hace hincapié en que la gestión moderna del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Los empleados son seres humanos, y como tales, están dotados de personalidad propia profundamente diferenciables entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

2. Asimismo, son también activadores inteligentes de los recursos organizacionales, elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Como socios de la organización, son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otras cosas, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, por mencionar algunos. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son inertes ni pasivas.

De esta manera, la consideración de los tres aspectos señalados anteriormente funge como piedra angular en el éxito de la eficacia sobre la gestión del talento humano.

3.5 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en este enfoque. La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, departamento o equipo relacionado con la gestión de las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas (Martínez, 2002).

Las personas puedan aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

En este sentido, Chiavenato (2006) señala que la gestión del talento humano es capaz de contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de la gestión del talento humano es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacia énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la

eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función del talento humano sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión del talento humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la gestión del talento humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados. En el nivel macroeconómico, la competitividad es el grado en que un país puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que tengan aceptación en los mercados internacionales, mientras garantiza simultáneamente mantener y aumentar las ganancias a sus ciudadanos. En esta concepción, la palabra país puede sustituirse por la palabra organización, y la palabra ciudadanos, por empleados.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la gestión del talento humano es "construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas", se refiere a este objetivo. Dar reconocimiento a las personas es esencial, ya que no sólo el dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos. Las medidas de eficacia de la gestión del talento humano, y no sólo la medida del jefe, deben proporcionar las personas adecuadas en la fase apropiada del desempeño de un trabajo y en el tiempo apropiado para la organización.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de las computadoras y los balances contables, los empleados precisan estar satisfechos. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse bien en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de CVT trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.

6. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de la gestión del talento humano deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y

plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de la gestión del talento humano debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la gestión del talento humano. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

3.6 Proceso de la Gestión del Talento Humano

Para hacer referencia al proceso que conforma la gestión del talento humano, es necesario hacer alusión a la administración de recursos humanos, la cual como se ha revisado anteriormente, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 2006).

La gestión el talento humano significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Por ello, en la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo (Chiavenato, 2006).

En este sentido, la gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros. Razón por la cual adquiere relevancia el proceso que conforma la aludida gestión del talento humano en una organización.

Chiavenato en 2006 indica que dentro de la gestión del talento humano pueden resumirse seis procesos básicos:

1. Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño

3. Compensación de las personas*:* procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

6. Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente.

Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intensa para compensar las fallas.

Si el proceso de recompensa de personas no es completo, se exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí. Se trata, pues, de un modelo de diagnóstico de recursos humanos (Chiavenato, 2006).

Ahora bien, una vez que se ha aludido al proceso que conforma a la gestión del talento humano como tal, a manera de complemento cabe señalar que a partir del mismo se genera otro proceso: el proceso de formación y desarrollo.

La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales dentro de una organización con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo (Cardona, 2005).

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

De la misma manera, Cardona (2005) menciona que la formación se debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual.

Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas.

La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación.

Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno.

A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no se sabe hacía donde se dirige, es imposible decir si algún día se llegará. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona realmente; sin embargo, hoy en día existen técnicas para enlazar la formación del talento humano con óptimos resultados (Cardona, 2005).

3.7 Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano

Tradicionalmente, los órganos de la gestión del talento humano se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetivos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), que funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos, y la enorme dificultad de cooperación interdepartamental (los departamentos se separan más y luchan, antes que cooperar entre sí) que impide la visión sistémica y la obtención de sinergia (Chiavenato, 2006).

Cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. En apariencia, esta especialización trae ventajas por la concentración e integración de profesionales, pero estas ventajas son neutralizadas por la orientación hacia los objetivos de cada función. El resultado es una acentuada fragmentación de objetivos: se privilegian los objetivos divisionales y departamentales, en detrimento de los objetivos empresariales. En consecuencia, se dificulta obtener la cooperación y colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios y cada órgano funciona como una entidad organizacional definitiva, permanente, aislada de las demás, en una rígida división del trabajo global.

Con una nueva perspectiva, la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar la empresa. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. La atención no está ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en redes de equipos autónomos y multidisciplinarios (Chiavenato, 2006).

Gestionar el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal al que se enfrentan las empresas; y para ello es necesario incorporar a un profesional de la psicología que genere una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones, y siempre pensar que las propuestas metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso. Una vez logrado esto lo que resta es dirigir el talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados (Alhama, 2008).

CAPITULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones no existen en el vacío ni funcionan al azar. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En la interacción con el ambiente, dependen de otras organizaciones y luchan contra otras para mantener sus dominios y mercados. Asimismo, la estrategia organizacional (cooperativa) es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico, competitivo; y está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. Siendo el único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa, el elemento humano es la cabeza y sistema nervioso de la organización (Chiavenato, 2006).

