



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Planeación Estratégica: Una guía para el éxito organizacional

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

Myriam Bolaños Cárdenas

Directora: Lic. Carolina Vega Maturano
Dictaminadores: Mtro. Ernesto Arenas Govea
Mtro. Iván Enrique Picazo Martínez



Los Reyes Iztacala, Edo. De México, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria y Agradecimientos

***A la Universidad Nacional Autónoma de México
y a la Facultad de Estudios Superiores Iztacala***

Por todas las oportunidades para aprender y formarme como profesional.

A Juana Cárdenas Sánchez y Javier Bolaños Acevedo

Porque su guía, amor y apoyo hicieron de este proyecto un logro.

A Ana Laura, Bety y Araceli

Por todo su apoyo y por ser mi mejor ejemplo de perseverancia y dedicación.

A Carolina Vega Maturano

Por su valiosa asesoría y orientación en este y otros proyectos.

A Iván Enrique Picazo Martínez

*Por ser mi principal motor para
emprender el vuelo y por la confianza
que tienes en mí.*

A Cinthia Monserrat Godínez Ramírez

*Porque gracias a este proyecto
encontré en ti a una amiga para toda la vida.*

A Alix Yunuen Romero Castillo

*Porque tu amistad y compañía en estos 5 años
han valido muchísimo la pena 🎵.*

A Aglae Vaquera Méndez

*Por tu amistad y por abrirme las puertas
para la realización de este trabajo.*

A todos ustedes, GRACIAS.

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I. LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES	8
1.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES	8
1.1.1 <i>Psicología Social</i>	9
1.1.2 <i>Psicología Aplicada</i>	11
1.1.3 <i>Psicología Organizacional</i>	13
1.2 LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES	17
1.2.1 <i>Modelo Mecanicista</i>	18
1.2.2 <i>Modelo Orgánico</i>	20
1.3 EL PSICÓLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	23
1.3.1 <i>Perfil del psicólogo organizacional</i>	25
1.3.2 <i>FUNCIONES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL</i>	29
CAPÍTULO II. MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	32
2.1 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	36
2.2 NIVEL INDIVIDUAL	39
2.3 NIVEL GRUPAL	46
2.4 NIVEL DEL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN	50
CAPÍTULO III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA GUÍA PARA EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES.....	53
3.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?	54
3.1.1 <i>El concepto de Planeación y Estrategia</i>	55
3.1.2 <i>Definición de Planeación Estratégica</i>	56
3.1.3 <i>El carácter sistemático de la Planeación Estratégica</i>	59
3.1.4 <i>La importancia de la Planeación Estratégica en las organizaciones</i>	60
3.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	62
3.2.1 <i>Misión, visión y valores</i>	63
3.3 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA	70
3.3.1 <i>Factores internos de la organización: Fortalezas y Debilidades</i>	71
3.3.2 <i>Factores externos a la organización: Oportunidades y Amenazas</i>	73
3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	74
3.4.1 <i>Objetivos estratégicos</i>	76
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES DE LA FES IZTACALA.....	79
4.1 FASE I: DIAGNÓSTICO	82
4.2 FASE II: ELABORACIÓN DE LA FILOSOFÍA (MISIÓN, VISIÓN Y VALORES)	90
4.3 FASE III: ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA	92
4.4 FASE IV: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	93
CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS.....	119

INTRODUCCIÓN

En la visión actual de la administración de recursos humanos basada en el talento, es importante destacar condiciones como la exigencia del mundo global en los negocios e instituciones, las aceleradas modificaciones a la estructura organizacional, la renovación tecnológica constante, la planeación, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional e internacional.

Estos son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno; como consecuencia, muchas organizaciones no solamente conciben la necesidad de renovarse a través de la Planeación Estratégica, incorporar nuevos avances tecnológicos y rediseñar los procesos y modelos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; entendiendo que es necesario reenfocar al factor humano y psicológico como activo fundamental y verdadero artífice del progreso en todos los procesos organizacionales a favor del desarrollo del país.

Para la UNAM (2014), el ámbito laboral exige que una persona sea competente en su trabajo, es decir que posea competencias laborales y que pueda demostrarlas en una serie de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, en condiciones de eficiencia y de seguridad, a pesar de las circunstancias que dan origen a las deficiencias de extrema exigencia y condiciones adversas de trabajo.

Por ello y ante la lejana realidad – pero no imposible – en donde las organizaciones lleguen a ser exitosas debido a que saben planificar estratégicamente y parten de la premisa de su misión, visión y valores, y den mayor énfasis a los recursos humanos (Gardfield, 1994), es necesario cambiar la forma de dirigir, la estructura de la Planeación, el modo de capacitarlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global donde sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeación y renovación constante; en tales condiciones, la *Planeación Estratégica* es un factor determinante en la directriz de la gestión del talento humano y como principal fuente de inspiración, desempeño y estrategia de crecimiento, convirtiéndose hoy en día en una alternativa de las organizaciones y la primera ventaja competitiva como evidencia de crecimiento en una organización.

Partiendo de lo anterior, esta tesina está estructurada en cuatro capítulos que van de lo general a lo particular a fin de realizar una explicación de la Planeación Estratégica.

En el primer capítulo se abordan las bases teóricas de la Psicología Organizacional y sus orígenes en la Psicología Social y Psicología Aplicada, partiendo de que es a través de la interacción social que el ser humano se desarrolla y adquiere las pautas conductuales y hábitos que le permiten insertarse en cualquier sector social y que una de las formas en que los individuos mantienen interacciones sociales es a través de las organizaciones, entendidas como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas en donde la cooperación entre éstas es esencial para la organización (Chiavenato, 2011), ya que juegan un papel muy importante en la vida de los individuos.

El Segundo capítulo, se enfoca al modelo de Comportamiento Organizacional de Robbins, como una forma de dar explicación a la conducta de los individuos dentro de las organizaciones. Es aquí donde la Planeación Estratégica se ubica como un proceso que influye en todo el sistema organizacional, creando un impacto en las distintas variables que se explican en este modelo, considerando que en cualquier institución ya sea pública o privada con fines o no de lucro existen estrategias factibles de ser desarrolladas en los ambientes laborales, como una forma de potenciar a las personas y evitar los efectos nocivos de ambientes de trabajo tensionantes de una manera proactiva, que involucra a todas las personas, sean trabajadores, directivos, asesores, obreros u otros, que podrían intervenir como gestores de cambio en pro de fomentar el talento humano.

Lo anterior se vuelve posible si la organización toma el compromiso y tiene la disposición para la implementación de dichas estrategias – basadas en el Comportamiento Organizacional –, sea para el aumento de la productividad, para fortalecer el ambiente laboral o para cualquier objetivo que la empresa se plantee.

De esta manera, se da pauta al desarrollo del tema de la Planeación Estratégica a lo largo del tercer capítulo, que explica que toda organización requiere una planeación como organismo, establecerse metas generales como empresa y definir bajo que filosofía trabajará para llegar a sus objetivos y plantea que hoy en día la mayoría de las

organizaciones tienen como base la Planeación Estratégica. La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental, la estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo (Chiavenato, 2009).

Finalmente, en el capítulo cuatro se desarrolla una propuesta de Planeación Estratégica en el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala; dividido en cuatro fases según lo identificado en el marco teórico sobre la Planeación Estratégica: diagnóstico, elaboración de la filosofía, elaboración de la matriz FODA y Planeación Estratégica (formulación e implementación de estrategias).