La creciente relevancia de la participación del psicólogo dentro de las organizaciones recae en el hecho de que, al ser uno de los objetivos primordiales mantener y mejorar las condiciones bajo las cuales se desempeñan los individuos dentro de su contexto laboral, el psicólogo organizacional funge como principal agente del establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de dichas condiciones trabajando en conjunción con el plan estratégico y el elemento humano, obteniendo así como resultado una organización productiva (Arciniega y Pampa, 2001).

Una vez desarrollada la planeación estratégica global de la organización, se puede desarrollar la planeación estratégica a aplicar en la gestión del talento humano, por lo que la organización debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la va a regir. En ese aspecto, la misión es fundamental, ya que representa las funciones operativas que se van a ejecutar en la organización y que van a suministrarse a los clientes. Sin embargo, antes de que una empresa pueda aprovechar las oportunidades que se le presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se dedica. La contestación a esta pregunta

debe indicar con claridad no sólo el negocio, sino que debe ser redactada en tal forma que permita la expansión de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé una dirección hacia algo definido, es decir, tener un concepto de misión y visión (Robles y Alcérreca, 2000).

4.1 Misión

Las organizaciones no son creadas aleatoriamente, sino que existen para cumplir algún propósito. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se localiza fuera de la empresa, es decir, en atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización dado que si las personas desconocen por qué existe la organización y a dónde pretende ir, jamás sabrán cuál es el mejor camino (Chiavenato, 2006).

Cuando una organización formula su misión aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la organización se establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la agrupación a un conjunto de objetivos sociales o político-económicos, mientras que la misión de la organización no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan por sí misma a la empresa (Robles y Alcérreca, 2000).

La definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. En ese aspecto, las organizaciones que

comenten el error de arrojarse a negocios que no corresponden a su misión tienden a fracasar (Robles y Alcérreca, 2000).

La misión es el propósito esencial, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la organización dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la agrupación.

Robles y Alcérreca (2000) señalan que en la misión se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más qué hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La misión es el presente, provee de identidad y razón de ser.

Asimismo, los autores arriba citados indican que la misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

- La historia de la misma.
- Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
- El entorno del mercado.
- Los recursos con los que cuenta la administración.
- Las competencias distintivas.

Relacionado con lo anterior, Chiavenato (2006) indica que la misión, propósito orientador de las actividades de la organización y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa. Cada organización tiene su propia misión específica. La misión puede definirse en un declaración formal y escrita denominada “credo de la organización”, que sirva de recordatorio, que indique a los empleados hacía dónde llevar los negocios y cómo conducirlos. Así pues, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, impulsora e inspiradora.

Por su parte, Galindo (2004) hace una aportación importante sobre la definición de misión: “La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera; utilizando como guía de la misma la resolución a preguntas sencillas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, y ¿Por qué los hacemos?” (pág. 86).

A manera de ilustración, es conveniente exponer un ejemplo escrito de misión:

Misión del CUTEC (Centro Universitario y Tecnológico de Atizapán), una organización educativa particular:

“Formamos y educamos para vivir mejor”.

Como se ha observado, la misión debe traducir la filosofía de la organización, formulada generalmente por sus fundadores o creadores a través de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización, que orientan su conducta ética, la responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente. Los valores y las creencias centrales deben focalizar a los empleados, clientes, proveedores, a la sociedad más amplia y a todos los socios directa o indirectamente implicados en el negocio. En consecuencia, la misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten a la organización hacia un desempeño excelente. En este sentido, la misión define la estrategia corporativa e indica el camino que debe seguir la organización (Chiavenato, 2006).

No obstante, las organizaciones no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. En relación con

ello, muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización (Galindo, 2004).

4.2 Visión

Detrás de cada acción reflexionada existe una voluntad, y dicha voluntad proviene de una visión, la cual dará lugar al desarrollo de un plan para llegar a una acción empresarial.

La visión es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa. De esta manera, la visión conlleva a la identificación de una misión para la organización, misión que consiste en hacer que la visión se convierta en realidad (Robles y Alcérreca, 2000).

La visión hace referencia a las aspiraciones que la organización piensa concretar en un período determinado. Para ello es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara, esto quiere decir, que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? De esta manera, es importante fijar una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos los empleados para ejecutar las acciones en una sola dirección (Robles y Alcérreca, 2000).

Chiavenato (2006) señala que por visión se entiende a la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y en

qué condiciones operan. En general, la visión está mas orientada hacía lo que la organización pretende ser que hacía lo que realmente es.

Igualmente, Galindo (2004) contribuye de manera significativa con una definición sobre visión: “La visión de la organización nos indica cuál es la meta que la agrupación persigue a largo plazo, incluye la forma en que ésta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro, guiándose por medio de la solución a cuestiones de carácter sencillo tales como: ¿Dónde estamos?, ¿Hacía dónde vamos? y ¿Cómo nos vemos a futuro?” (pág. 88).

Así pues, la visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo; sino que es sólo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y cómo se conceptualizará en el futuro (Galindo, 2004).

La visión establece una identidad común frente a los propósitos de la organización, para orientar el comportamiento de los miembros frente al destino que la organización desea construir y realizar. La coherencia se deriva de la visión y no de manuales de la organización. Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales (Chiavenato, 2006).

Vinculado con el ejemplo anterior de misión, como un ejemplo de visión tenemos lo siguiente:

Visión del CUTEC, una organización educativa particular:

“Ser el centro educativo líder dentro de las organizaciones educativas particulares en Atizapán, en función de la calidad formativa e integración social”.

Para concluir, en función de los dos anteriores ejemplos tenemos que:

Entre los meses de abril y junio, un considerable número de funcionarios de la mencionada organización educativa particular CUTEC, se dedicó a un ejercicio muy serio de planeación estratégica con la orientación de un psicólogo organizacional como asesor externo de reconocido prestigio. Los resultados de este trabajo han sido palpables en todas las áreas del centro educativo; y muestra de ello es la redefinición de la misión y la visión que guían hoy día a la institución.

Como se puede apreciar, la misión y la visión proporcionan los elementos necesarios para definir los objetivos y formular la estrategia corporativa, la cual a su vez, sirve de medio para cumplir la misión y alcanzar los objetivos organizacionales derivados de la visión de la empresa.

4.3 Objetivos Organizacionales

De acuerdo con Chiavenato (2006), un objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en un determinado periodo. Pues bien, toda vez que se ha estudiado que la visión organizacional se refiere a un conjunto de objetivos deseados por la organización, de éstos mismos de derivan los denominados objetivos organizacionales o globales, los cuales son llamados así para diferenciarlos de los objetivos particulares e individuales que buscan el provecho personal.

Si la misión organizacional proporciona la visión para el futuro, ésta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse. Según el mismo Chiavenato (2006), estos objetivos pueden clasificarse en:

- Objetivos rutinarios. Que sirven como modelos de desempeño diario.
- Objetivos innovadores. Que incorporan o agregan algo nuevo a la organización.

- Objetivos de perfeccionamiento. Que sirven para apalancar los actuales resultados de la organización, con el fin de mejorar e incrementar lo que ya existe.

Y asimismo, deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
- Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con determinado periodo (día, semana, mes, año).
- Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

Así bien, la definición de los objetivos globales de la organización conduce posteriormente a la formulación de la estrategia corporativa u organizacional, o dicho de otra forma, la planeación estratégica de la gestión del talento humano en la organización (Chiavenato, 2006).

4.4 Estrategia Corporativa u Organizacional

La estrategia corporativa u organizacional, se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda. Según Chiavenato (2006), generalmente esta estrategia incluye los siguientes aspectos fundamentales:

- Está definida por el nivel institucional de la organización, casi siempre a través de amplia participación de los demás niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.
- Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización. En este sentido, atiende a la misión, focaliza la visión

organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.

- Incluye a la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados.
- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales. Obviamente, no es la organización la que aprende, sino las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar qué hay en el entorno. Por otro lado, el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Se trata de un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud, y de sus puntos neurálgicos, que deben corregirse o mejorarse; de un inventario interno, para saber cuál es la vocación de la organización y en qué puede tener más éxito. Las personas pueden constituir su fortaleza, la principal ventaja competitiva de la empresa, o su debilidad, la principal desventaja competitiva, dependiendo de la manera en como sean administradas (Chiavenato, 2006).

El mismo autor alude que la estrategia corporativa representa el camino elegido por la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos de la mejor manera posible. Cuanto mayor es el cambio ambiental, tanto más necesaria es la acción estratégica ágil y flexible para aglutinar y permitir la adopción rápida de nuevos rumbos y nuevas salidas.

Para implementar la estrategia organizacional de manera adecuada y alcanzar los fines propuestos, ésta debe ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Antes de introducir un sistema de planeación en una organización, tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar dicha planeación a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma, sólo así la dirección está preparada para diseñar un proceso, por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, Además, se recomienda proporcionar un sistema de referencia y lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación estratégica de la organización (Dessler, 2003).