Es así que en este trabajo se tiene como **objetivo** *fomentar la Planeación Estratégica como un proceso sistemático que funge como guía y base de la mejora continua y que contribuye en el éxito de las organizaciones, mediante una investigación teórica conceptual*. A partir de esta investigación, es que se desprende el diseño de un modelo que ejemplifique la Planeación Estratégica para el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales de la FES Iztacala.

Por medio de este trabajo se busca fomentar una Planeación Estratégica que sea incluyente para el individuo, el grupo y la organización; a fin de que cada uno de los elementos de la Planeación como sus estrategias puedan permitir – a quienes conforman la organización – identificar, adquirir, aprender o potencializar, una o varias competencias y/o estrategias, siempre partiendo del modelo de Comportamiento Organizacional.

La realización de esta tesina parte de la viabilidad y sustentabilidad, por un lado responde a una de las necesidades básicas de un sistema organizacional, que pretende implementar programas costeables (materiales y humanos) que permitan el mejor desarrollo de sus integrantes. Y a futuro diseñar una serie de instrumentos con principios psicológicos, que permitan dar un seguimiento pertinente a la Planeación Estratégica y todos los elementos que la conforman.

I. LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Antecedentes de la Psicología en las organizaciones

La Psicología pretende explicar cómo el ser humano percibe, aprende, recuerda, resuelve problemas, se comunica, siente y se relaciona con otras personas; intenta entender, medir y explicar la naturaleza de la inteligencia, la motivación y la personalidad, así como las diferencias individuales y de grupo (Morris y Maisto, 2005).

La Psicología abarca todo cuanto la gente piensa, siente y hace (Garrison y Loredo, 2002), es la ciencia que estudia la conducta de los individuos y sus procesos mentales, incluyendo los procesos internos de los individuos y las influencias que se producen en su entorno físico y social (Carlos, 2009). A lo largo de la vida, los seres humanos adquieren formas particulares de comportamiento, se conforman en grupos y se organizan de distintas formas para la toma de decisiones y resolución de problemas.

El conocimiento en torno al ser humano como ser social, se aborda tradicionalmente por la Sociología, que según Kuntz, Girola y Riguzzi, (2003) estudia a las personas en sus mutuas relaciones; los grupos y las sociedades construidas por los seres humanos; las instituciones y su influencia en la forma de vida; los procesos por los cuales las personas se transforman en miembros activos de su sociedad; los conflictos y los cambios que sufren las sociedades; las diferencias entre grupos humanos; las formas de organización; etc. Por otro lado, la Psicología es la ciencia que estudia al individuo, sus conductas, sensaciones, percepciones y pensamientos, relacionados con el ambiente físico y social que lo rodea. Ambas disciplinas tienen al individuo como foco de atención, sin embargo lo estudian de maneras distintas. En convergencia, se ha construido una nueva disciplina que une los principios psicológicos y sociológicos, a fin de realizar un estudio más especializado de aquellos fenómenos que comparten características de ambas ciencias, dicha disciplina es la Psicología Social (Garrison y Loredo, *op. cit.*).

1.1.1 Psicología Social

Los seres humanos son seres sociales, desde que un individuo nace está rodeado de otros individuos que de manera directa e indirecta influyen en su desarrollo, conformándolo a lo largo del tiempo como persona. El hombre no puede concebirse como un ente aislado, prácticamente toda su vida, progresos y problemas los realiza en relación con otros hombres (Gallo y Salgueiro, 2005).

La sociedad influye psicológicamente en los individuos, el comportamiento social de todos está sujeto a normas y patrones, muchos de ellos no escritos (Anda, 2009). Las interacciones sociales entre individuos se convierten entonces en una constante de comportamientos que van construyendo diversas y complejas formas de organización y movimiento en la sociedad.

El término Psicología Social que apareció simultáneamente en Francia y Estados Unidos a principios del siglo XX resumió la intención del hombre de querer estudiar las conductas y las relaciones humanas uniendo los dos elementos clásicos que han permitido organizar el conocimiento en las ciencias sociales: el individuo y la sociedad (Palacio y Madariaga, 2010). En el año de 1968 Allport afirmó que la psicología social es una disciplina en la cual las personas intentan comprender, explicar y predecir cómo los pensamientos, sentimientos y acciones de los individuos son influenciados por los pensamientos, sentimientos y acciones percibidas, imaginadas o implícitas de otros individuos (Raven&Rubin, 1983 en: Pastor & Izquierdo, 2007). La Psicología Social se situaría en la frontera que separa la Psicología y la Sociología, en el espacio delimitado por esta intersección se encuentran los fenómenos psicológicos demasiado cargados de determinaciones sociales, para que la Psicología los pueda analizar debidamente, y también los fenómenos sociales demasiado cargados de determinaciones psicológicas para que la sociología los analice debidamente (Ibañez, 2004).

Basándose en que la conjunción de ambas disciplinas implica el conocimiento tanto de lo colectivo como de lo individual y la influencia del uno sobre el otro, se puede concluir que la Psicología Social es una disciplina llena de diversidad y dinamismo, tal

como lo explican Pastor y García-Izquierdo (2007) que la conciben desde el paradigma de la complejidad tomando lo dicho por Novack y Vallacher en 1998, vii: *el objeto de estudio de la Psicología social es inherentemente dinámico. Es difícil concebir la acción sin el movimiento, el juicio sin el flujo de pensamientos, la emoción sin la volatilidad, la interacción social sin el vaivén de palabras y gestos, o las relaciones sociales sin la continua evolución de roles y sentimientos.*

Por otro lado Ibañez (2004) menciona que existen dos perspectivas de la Psicología Social: la Psicología Social psicológica y la Psicología Social sociológica, la primera admite que es posible proporcionar definiciones diferenciadas tanto de los fenómenos psicológicos como de los sociales, admite que entre estos fenómenos hay relación pero es de mera exterioridad y, finalmente, mantiene que es posible utilizar los métodos de las ciencias positivas para analizar esta relación y encontrar leyes generales que la regulen.

En oposición a este posicionamiento, la segunda sostiene que lo psicológico y social son una suerte de tejido sin costuras, por lo que resulta difícil poner un límite que marque dónde empieza un fenómeno y dónde el otro; en consecuencia, la relación que se postula entre procesos psicológicos y sociales es de mera interioridad y se apuesta por el uso de métodos interpretativos para entenderla (Ibañez, *op. cit.*).

Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio – como implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza (Robbins y Judge, 2009).

Para Morris y Maisto (2005) las variables de estudio de la Psicología Social serían la atracción interpersonal, la manera en que se forman, mantienen o cambian las actitudes, el prejuicio y la persuasión, la conformidad y la obediencia a la autoridad; y si la gente se comporta de manera diferente cuando forma parte de un grupo o una muchedumbre a lo que hace cuando está sola. Sin embargo, aunque la mayoría de los

psicólogos sociales se dedican a la investigación y a la teoría, y no a la práctica, este subcampo ha dado lugar a numerosas aplicaciones prácticas (Hunt, 1994; en Morris y Maisto, 2005).

Es así que los psicólogos tratan de ir más allá de la descripción, la explicación y la predicción para influir positivamente en el comportamiento o controlarlo, de esta manera algunos psicólogos se dedican a la ciencia básica, o investigación, y otros a la ciencia aplicada, o sea a las aplicaciones prácticas de los principios descubiertos en la investigación científica básica (Garrison y Loredó, 2002).