Es aquí donde reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas. Dado que algunas estrategias implícitas sólo existen en la mente de los dirigentes, y son ignoradas por las demás personas, no pueden movilizar ni dinamizar talentos y competencias, y constituyen un factor de dispersión de energía y no un elemento de integración (Chiavenato, 2006).

En este aspecto, la planeación estratégica puede contribuir a capacitar a los ejecutivos y al personal en todos los aspectos importantes del proceso de interés, además de que también puede servir como el medio para explicar las filosofías, políticas principales y aspiraciones de la alta gerencia a los empleados (Stoner y Freeman, 2000)

Así bien, la planeación estratégica puede focalizar la estabilidad de los objetivos y metas a lograr de la organización, para asegurar la continuidad del comportamiento real en un ambiente previsible y estable; también puede concentrar el mejoramiento del comportamiento para asegurar la reacción adecuada a frecuentes cambios en un ambiente más dinámico e incierto. Incluso, puede focalizar las contingencias para anticiparse a eventos que

pueden ocurrir en el futuro e identificar acciones apropiadas para aplicarlas cuando ocurran esos eventos (Chiavenato, 2006).

4.5 Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de la gestión del talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de recursos humanos (Martínez, 2002).

La planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización. Casi siempre la primera busca la manera de integrar la función de recursos humanos en los objetivos globales de la empresa. A determinada estrategia corporativa debe corresponder una planeación estratégica de recursos humanos perfectamente integrada e involucrada (Chiavenato, 2006).

Igualmente, la planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados (Chiavenato, 2006).

Así bien, las técnicas de gestión del talento humano realmente pueden impactar en los resultados de una organización, ya que la productividad es el principal problema al que ésta se enfrenta, y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la gestión del talento humano, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han demostrado tener un gran impacto en la productividad y el desempeño (Cardona, 2005).

De esta manera, la planeación estratégica de recursos humanos es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo. Se trata de definir con anticipación la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para realizar la acción organizacional futura (Martínez, 2002).

Las bases de la planeación de recursos humanos son la demanda de trabajo y la oferta de trabajo, lo que es preciso y lo que es posible (Chiavenato, 2006).

4.6 Modelos de Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

La planeación estratégica de la gestión del talento humano puede formularse y diseñarse posteriormente, de manera aislada o integrada, a la planeación estratégica de la empresa. Cuando la planeación estratégica de recursos humanos se elabora después de la planeación estratégica de la empresa y busca adaptarse a ella para contribuir a su ejecución, recibe el nombre de planeación adaptativa de recursos humanos. En el otro extremo, cuando la planeación estratégica de recursos humanos la elaboran aisladamente los especialistas del área, sin preocupación alguna y sin relación con la planeación estratégica de la organización, como planeación introvertida y orientada hacia la función de recursos humanos, recibe el nombre de planeación autónoma de recursos humanos. Ninguna de las dos, planeación adaptativa y planeación autónoma, funciona bien cuando no están perfectamente integradas al plan corporativo. Lo ideal es que la planeación estratégica de la gestión del talento humano se encuentre integrada a la planeación estratégica de la organización (Chiavenato, 2006).

El último autor citado indica que para alcanzar todo el potencial del talento humano, la organización debe tener a las personas adecuadas disponibles para el trabajo que se va a realizar. En la práctica, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos de

manera adecuada, lo cual requiere de una cuidadosa planeación estratégica de recursos humanos.

Ahora bien, Chiavenato (2006) señala que existen varios modelos de planeación en la gestión del talento humano. Algunos son genéricos y abarcan toda la organización, mientras que otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales. A continuación se revisarán los aludidos modelos:

- Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio.

  Basado en el concepto según el cual las necesidades de personal son una variable dependiente de la búsqueda estimada del producto (en el sector industrial) o del servicio (en el sector no industrial). La relación entre las dos variables, número de empleados y búsqueda del producto o servicio, está influida por variaciones en la productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de la productividad derivado del cambio de la tecnología podrá traer un reajuste de las necesidades de personal y/o una reducción del precio del producto o servicio, de manera que origina un aumento de las ventas y, en consecuencia, aumenta la necesidad de contratar personal.

- Modelo basado en segmentos de cargos

  Focaliza también el nivel operacional de la organización. Es el modelo de planeación operacional de personal utilizado por empresas de gran tamaño. El modelo consiste en lo siguiente:

  a) Seleccionar un factor estratégico cuyas variaciones afectan proporcionalmente las necesidades de personal.
  b) Establecer los niveles históricos y futuros de cada sector estratégico.
  c) Determinar los niveles históricos de la fuerza laboral de cada unidad.

d) Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral de cada unidad mediante la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

- Modelo de sustitución de cargos clave

  Es un modelo que recibe los nombres de los mapas de sustitución u organigramas de carrera para la planeación de empleados. Es la representación visual de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura en la organización. El montaje del sistema requiere un organigrama con información suministrada por el sistema de información gerencial. Cada rectángulo del organigrama presenta el nombre del empleado, acompañado de cierta información para tomar una decisión. Cada empleado se clasifica en dos alternativas de promoción:

  a) Empleado listo para promoción inmediata
  b) Empleado que requiere mayor experiencia en al cargo actual.