1.1.2 Psicología Aplicada

Epistemológicamente, el ámbito de la ciencia básica y la ciencia aplicada han tenido distintas concepciones, siendo un aspecto en donde se ha intentado hacer una separación de los conceptos a fin de definirlos y entenderlos evitando fusionarlos, sin embargo, tras las discusiones y análisis de cada disciplina y sus respectivas inclinaciones en lo básico y lo aplicado, se ha encontrado que estos conceptos conservan una interdependencia.

Según Sánchez (2002) el trabajo básico busca acumular conocimientos, estableciendo relaciones entre variables y centrándose en las causas o los determinantes de estas relaciones. El aplicado, por el contrario, trata de resolver problemas, centrándose en la predicción de los efectos de la manipulación de ciertas variables, en vez de su relación causal.

A simple vista se puede considerar que en primera instancia se hace el trabajo básico, entendiéndolo como la teoría que da explicación a los fenómenos y sirve como base para la implementación de sus principios en el trabajo aplicado, no obstante la resolución de problemas en el mundo real da pie a nuevas investigaciones y aportaciones a las teorías ya formuladas. Para Sánchez (*op. cit.*) las diferencias metodológicas básicas se derivan de los distintos fines perseguidos por los dos tipos de actividad. La investigación básica, al estar centrada en las causas y la relación entre variables, busca maximizar la validez interna y la estructura teórica de la variable

independiente (validez de constructo), en tanto que la aplicada, al centrarse en los efectos, se interesa sobre todo por la validez externa – o capacidad de generalizar hallazgos – y en la estructura del efecto (la variable dependiente). El resto de son más accesorias, refiriéndose al tipo de metodología habitual en cada tipo de actividad.

En el caso de la Psicología, los ámbitos básico y aplicado se encuentran sumamente interconectados. La Psicología Aplicada o Profesional, agrupa a los distintos campos de la Psicología que tienen aplicación directa en la solución de problemas y optimización de procesos humanos con fines profesionales (de allí deriva su denominación como Psicología Profesional). Muchos de los conocimientos de la Psicología Aplicada provienen de la Psicología Básica, sin embargo cabe señalar que la aplicación profesional genera constantemente nuevo conocimiento de orden conceptual y/o procedimental que muchas veces alcanza independencia del conocimiento básico que le dio origen.

Arana, Meilán y Pérez (2006) explican que la dimensión u orientación aplicada que debe tener la Psicología está clara, cuando se define como el conjunto de conocimientos básicos sobre la psique humana que, aplicados mediante unas técnicas apropiadas permiten resolver muchos de los problemas que los seres humanos encontramos en nuestra conducta.

Los campos más conocidos en el rubro de la Psicología Aplicada son la clínica, la educativa, la organizacional y la comunitaria (muchas veces denominada social o social-comunitaria); pero también existen otros campos de creciente desarrollo. Para el caso específico de la Psicología Organizacional, Sánchez (2002) explica que la industria o la empresa operan en condiciones <<de mercado>>: han de producir efectos visibles y a corto plazo (lo que implica poca estabilidad y corta duración de los programas), operar adaptada y jerarquizadamente en función del encargo externo, en condiciones de limitación de recursos (de tiempo, dinero y sujetos) que imponen plazos inflexibles. Estas condiciones van asociadas al trabajo aplicado en el mundo real.

Las actividades de la Psicología Organizacional corresponde al campo aplicado, ya que los psicólogos organizacionales han ideado métodos que les permiten aumentar considerablemente la producción, mejorar la condiciones de trabajo, colocar a los empleados de ingreso reciente en los puestos para los cuales son más aptos, capacitar al personal y reducir el número de accidentes (Garrison y Loredó, 2002).

1.1.3 Psicología Organizacional

Los individuos que tienen objetivos o intereses en común tienden a organizarse en grupos para la consecución de los mismos; es a raíz de estas formas de estructurarse que los seres humanos forman a las empresas u organizaciones. Las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad (Chiavenato, 2009).

Una organización es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas (Robbins y Judge, 2009). Se entiende entonces que las estructuras de salud, educación, servicios, manufactura, instituciones de gobierno, las pymes, las iglesias, etc., son organizaciones, que cumplen con lo descrito por Martínez (2010) de que todas las organizaciones tienen objetivos, una visión del mundo y una cultura particular, resultando su existencia, en la mayoría de los casos, de carácter estratégico para el desarrollo de la sociedad.

Pastor y García-Izquierdo (2007) consideran que las organizaciones, vistas como sistemas adaptativos complejos, son sistemas autónomos (se renuevan a sí mismas utilizando recursos del entorno), autoorganizados (el orden y las pautas de conducta son establecidas por el propio sistema) y autosostenidos (se sostienen y se mantienen a sí mismas), con largos periodos de estabilidad salpicados por cambios bruscos en sus estructura y funcionamiento que, paradójicamente, permiten que estas organizaciones se estabilicen.

Las organizaciones son un pilar fundamental para la sociedad, los individuos las crean de acuerdo a sus necesidades y éstas permiten que la sociedad mantenga un orden y un equilibrio. Vivimos en un mundo organizado, de manera que analizar y comprender las organizaciones y lo que ocurre en ellas, entre ellas y en torno a ellas son tareas fundamentales para cualquiera que pretenda conocer el mundo que le rodea y el modo en que se configuran las experiencias de las personas (Alcover, y Gil, 2003). Disciplinas como la Sociología, Antropología, Administración, la Economía y la Psicología Social se han encargado de estudiar los fenómenos que se presentan dentro de las organizaciones, todas sobre aspectos distintos y de interés para cada una. A lo largo del tiempo se han desarrollado cada vez más especializaciones en la manera de estudiar a las organizaciones, un ejemplo de ello es la creación de la Psicología Organizacional definida por Blum y Naylor en 1976 como la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Zarco, Rodríguez y Martín, 2004).

La Psicología Organizacional es un campo de la Psicología Aplicada que se encarga de la implementación de los principios científicos de la Psicología y la sociología en el lugar donde los individuos pasan la mayor parte de su tiempo: el trabajo. Trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos tanto individuales como interpersonales-grupales y organizacionales que se producen en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir en ellas con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto (Alcover y Gil, 2003).

Muchinsky (1994) considera a la psicología organizacional como un área de especialidad de la psicología que se preocupa por aplicar el conocimiento psicológico para resolver problemas en el mundo del trabajo. Por otro lado Rodríguez y Zarco (2009) la definen como una disciplina científica en tanto que trata de consolidar e incrementar nuestros conocimientos acerca de las personas en el trabajo y, en tal sentido, como en cualquier otra área científica, los investigadores plantean cuestiones que guían su investigación y aplican métodos para obtener respuestas pausibles. Por otra parte, explican que la Psicología Organizacional se centra en el comportamiento

colectivo de las personas en relación con el funcionamiento del sistema sociotécnico denominado organización. La realidad social actual requiere de una reflexión hacia donde direccionar los estudios y aplicaciones de la Psicología en las organizaciones, o dicho en la frase que resume este encuentro: identificar el papel de la Psicología en la dinámica de las organizaciones en el nuevo entorno del trabajo (Santana, 2007).