  Además, el desempeño de cada empleado se evalúa de la siguiente manera:

  - Desempeño excepcional
  - Desempeño satisfactorio
  - Desempeño regular
  - Desempeño deficiente.

- Modelo basado en el flujo de personal

  Es un modelo que dibuja el flujo de las personas hacia dentro al ingresar a la organización, durante su permanencia en ella y fuera de ella (al retirarse).

  La verificación histórica de este movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permite la predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Es un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable, adecuado para las

organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la única preocupación es llenar las vacantes existentes y dar continuidad a lo cotidiano.

- Modelo de Planeación Integrada

  Es un modelo más amplio. Desde el punto de vista de admisión de insumos humanos, la planeación de personal tiene en cuenta cuatro factores o variables:

  - Volumen de producción planeado por la organización
  - Cambios tecnológicos en la organización, que modifican la productividad del personal
  - Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes
  - Planeación de carreras dentro de la organización

  Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de recursos humanos tiene en cuenta la composición variable de la fuerza laboral de la organización, acompañando las entradas y salidas de personas, así como su desplazamiento dentro de la organización.

4.7 Factores que Intervienen en la Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

La formación que persigue la planeación estratégica en la gestión del talento humano es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo, revisando aspectos tales como el ausentismo y la rotación de personal. Así, las organizaciones consideran esta formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad (Martínez, 2002).

Es muy común que especialistas de recursos humanos hagan cálculos matemáticos sencillos relacionados con la fuerza laboral de la organización. Si la jornada semanal de trabajo equivale a 40 horas y si el número de empleados de una organización es 1000, se supone que 40 000 es el número de horas-hombre trabajadas en la semana. El cálculo es elemental y sencillo, el error también. Las personas no siempre trabajan exactamente lo que se espera de ellas, puesto que se atrasan o faltan al trabajo, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales que sólo pueden ser atendidos en el horario de servicios, sufren accidentes y deben disfrutar vacaciones cada doce meses. Por consiguiente, es necesario tener en cuenta los índices de ausentismo y de rotación de personal para elaborar la planeación de recursos humanos (Chiavenato, 2006).

Así pues, de acuerdo con Chiavenato (2006), los principales factores que intervienen en ese sentido en la planeación estratégica de le gestión del talento humano son los siguientes:

- Ausentismo

  Tener empleados no siempre significa que están trabajando en todos los momentos del horario de labores. Las ausencias de los empleados provocan ciertas distorsiones del volumen y la disponibilidad de la fuerza laboral. Ausencias son faltas o retrasos en el trabajo; el ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto al ausentismo es la asistencia al trabajo, que se refiere al tiempo en que el empleado está disponible para trabajar. Ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo.

  De acuerdo con lo anterior, las organizaciones utilizan la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo de su personal:

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Total de personas/horas perdidas}}{\text{Total de personas/horas de trabajo}}$$

- Rotación de Personal

  La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico, lo cual significa que siempre están perdiendo su energía y recursos, y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

  La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, por mencionar algunos; por otro lado, entre las variables internas se encuentran la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo. La estructura y cultura organizacional tienen que ver con gran parte de estas variables internas.

  De este modo, la fórmula que con mayor frecuencia es utilizada por las organizaciones con relación a la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

  Asimismo, es importante señalar que ésta fórmula funciona sólo con las salidas y no considera las entradas de personal en la organización.

- Cambios en los Requisitos de la Fuerza Laboral

  Factores condicionantes en un mundo que cambia de modo acelerado, el impacto del desarrollo tecnológico, las nuevas formas de organización y la configuración empresarial, los nuevos productos y servicios, y los nuevos procesos de trabajo modifican radicalmente los requisitos de la fuerza laboral. Debido al fuerte cambio, muchos segmentos de la fuerza laboral presentan deficiencias en las habilidades necesarias para desempeñar las actividades requeridas en el nuevo siglo, y las universidades no están preparando adecuadamente a quienes apenas ingresan en la fuerza laboral. Los nuevos graduados están mal preparados en lectura y carecen de habilidades de escritura y matemática, y gran parte de ellos no sabe siquiera manejar una computadora. Estas deficiencias provocan pérdidas significativas para la organización por trabajos de calidad inferior, baja productividad, aumento de los accidentes de trabajo y quejas constantes de los clientes. Para remediar este problema y comenzar a corregir esta deficiencia, son necesarios enormes recursos de las organizaciones y las agencias gubernamentales.