La Psicología Organizacional surge después de una serie de cambios históricos en el mundo. A raíz del fuerte impacto de la revolución industrial es que se marca el inicio de las primeras preocupaciones de las empresas por sobresalir en un contexto de crecimiento y de competencia. Los primeros psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente (Robbins y Judge, 2009). Posteriormente las investigaciones se enfocaron al comportamiento organizacional definido como el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones (Hellriegel y Sclocum, 2009)

Es así que se marca como primera etapa el periodo que va del año de 1900 a 1950, nombrado por Chiavenato (2011) como la era de la industrialización clásica, en donde se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo.

Posteriormente y con el término de la segunda Guerra Mundial el crecimiento económico y tecnológico se volvió más acelerado y con ello se inicia la era de la industrialización neoclásica que comprende de 1950 a 1990, en la que las organizaciones probaron otros modelos de estructuras que les proporcionaran mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones, se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción (Chiavenato, 2011).

Finalmente se habla de la era de información, que comienza en 1990 hasta la época actual, esta etapa se caracteriza por los cambios tecnológicos que se volvieron mucho más rápidos, imprevisibles e inesperados, la tecnología produjo un giro mundial al permitir que la información recorriera el planeta en milésimas de segundo propiciando el desarrollo y la comunicación internacional. La economía internacional se transformó en economía mundial y global, se intensificó la competitividad entre las organizaciones, el dinero aún es importante, pero más lo es saber cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente y las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización (Chiavenato, 2011).

En el marco de esta serie de cambios es que la Psicología Organizacional tomó forma y se fue sustentando como una disciplina independiente, Alcover y Gil (2003) mencionan que a medida que las organizaciones extendieron su presencia en la vida social, tanto en el ámbito laboral como en otros donde ya contaban con un pasado más amplio, comenzó a desarrollarse la Psicología de las organizaciones como disciplina propia.

Actualmente, la visión que se tiene sobre las organizaciones ha tomado diversos enfoques con distintas formas de abordar el comportamiento de los individuos en las empresas, en las cuales sobresale la importancia de considerar al elemento humano como eje de las organizaciones y como principal causa del desarrollo de las mismas. Sin embargo, algunas empresas subsisten bajo la influencia de los modelos antiguos de administración, que si bien continúan siendo funcionales, con las condiciones mundiales actuales es necesario cambiar la visión de la organización a fin de que ésta se acople a su contexto y con ello obtengan mejores resultados.

Con la serie de cambios acelerados que vive el mundo, está establecido que sólo las organizaciones que sean capaces de cambiar y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, culturales, financieros, sociales y políticos sobrevivirán, e incluso explotarán las oportunidades ocultas en lo inesperado (Alcover, Rico y Gil, 2011).

Uno de los enfoques de mayor renombre, que refleja la visión del ser humano como principal motor de las organizaciones y que se sitúa en el contexto antes explicado, es la llamada gestión del talento humano, que revolucionó la antigua administración de recursos humanos.

Chiavenato (2009) explica que los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones: en este caso se denominan recursos humanos y, como tales, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional. En cambio, la definición del principio que rige a la gestión del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada, 2003).

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente se ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

1.2 La Estructura de las organizaciones

Todas las organizaciones mantienen una estructura que guía los procesos para la toma de decisiones y establece la jerarquía de responsabilidades entre todos los miembros de la empresa. Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades (Robbins y Judge, 2009), y está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema (Gilli y cols., 2007).

Las empresas mexicanas viven una época de grandes cambios con ritmos de vida acelerados, gran competencia y mayor demanda de especialización, lo que las orilla a una permanente reformulación de objetivos, metas y estrategias, así como una dinámica de toma de decisiones. Este entorno exige a los ejecutivos mayor autonomía, flexibilidad, iniciativa, seguridad en sí mismos y capacidad para moldearse a situaciones diversas (Mercado y Salgado, 2008).

En este contexto, la estructura de las organizaciones es un aspecto que, en definitiva, tiene una fuerte influencia en las respuestas que la organización dará al entorno. Las organizaciones han sufrido continuas modificaciones en su estructura debido a los cambios que se han producido a nivel mundial en materia política, económica, social, tecnológica e ideológica. En general son dos los modelos base para los distintos tipos de estructuras organizacionales que existen: el modelo mecanicista y el modelo orgánico.

1.2.1 Modelo mecanicista

El pensamiento tradicional propone una distribución estratificada de las funciones porque concibe a la organización como una jerarquización vertical donde se diferencian niveles de decisión y de ejecución (Gilli y cols., 2007). El modelo mecanicista de las organizaciones se caracteriza por tener numerosa departamentalización, gran formalización, red de información limitada, sobre todo comunicación hacia abajo, y poca participación de los miembros de los escalones inferiores en la toma de decisiones (Robbins y Judge, 2009).

Según Chiavenato (2011), las estructuras del modelo mecanicista pertenecen a la era de la industrialización clásica, que se caracterizaron por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. En esta época no existía la concepción de grupos o equipos relacionados con el trabajo; por el contrario, se afirmaba que cuanto más

repetitivo y mecánico fuera, menor sería la necesidad de tomar en cuenta la calidad de las personas (Martínez, 2010).

Pereda y Berrocal (2011) mencionan que las organizaciones del pasado mantenían las siguientes características:

1. Los puestos de trabajo apenas sufrían cambios durante largos periodos de tiempo.
2. Los mercados eran muy estables, presentando las mismas necesidades, y estando segmentados de la misma forma, durante largos periodos de tiempo.
3. La tecnología evolucionaba de forma muy lenta.

Asimismo explica que el trabajo se organizaba con la producción de grandes lotes que traía consigo cadenas de producción con puestos, funciones y tareas perfectamente definidos y estandarizados; estructuras burocráticas piramidales con niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos.

Si bien la estructura mecanicista se considera como un modelo antiguo seguido por las empresas en el siglo XIX, muchas organizaciones mantienen este tipo de estructuras en la actualidad, aun cuando el ambiente haya cambiado y exija una renovación en los procesos y maneras de dirigir una empresa, existen distintos factores que determinarán el tipo de estructura que sea más funcional para la organización.

Robbins y Judge (2009) explican que las estructuras mecanicistas tienden a ser compatibles con las estrategias de minimización de costos y la estrategia de imitación, pues en la primera los costos se controlan de manera estrecha, se abstiene de incurrir en innovaciones innecesarias o gastos de marketing, y recorta sus precios de venta en un producto básico; mientras que en las estrategias de imitación se busca minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtener cualidades. Tomando en cuenta que las estructuras mecanicistas mantienen cierto grado de conservadurismo, este tipo de estrategias preservan las estructuras de este modelo, una empresa que no está dispuesta a tomar riesgos y que se limita a lo ya producido y conocido difícilmente se modificará

de manera interna; no obstante, si hay una modificación interna, hablese de individuos con ideas y actitudes innovadoras, es probable que las estrategias sean las que se acoplen a la estructura y no al revés.

De igual forma, las actividades rutinarias en materia de tecnología en la empresa, determinan la presencia de una estructura mecanicista, siendo la existencia de manuales de reglas, descripciones de puestos y otra documentación formalizada (Robbins y Judge, 2009) la que se asocia a lo rutinario. Siendo también la pasividad intelectual una característica de los individuos ya que se suponía que los sujetos no intervenían en ningún proceso de pensamiento y se buscaba eliminar toda conducta espontánea o actitudes de iniciativa individual (Martínez, 2010).

La importancia de mantener una estructura mecanicista es que al estar en una estabilidad constante, el movimiento dentro de la organización se vuelve relativamente sencillo y cómodo, el cambio difícilmente sucede y ello implica funcionar de manera mecánica, como lo haría un aparato. Pereda y Berrocal (2011) mencionan que las organizaciones mecanicistas tienen algunas ventajas:

1. Dada la estabilidad de los puestos de trabajo y la estandarización de la forma de realizar las tareas, los procesos de selección de personal eran, por lo general, sencillos, ya que bastaba con encontrar personas con unas características básicas.
2. Los clásicos perfiles psicométricos podían tener buenos resultados a la hora de tomar decisiones sobre las personas.
3. Las personas podían intercambiarse entre los distintos puestos, excepto cuando éstos eran tan especializados que exigían conocimientos específicos.

Con el paso del tiempo y con la variedad de cambios en el entorno, las estructuras mecanicistas dejaron de ser consideradas funcionales, para adoptar una nueva forma de estructura acorde con el contexto que se venía adquiriendo en el mundo entero. Se da paso entonces al modelo orgánico, como nuevo orden organizacional basado en el dinamismo y la inclinación al cambio e innovación.

1.2.2 Modelo orgánico

Las estructuras burocráticas son poco funcionales tomando en cuenta que las condiciones actuales de la globalización y el crecimiento de la tecnología exigen que la estructura se vuelva mucho más dinámica e innovadora. En las nuevas estructuras de la organización los puestos de trabajo ya no presentan la misma estabilidad que hace algunos años y cambian de contenido de manera bastante rápida, por lo que el potencial de las personas es un aspecto importante a la hora de incorporarlos a la organización (Pereda y Berrocal, 2011).

La globalización es entendida por Kuntz, Girola y Riguzzi (2003) como el conjunto de fenómenos que han ido y siguen incrementando la densidad, la frecuencia y el volumen de intercambios económicos, sociales y culturales entre mercados, empresas, gobiernos y ciudadanos de diversas naciones. Tomando en cuenta que las organizaciones conforman la principal actividad de todos los seres humanos, el fenómeno de la globalización es fuertemente relevante para las empresas.

Los procesos de globalización tienen sus raíces en cambios tecnológicos, financieros, productivos, pero también sociales y culturales, de las últimas dos décadas. La disminución de los costos de transporte y comunicación, posibilitada por la adopción de nuevas tecnologías y la informatización, ha provocado que las distancias geográficas hayan reducido su peso e importancia, acercando más y más las diferentes partes del planeta (Kuntz, Girola y Riguzzi, 2003). Ello nos ha situado ante contextos dinámicos que comportan la necesidad de afrontar nuevas exigencias – en conocimientos y habilidades, tanto técnicas como sociales – y desafíos en nuestra actividad (Alcover, Rico y Gil, 2011).

Es por eso que las empresas se han visto en la necesidad de modificar sus estructuras para adaptarse al medio que las rodea, Chiavenato (2011) menciona que tras el fenómeno de la globalización los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, y a su vez éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas: los puestos y

funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología. Asimismo Pereda y Berrocal (2011) coinciden en que la tecnología ha llegado a todos los puestos de trabajo cambiando muchas de las funciones que realizan los empleados, la tecnología ha facilitado que, cada empleado, pueda disponer rápidamente de toda la información que se necesita para poder realizar eficaz y eficientemente su trabajo.

Estas características de la estructura están basadas en lo que se denomina el modelo orgánico, el cual es plano, usa jerarquías cruzadas y equipos de varias funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva (utiliza la comunicación lateral y hacia arriba tanto como la que es hacia abajo), e involucra mucha participación en la toma de decisiones (Robbins y Judge, 2009). Son este tipo de estructuras las que se relacionan con procesos transformadores que además de hacer que la organización subsista, fortalezca a las personas que la integran en sus competencias profesionales y personales, contribuyendo así en el desarrollo social y económico del país.

En las estructuras orgánicas, Pereda y Berrocal (2011, *op. cit.*) afirman que se ha producido la denominada inversión de la pirámide organizacional clásica, de forma que ya no es el nivel inferior del organigrama el que hace el trabajo que le ordena su superior, cuando se lo ordena y cómo se le indica, sino que el papel del mando es facilitar y apoyar el trabajo del subordinado, que deberá tomar decisiones sobre su trabajo. Esta condición hace que los trabajadores se sientan involucrados y útiles en la organización, recibiendo además de una remuneración monetaria, la satisfacción de ser parte de un equipo, de encontrar sentido a su trabajo y de sentir que su aportación es valiosa e importante para la consecución de objetivos de la empresa.

Martínez (2010) afirma que al surgir este tipo de estructuras, es cuando los “equipos de trabajo” organizan y determinan la participación y las interacciones por intermedio de los grupos, pasando a ser figura y esencia de las relaciones de producción y construcción de una forma diferente de hacer, trabajar y conformar la subjetividad.

Es un hecho que las organizaciones han tomado una gran flexibilidad y fluidez, a tal grado que tanto los equipos de trabajo dentro de la organización como la totalidad de la empresa se han animado a traspasar las fronteras de la competencia, con el fin de adoptar una ideología de ganar-ganar en la que tiene cabida la conjunción de empresas para determinados objetivos. Rivas (2002) afirma que la necesidad de desarrollar economías de escala y las demandas de estabilidad o flexibilidad del ambiente organizacional, permiten sugerir el tipo de organización adecuado, bien sea que esta necesidad de cooperación se dé a niveles interno o externo.

Desde el punto de vista positivo, el modelo orgánico parece ser la mejor opción para una organización que desea destacar y sobrevivir en el mundo de hoy. La constante que se puede visualizar en esta descripción, es que la flexibilidad de este tipo de estructura permite y fomenta el desarrollo de los individuos, aspecto que en el modelo mecanicista era prácticamente nulo. Sin embargo, dentro del modelo orgánico se afrontan nuevas situaciones que si bien, un empleado se mantiene con una ideología conservadora, su adaptación a las nuevas circunstancias se tornará complicada; Martínez (2010) explica que aparecen nuevas inseguridades como la desaparición del trabajo, la necesidad de capacitarse para conservarlo y la certeza de que la rotación por las empresas y la desocupación no son más temas ajenos al sujeto y su entorno. De esta manera, se observa que hasta el profesional más capacitado y especializado, tendrá la necesidad de mantenerse en constante actualización en materia de tecnología y conocimientos para su estancia en una empresa con un enfoque de este estilo.

Definir la estructura organizacional implica considerar la gran mayoría de conceptos que se relacionan con cualquier movimiento dentro de la organización; todos los procesos tienen que ver con la estructura y la estructura depende de todos los procesos organizacionales. Cabe mencionar que los modelos aquí descritos no explican la totalidad de estructuras que existen en el mundo de las organizaciones, el modelo mecanicista y el modelo orgánico conforman los extremos de un todo y cada organización se ubica en un punto dentro de esos dos extremos, pueden existir organizaciones que sean en su mayoría mecanicistas pero que en algún momento de su historia tomen decisiones que tomaría una empresa con estructura orgánica, así como

puede haber organizaciones con estructuras orgánicas pero con algunos de sus procedimientos del estilo mecanicista.

1.3 El psicólogo dentro de las organizaciones

Entre los muchos profesionales que tienen participación en las organizaciones, el psicólogo es uno de los actores que cumplirá una función, que si no es completamente indispensable, si es de gran importancia dentro de la empresa. Anteriormente el psicólogo tenía que cumplir un rol inundado de funciones administrativas, como son: estudio del mercado del trabajo, reclutamiento y selección, investigación de salarios y prestaciones, relaciones con los sindicatos, legislación laboral, análisis y descripción de puestos, valuación de puestos, política salarial, higiene y seguridad, etc. (Chiavenato, 2011); siendo este tipo de funciones las que el psicólogo desempeñaba principalmente en los estilos administrativos antiguos.