Es importante señalar que los factores mencionados dependen de los modelos de planeación estratégica que se hayan adoptado para la gestión del talento humano de una organización, ya que como se mencionó anteriormente, algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales.

Finalmente, y a manera de resumen, la metodología a implementar para llevar a cabo la planeación estratégica de la gestión del talento humano en una organización es la siguiente: La estrategia se formula tomando como punto de partida la misión, la visión, los objetivos organizacionales, el análisis ambiental (lo que hay en el ambiente) y el análisis organizacional (lo que se tiene en la empresa), para definir lo que debe ejecutarse. Así, la estrategia es la manera racional de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas externas, así como aprovechar las fortalezas potenciales internas y neutralizar las debilidades potenciales internas (para lo cual se puede utilizar la matriz

FODA). A partir de una estrategia general se va definiendo la planeación estratégica global o de la organización, y tomando a ésta como base se define la planeación estratégica de la gestión del talento humano, la cual como se ha revisado anteriormente, puede ser de carácter adaptable, autónoma o integrada; y da pie a la postre, a los modelos de planeación estratégica de ésta gestión, tomando en cuenta los principales factores que intervienen en ella como son el ausentismo, la rotación y los cambios de requisitos para la fuerza laboral (Chiavenato, 2006).

Como se ha podido observar, toda empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado. Así, su planeación estratégica se concentra en el desarrollo y la integración de éstas habilidades y capacidades, valorando siempre el talento humano y la capacidad necesaria de éste para pasar a la acción concreta (Chiavenato, 2006).

CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad en la actualidad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. En ese sentido, la planeación estratégica de la gestión del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos; y es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante la inclusión de un psicólogo organizacional, ya que éste es el profesional más adecuado para trabajar con el talento humano en actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Toda vez que se realizó a lo largo del presente estudio una revisión detallada, es momento de señalar concretamente a manera de conclusión que la relevancia de la planeación estratégica como herramienta de apoyo en la gestión del talento humano radica en lo siguiente:

- La gestión adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de gestión del talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano; y es *por medio de una adecuada planeación estratégica en la administración del talento humano, que se puede incrementar la contribución de los empleados y los gerentes a la organización en general*, mediante la anticipación adecuada de los desafíos a los que se enfrentarán.

- Al saber que en las más de las veces, las acciones de las personas están basadas en parte en sus suposiciones básicas, es importante *desarrollar a través de la planeación estratégica una filosofía general para la administración del talento humano*. Los factores que influyen en

la estructuración de una filosofía propia de la gestión del talento humano incluyen la consideración de las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes de cada empleado desde una perspectiva individual. Dicha filosofía fungirá como guía para motivar a los subordinados y mejorar su desempeño y productividad en el trabajo.

- La gestión del talento humano se ocupa de la administración del talento más importante para toda la sociedad, es decir, los hombres y las mujeres; quienes constituyen el elemento básico para que una organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier empresa. El objetivo del área del talento humano es compenetrar los recursos humanos de una organización con su proceso productivo, y es precisamente *mediante el apoyo de la planeación estratégica, que puede lograr un proceso mayormente eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de éstos*; de igual manera, la maximización de la calidad del proceso productivo depende en forma equivalente de la capacitación de los elementos humanos de los que dispone la organización para hacer más valederos sus conocimientos, y de una óptima estrategia a seguir para el cumplimiento de sus metas.
  Es en ese sentido, que *la planeación estratégica es necesaria primordialmente para asegurarse la formulación de una estrategia sólida en el área de la gestión del talento humano en una organización*. Y dicho sea de paso, la planeación en ésta área resulta mayormente útil cuando se desarrolla a partir de la planeación estratégica global como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la organización, es más, todo sistema de planeación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con el cometido de proporcionar un apoyo metodológico a cualquier área y sobre cualquier cosa que la dirección general de la empresa se haya propuesto hacer.

- La planeación estratégica *especifica la relación de una organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de finanzas que ésta tenga*, valiéndose de un análisis de su entorno para identificar las oportunidades que se presentan para la organización y las amenazas que se vislumbran en el futuro. Asimismo, *forja la realización de un análisis interno de la empresa* que figura en los puntos fuertes y débiles de las áreas que conforman a la organización, entre ellas el área de la gestión del talento humano, por comparación implícita con las empresas con las que compite en su entorno.