Sin embargo, aunado a la serie de cambios que existieron en las organizaciones, el rol del psicólogo organizacional se tornó más especializado y enfocado a la gestión de las capacidades de los individuos con el fin de fortalecerlos y con ello obtener un mejor resultado para la empresa. Cuando se hablaba de Psicología Industrial, las funciones del psicólogo estaban enfocadas meramente a la empresa, buscando administrar al personal para aumentar la producción, reducir costos y optimizar procesos por medio de las personas.

Con el cambio de enfoque, el psicólogo se convierte en un profesional que además de tener en cuenta el objetivo de hacer ganar a la empresa, considera también al individuo, impulsando en conjunto el crecimiento del personal y el de la organización. El psicólogo organizacional puede transformarse en un gran aporte para la empresa: analizando el comportamiento en el sistema organizacional, descubriendo las variables organizacionales que se relacionen con mayor fuerza con las personas y desarrollando intervenciones sobre aquellos factores que sean factibles (económica y estructuralmente) de ser intervenidos (Marchant, 2006).

Uno de los aspectos fundamentales en el ejercicio del psicólogo en la organización es que, si bien, antes se le adjudicaban funciones de administrador, en la actualidad el rol del psicólogo se asimila entonces al de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinarios (Enciso y Perilla, 2004). Es de vital importancia que el psicólogo adquiera conocimientos de otras disciplinas relacionadas con las organizaciones para que su rol sea más completo y eficiente para la empresa.

En este sentido, el rol del psicólogo se enfoca también en el estudio, elaboración e implementación de estrategias para prevenir y solucionar aquellas situaciones que se presentan en la organización y que repercuten en el funcionamiento de la organización en general. En un estudio de Mercado y Salgado (2008) encontraron que los ejecutivos mexicanos enfrentan altos niveles de presión, manifestados a través de la carga de trabajo, manejo de relaciones personales, necesidad de reconocimiento, responsabilidad, rol gerencial y demandas casa-trabajo. Los autores concluyen que en la medida en que el ejecutivo ataque sus fuentes de presión, procure un ambiente sano (clima organizacional), dándole importancia a las personas, se estaría acercando al referido enfoque del desarrollo humano organizacional.

Otro aspecto fundamental es que el psicólogo depende también de la cooperación y participación de aquellos que trabajen en conjunto con él, se ha dicho ya que en las organizaciones intervienen distintos tipos de profesionales, con los cuales el psicólogo tiene que estar en interdependencia y comunicación constante. En este sentido investigar y aprender de la experiencia parece el mejor modo de dar respuesta a estos desafíos, y también ello requiere de un contexto de equipo, de la cooperación y de las sinergias entre personas que sin renunciar a su individualidad, aprenden a integrarla en sus identidades colectivas (Alcover, Rico y Gil, 2011).

El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa (ya sea como: Gerente de Gestión Humana, Director de Selección, Director de Capacitación, Asistente de Gestión Humana, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, etc.) está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual

sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular (Enciso y Perilla, 2004).

1.3.1 Perfil del psicólogo organizacional

La formación recibida por los psicólogos en la mayoría de las universidades se enfoca o dirige principalmente al campo de la Psicología Clínica, sin embargo al momento de insertarse en el mundo laboral, el campo en donde el psicólogo obtiene mayores oportunidades laborales es en las organizaciones. Resulta lógico que éste sea el campo en donde el psicólogo encuentre mayor oferta de empleo, si se considera que el mundo se mueve y dirige por medio de las organizaciones.

En el contexto de la globalización y el crecimiento de la tecnología, el psicólogo organizacional debe estar en sintonía con lo que actualmente acontece y desarrollar aquellas competencias que le permitan desempeñar un papel eficiente y valioso en su trabajo. Entendiendo que una competencia es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz (Tejada, 2003).

Las competencias son el conjunto integrado de conocimientos, rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, y que están causalmente relacionados con la ejecución exitosa del mismo (Blanco, 2007).

En este sentido, queda claro que las competencias van más allá de poseer conocimientos o de acreditar los niveles de una materia, de la misma manera que sucede con las habilidades, por esa razón Pérez (1999; en Blanco, 2007) considera que las competencias no deberían equipararse con las aptitudes, que son disposiciones naturales de las personas para realizar una determinada actividad y cuyo desarrollo mediante la formación y la experiencia desembocaría en las habilidades.

El perfil del psicólogo organizacional se conforma de una serie de competencias que definen las funciones y habilidades que la persona requiere para realizar su papel. Aunque no se tiene un perfil universal que indique específicamente todas las habilidades requeridas, se tiene un común acuerdo sobre las competencias básicas.

Según Blasco (2004) el psicólogo organizacional debe tener las siguientes competencias:

- El análisis y resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Determinación de los estándares de calidad
- La optimización de la comunicación
- La gestión de la información
- Los recursos técnicos de logística humana (formas de reclutamiento, calidad de las consultoras de su sector, etc.)
- Los recursos técnicos de tipo psicológico
- El conocimiento de las organizaciones y de sus procesos (técnicos, psicosociales, administrativos, económicos, etc.)
- El trabajo en equipos multidisciplinares, en los que puede adoptar un conjunto de roles muy diversos.

De acuerdo con Castañeda (2004) las competencias que todo psicólogo – sobre todo los recién egresados – debe poseer son las siguientes:

- Comprender y organizar lo aprendido: es la capacidad para identificar, clasificar, ordenar y jerarquizar hechos, conceptos, principios y fundamentos psicológicos, de manera no literal a como aparecen en los materiales originales.
- Aplicar lo aprendido: el psicólogo puede mostrar su dominio y pericia en la comprensión y utilización adecuada de conceptos, principios, procedimientos, técnicas, rutinas e instrumentación, acordes con el nivel científico en el que se les reconoce.

- Resolver problemas: el psicólogo puede mostrar su dominio y pericia en la comprensión y utilización de los conocimientos y habilidades para resolver situaciones y problemas específicos. Es la capacidad para analizar, sintetizar y evaluar conceptos, principios, métodos, técnicas, procedimientos, estructuras de tareas y de planes de acción, en función de los principios de adecuación, organización y valores profesionales requeridos ante situaciones problemáticas diversas.

Según De la Fuente y cols. (2003) las competencias se agrupan de la siguiente manera:

Competencias conceptuales: se refieren al conocimiento factual, es decir a un saber de hechos, conceptos y principios, entre otros, que se puede construir, tanto en el ámbito académico como profesional:

- Los *hechos* se refieren a acontecimientos o sucesos relevantes a un objeto de estudio dado. Un hecho académico puede ser las fases de evolución de una disciplina. Un hecho profesional puede ser el conocimiento de la prevalencia de una enfermedad en una zona dada.
- Los *conceptos* se refieren al entramado de terminología, vocabulario, construcciones teóricas de la realidad académica o profesional.
- Los *principios* son elaboraciones descriptivas, explicativas y predictoras de los fenómenos que cada campo de estudio o aplicado elabora.

Competencias procedimentales (saber hacer): se refieren al saber ejecutable o saber hacer de diferente tipo:

- El *saber hacer personal* consiste en un conocimiento competencial dirigido a saber realizar acciones de orden personal.
- El *saber hacer social* está referido a un conocimiento competencial que permite desenvolverse adecuadamente en situaciones sociales.

- El *saber hacer físico-motriz* es un conocimiento que permite efectuar acciones diversas, de tipo físico y motriz.
- El *saber hacer cognitivo-lingüístico* hace mención al saber utilizar las habilidades de orden superior o cognitivo-lingüísticas.

Competencias actitudinales (querer saber y querer saber hacer): delimitan si los sujetos han construido adecuadamente las actitudes, los valores y las normas, referidos a saberes interiores:

- Las *actitudes* son las competencias que comprenden el interés, gusto o disfrute, por una problemática dada, un objeto o un aspecto de la realidad.
- Los *valores* son aquellas competencias que hacen que los sujetos efectúen juicios acordes a un modelo o código ético-profesional dado.
- Las *normas* son las competencias que permiten a los sujetos tomar decisiones y comportarse acorde con esa elaboración o construcción personal.

Ruiz, Jaraba y Romero (2005) mencionan que la identificación de competencias requeridas a los psicólogos por el mercado laboral es, entonces, una acción puntual indispensable para el establecimiento de un plan de estudios renovado con recursos y técnicas que permitan al estudiante desarrollar las potencialidades necesarias para responder efectivamente a las demandas del medio. De este modo, se aumentan los niveles de empleabilidad, a la vez que se ofrece al sector productivo un recurso humano altamente cualificado y sintonizado con los requerimientos del entorno contemporáneo.

Si se parte de la cuestión de que la Psicología Organizacional tiene sus raíces en el campo aplicado de la Psicología y la Psicología Social, las funciones del psicólogo organizacional estarán guiadas por estas bases. Es así que el profesional en Psicología, entre las posibilidades de su quehacer actual deben incluir e integrar su capacidad para aprender y generar conocimientos, con la oportunidad de participar (aunque de manera modesta o limitada) en el mejoramiento de la calidad de vida humana en la solución de los problemas de la sociedad (Angarita, 2010).

1.3.2 Funciones del psicólogo organizacional

El psicólogo organizacional es un profesional que desempeñará sus funciones en respuesta a las necesidades y problemáticas que presente el mundo laboral en que se encuentra. Como se mencionó anteriormente, en las organizaciones del pasado, las funciones del psicólogo dentro de las empresas se limitaba a los procesos administrativos, para transformarse con el tiempo en funciones enfocadas a los procesos de gestión del talento y aspectos individuales como la personalidad, la satisfacción en el trabajo, el bienestar laboral, la cultura, el clima organizacional, etc., esto, sin dejar de lado la parte administrativa que cualquier psicólogo organizacional requiere conocer.

Entre las funciones que desempeña el psicólogo organizacional se encuentran las siguientes:

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el cual los psicólogos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan (Alles, 2002). Este proceso le permitirá al psicólogo conocer el contenido de los puestos existentes en la organización; es decir, que se hace en ellos, por qué se hace, cómo se hace, etc.; este contenido quedará reflejado en las descripciones de puestos que conformarán el manual de funciones de la empresa (Pereda y Berrocal, 2011).

A partir del análisis de puestos es que el psicólogo puede llevar a cabo otro tipo de actividades como elaborar el perfil de exigencias o perfil de puesto, en el cual se incluyen las competencias que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos (Pereda y Berrocal, 2011. *op. cit.*). Para realizar este proceso, el psicólogo tiene como tarea conocer no sólo la misión y visión de la entidad sino que, además, deberá estar compenetrado con los planes estratégicos y conocer su historia y su filosofía (Alles, 2002).

Una de las funciones principales que se le adjudican al psicólogo organizacional es el *reclutamiento y la selección de personal*, dichos procesos son posibles gracias al análisis y perfil de puesto. En el reclutamiento y selección el psicólogo definirá los programas y acciones a partir del contenido de los perfiles, para decidir las fuentes más adecuadas de reclutamiento en cada caso, y elegir el proceso, las técnicas y los instrumentos de selección más válidos y fiables (Pereda y Berrocal, *op. cit.*). No obstante, en algunas empresas, la mayoría de los procesos de selección de personal se realizan sin la intervención de profesionales y, aun los que así se consideran, suelen mostrar una notable desidia con respecto a las nuevas exigencias, las innovaciones o las nuevas corrientes de pensamiento (Blasco, 2004). La tarea del psicólogo aquí es la de gestionar estos procesos utilizando sus habilidades de observación y planeación, que le permitan identificar aquello que beneficie a la empresa y proporcione mejores resultados.

De esta manera Blasco (2004) menciona que el psicólogo responsable del subsistema de reclutamiento y selección de personal tiene un rol constituido por un conjunto de funciones que requieren la puesta en juego de determinadas competencias, muchas de ellas de tipo directivo, como la elaboración y administración de un presupuesto anual; la decisión de subcontratar determinadas tareas o procesos; el control de la calidad de los procesos de RSP que se realicen bajo su responsabilidad; la gestión de la información en todas sus facetas; la implantación de valores relativos a la atención y satisfacción del cliente interno, etc.

Asimismo, Pereda y Berrocal (2011) mencionan que el psicólogo tiene como función llevar a cabo la *valoración de puestos* que permite determinar el valor relativo de cada uno de ellos, siendo los resultados de la misma el punto de partida para la elaboración de planes salariales equitativos al hacer posible determinar los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo.

Por otro lado está la *evaluación de personal*, que comienza con el proceso de selección, y que se debe mantener actualizada, ésta permite conocer el perfil de competencias de las personas que conforman la organización, tanto a través de las

evaluaciones del rendimiento que informan de la eficacia y eficiencia con que los empleados están realizando su trabajo actual, como a través de las *evaluaciones del potencial* que permitirán conocer las posibilidades de desarrollo que tiene el empleado, tanto en su trabajo actual como en otros distintos que podría ocupar en la organización (Pereda y Berrocal, *op. cit.*). En este aspecto Alles (2002) explica que un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por ello será una herramienta válida para el psicólogo contar con un perfil de competencias.

A su vez la evaluación de personal sirve al psicólogo para que al comparar el perfil de puesto con el de competencias de la persona, detecte las posibles *necesidades de formación o capacitación*, que presenta el empleado para poder desempeñar su trabajo actual con eficacia, eficiencia y/o seguridad (Pereda y Berrocal, *op. cit.*).

En definitiva, el psicólogo organizacional realiza una gran variedad de funciones dentro de la organización, las cuales no serían posibles sin el conocimiento previo de las bases teóricas de la Psicología Organizacional revisadas a lo largo de este capítulo. No obstante, la dinámica en la que las organizaciones se mueven en la actualidad obliga al psicólogo a investigar y utilizar herramientas generadas en campos de estudio específicos, tal es el caso del Comportamiento Organizacional desarrollado por Robbins que se abordará en el siguiente capítulo.

II. MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En cada empresa existe un mundo de relaciones y procesos que para ser estudiados es necesario tener un modelo base que explique el comportamiento en sus distintas formas. En el campo de estudio conocido como *Comportamiento Organizacional (CO)* que toma en cuenta los distintos factores que influyen en la conducta de los individuos, los grupos y la organización en su conjunto; se utiliza un modelo que actualmente las empresas toman como base para sus estudios.

Para Robbins y Judge (2009) el comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (Chiavenato, 2009), es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones (Dailey, 2012).