- Los objetivos y las estrategias de una corporación, contenidos en un plan estratégico, se derivan de la misión que tenga dicha corporación. *Por medio de la planificación estratégica estos objetivos funcionan como guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de un cometido y constituyen la base para determinar las estrategias operativas para las subunidades y los departamentos de la organización*, *apoyando de esta forma al cumplimiento de uno de los principales objetivos de la gestión del talento humano, que es lograr la unidad y la continuidad de acción dentro de la organización*. Todo ello se encuentra relacionado con la habilidad distintiva (la fortaleza principal) de la organización, y se presume que ésta puede desarrollar fortalezas en el campo que considera como área estratégica; tomando en cuenta que las estrategias de la organización representan la fuerza relativa de cada unidad vital de negocio. En este aspecto, el análisis de la matriz FODA (herramienta técnica de la planeación estratégica) sugiere las estrategias corporativas a seguir basándose en la posición estratégica establecida que tienen las unidades de la organización.

- *Utilizada como herramienta de apoyo por la gestión del talento humano, la planeación estratégica permite que la organización tome parte activa en la conformación 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. De este modo, el proceso de la planeación estratégica en la gestión del talento humano 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. En este aspecto, la participación del psicólogo organizacional es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

- Dentro de todo esto, el psicólogo organizacional mantiene su principal interés en la conducta individual de las personas, el ambiente y las consecuencias que se generan en el trabajo, por lo que *las funciones que un psicólogo concibe y/o fortalece dentro de un contexto organizacional son principalmente de análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta individual en un contexto particular. El psicólogo desarrolla conocimientos sobre entrevistas, capacidad de escucha, habilidades sociales, de comunicación, de negociación, para el trabajo en equipo y su fomento; además de habilidades de comprensión de la dinámica de grupo.*

  También adquiere y/o fortifica la capacidad de trabajar en equipo y coordinación de grupos, su capacidad de organización, capacidad para el manejo de técnicas de presentación, de afrontamiento, capacidad para la toma de decisiones, de observación y aplicación de técnicas diagnósticas. Asimismo, obtiene y/o reafirma conocimientos acerca de pruebas de evaluación aptitudinal, motivacional y de personalidad, conocimientos en lo referente a técnicas de dirección, liderazgo y coordinación de equipos de trabajo; sobre técnicas de análisis y descripción de puestos, conocimientos sobre técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo del mercado; así como del lenguaje específico del ámbito organizacional y de las condiciones con las que se relaciona el trabajo del psicólogo en dicha área.

Así, todo ello conforma una serie de aspectos valiosos que le sirven al profesional de la psicología en el ámbito organizacional para la elaboración de prácticas de intervención en instituciones y organismos públicos, semipúblicos y/o privados de cualquier sector.

Todo lo anterior nos lleva a señalar que la gestión del talento humano de una organización se puede conseguir a través de la participación del psicólogo y por medio de la planeación estratégica, para que las tácticas y políticas que emplea cada departamento dentro de una organización sean las más adecuadas, logrando de la manera más eficiente la unión de los recursos más valiosos de la organización, es decir, sus recursos humanos; ante lo cual, queda así expuesta la relevancia de su implementación dentro de la organización, como agente que promueve el cambio, en apoyo a proporcionar y perfeccionar la eficiencia del sistema laboral dentro de la misma.

Ahora bien, a manera de consideración después de la realización de este trabajo, creo importante señalar que en esta época en la que impera una crisis nacional en el ámbito económico, político, social y laboral, la pregunta que inmediatamente se presenta en el psicólogo organizacional es la siguiente: ¿Qué mercado de trabajo tendremos en las organizaciones?, ¿Qué alternativas podremos ofrecer a las empresas en crisis que constantemente se encuentran recortando personal y con una situación financiera cada vez más crítica? Estas empresas a veces no pueden siquiera soportar al personal básico, mucho menos soportarán en su nómina la carga de un especialista en la gestión del talento humano. Cuando lo que le interesa sobremanera es no prescindir del personal encargado de sacar la producción, el psicólogo organizacional se convierte entonces en un "artículo de lujo". Sin embargo, es paradójico, pues ahora es cuando el especialista en la gestión del talento humano tendrá que trabajar más arduamente con esta materia prima indispensable, la más importante para que la organización sobreviva: el talento humano.

Para concluir este trabajo quisiera comentar que es todo un reto para el psicólogo organizacional abrir brecha y continuar ganando terreno en las empresas, sin embargo, es perfectamente factible su inclusión en este

ambiente por el aporte de sus conocimientos y experiencia para lograr el desarrollo de los integrantes de una empresa, para la organización misma, para el país, a fin de hacerlo más competitivo en el ámbito internacional, y finalmente, para el psicólogo organizacional mismo, a fin de que deje de ser "un artículo de lujo" en las organizaciones y convenza a los directivos y empresarios de que es un elemento imprescindible para el desarrollo y progreso de las mismas, y una opción al alcance de su mano para apoyarlo en el ascenso dentro de esta enorme crisis. Finalmente, es elemental destacar que la carta de presentación del psicólogo organizacional, así como la garantía de que el campo de trabajo seguirá abierto para él, es la calidad y profesionalismo con que realiza su trabajo.

REFERENCIAS

- Alhama B. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo Actual y Futuro*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- Arciniega, M. y Pampa, M. (2001). *"Delimitación de las Competencias del Psicólogo en el Proceso Administrativo del Desarrollo Organizacional"*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Edo. Méx; México.
- Arrelucé, J. (2001). "*Psicología y manejo de empresa: Perfil del ejecutivo modelo"*. Revista Peruana de Psicología, 14 (4), 17-28.
- Ayestarán, S; Martínez-Taboada, C. y Arrospide, J. (2003). *El Grupo como Construcción Social*. España, Barcelona: Plural Ediciones.
- Bersanelli, V. (2001). *Manual de Psicología*. México, D.F.: Editorial Técnica.
- Blake, R. (2003). *El Trabajo en Equipo*. España, Bilbao: Ediciones Deusto.
- Bohlander, G; Snell, S. y Sherman, A. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Butteriss, M. (2002). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para Crear una Organización de Alto Rendimiento*. México, D.F.: EDIPE
- Cardona, P. (2005). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. México, D.F.: Manual Moderno.
- Catalina, A. (2004). *Psicología Social y de las Organizaciones: Desarrollo Institucional*. España, Madrid: Dykinson.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia, Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Planeación estratégica de la gestión del talento humano. En: I. Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. (52-80). Colombia, Bogota: Mc Graw Hill.

- Cuesta A. (2006). *Gestión del Conocimiento: Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- David, F. (2002). *Concepto de Administración Estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación
- Dessler, G. (2003). *Administración de Personal*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dolan, S; Randall, S. y Schuler, R. (2002). *La Gestión de los Recursos Humanos.* México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana
- Donnelly, G. I. (2005). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. México, D.F.: Mc Graw Hill
- Fernández, J. (2000). *Sociología de los Grupos Escolares: Sociometría y Dinámica de Grupos*. España, Almería: Universidad de Almería.
- Furnham, A. (2007). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, D.F.: Oxford.
- Galindo, M. (2004). *Fundamentos de Administración*. México, D.F.: Trillas.
- Guillaume Paúl (2000). *Manual de Psicología*. Colombia, Bogota: Paidos.
- Hardy, L.T. (2007). *Historia de la Psicología*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Hera de la, A. (2006). *Influencias del Tiempo y de la Pertenencia sobre la Eficacia de los Equipos de Trabajo.* España, Madrid: Dykinson.
- Hernández, S. (2004). *Introducción a la Administración, Un Enfoque Teórico Práctico*. México, D.F.: Mc Graw Hill
- Jaramillo, J. C. (2000). *Dirección Estratégica*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Jones, G; Hill, C. (2001). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Mc Graw Hill

- Kotler, P. (2000). *Dirección de la Mercadotecnia.* México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Landy, F. (2005). *Psicología Industrial y Organizacional.* México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Martínez, P. (2002). *Gestión Social del Talento Humano*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Mazabel, C. (2000). *Diccionario de Recursos Humanos.* Perú, Lima: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México, D.F.: Thomson Learning
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Robles, G; Alcérreca, J. (2000). *Administración y Planeación: Un Enfoque Interdisciplinario*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2003). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. México, D.F.: FEDUPEL.
- Sallenave, J. P. (2001). *La Gerencia Integral*. México, D.F.: Editorial Norma
- Sánchez, L. (2001). *Planeación Estratégica de la Capacitación*. México, D.F.: Trillas.
- Schultz, D. (2002). *Psicología Industrial*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México, D.F.: Manual Moderno.
- Steiner, G. A. (2000). *Planificación Estratégica: Lo que Todo Director debe Saber.* México, D.F.: Editorial CECSA
- Steiner, G. (2001). *Planeación Estratégica*. España, Madrid: Manual Moderno.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2000). *Administración*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Ulrich, D; Michael, R. y Losey, G. (2000). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. México, D.F.: EDIPE.
- William, B; Werther, J. y Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: Manual Moderno.
- Zepeda, F. (2002). *Psicología Organizacional*. México, D.F.: Addison Wesley Longman.