El estudio de las organizaciones busca, con la ayuda de este modelo, encontrar las estrategias que le permitan a la empresa fortalecerse y afrontar las circunstancias del entorno de una manera más funcional a como se hacía en el pasado. El constructo personas, grupos y organizaciones se ha transformado desde un enfoque basado en la naturaleza del individuo en su proceso de trabajo, hasta una concepción de la interacción individuo – grupo – organización – entorno, donde la influencia no sólo es bidireccional, sino multidireccional y las partes se muestran activas en la construcción de la organización (Romero, 2010).

El CO centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización (Dailey, *op. cit.*). Es por ello que el estudio del comportamiento organizacional se basa, en aportaciones de la Psicología tratando sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación; también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones,

formación de equipos y manejo de conflictos, en este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales (Chiavenato, *op. cit.*).

De igual manera se relaciona con otros temas como el desarrollo organizacional, las teorías de las organizaciones y la administración de personal o de recursos humanos. A diferencia de estas aportaciones, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el aspecto conductual de los individuos y de los grupos (Ascencio, 2011). El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo (Dailey, *op. cit.*).

La administración por ejemplo, abarca procesos, sistemas, gestión del conocimiento, manejo de contingencias, etc., el profesional de la administración debe poseer un conocimiento profundo del CO para tener éxito. Lo mismo ocurre con el profesional de la Psicología que trabaja en organizaciones, al igual que con todos los profesionales, sea cual fuere su formación académica, que trabajan directa o indirectamente en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Genesi, Romero y Tinedo (2011) consideran que en el estudio del comportamiento organizacional se debe hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo. Las organizaciones constituyen sistemas abiertos, un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo (Chiavenato, 2011). En este sentido no es de extrañar que la variedad de disciplinas implicadas requieran trabajar en conjunto para que los integrantes de la empresa caminen rumbo a un mismo objetivo.

De este modo el comportamiento organizacional exige, para ser eficaz, una participación activa de los gerentes. Son ellos quienes han de determinar los objetivos, elegir las intervenciones para lograr estos objetivos y llevar a cabo las intervenciones

(Genesi, Romero y Tinedo, 2011). Los gerentes y supervisores son los responsables de lograr los objetivos de la firma, por tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos de comportamiento. El estudio del CO proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente (Dailey, 2012).

Desde la perspectiva de Chiaventato (2009) el estudio del CO se organiza en tres niveles jerárquicos:

Macroperspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que se llama comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo así como en distintos tipos de poder y política.

Perspectiva intermedia del CO. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.

Microperspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica, se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Por otro lado existe el modelo desarrollado por Robbins, el cual resulta adecuado para los fines de esta tesina. Este modelo propone la existencia de tres niveles de análisis en el CO (nivel individual, nivel de grupo y nivel de sistema de la organización), y que conforme se realiza la explicación desde el nivel del individuo al del sistema de la organización, aumenta en forma sistemática el entendimiento del comportamiento en las organizaciones la Figura 1.

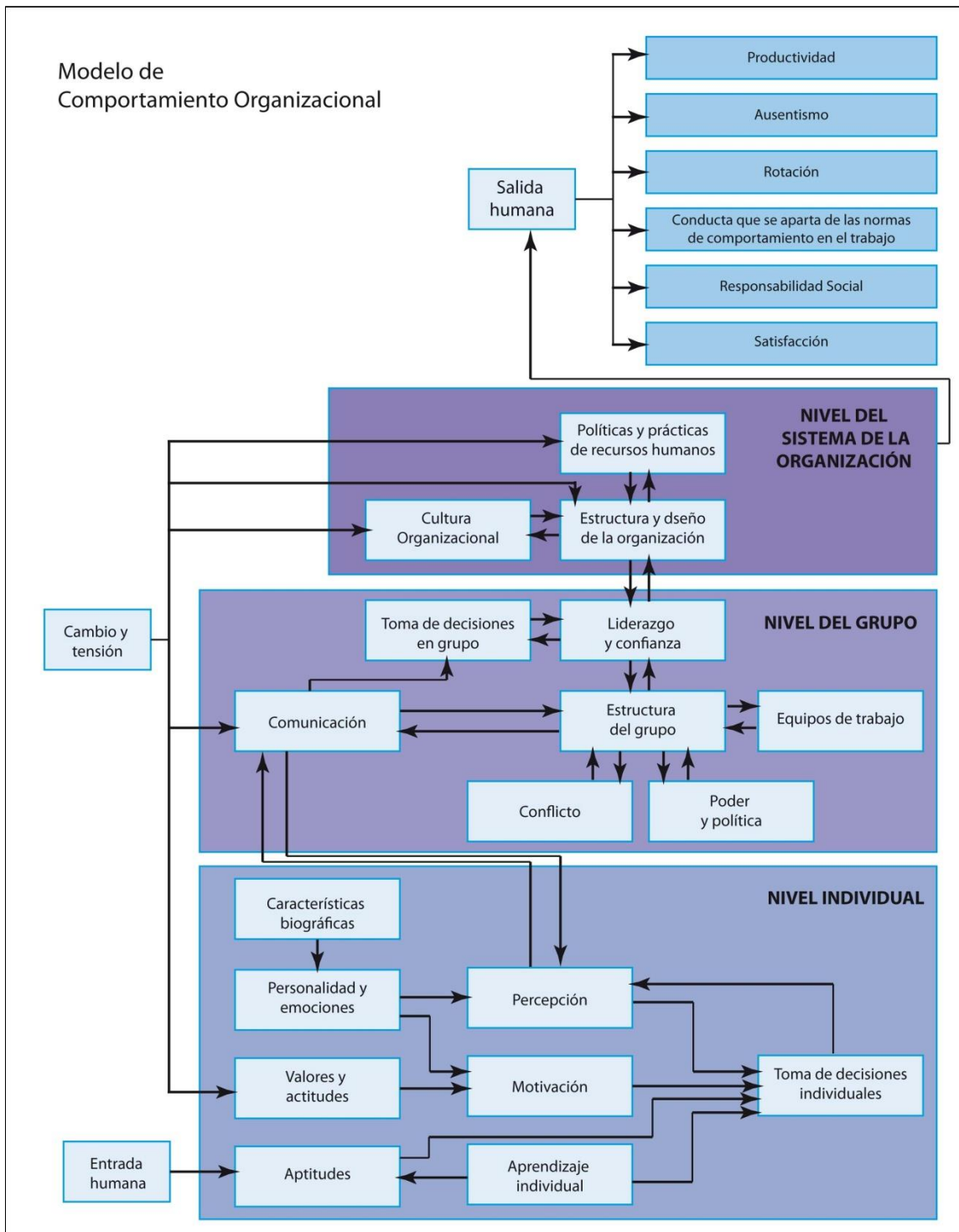


Figura 1. Modelo de Comportamiento Organizacional de Robbins (2009).

Cualquiera que sea el modelo de explicación del comportamiento organizacional, los conocimientos que éste proporciona serán funcionales para las organizaciones, sean educativas, de comercio, instituciones gubernamentales, de servicio, etc. Los

conocimientos y aplicaciones del comportamiento organizacional se pueden llevar a la práctica a fin de ayudar a todos estos tipos de organizaciones a desempeñarse a la altura de las expectativas como instituciones sociales (Genesi, Romero y Tinedo, 2011).

En síntesis, el comportamiento organizacional ofrece a los gerentes tanto retos como oportunidades. Ofrece puntos de vista específicos para mejorar las aptitudes de un gerente para relacionarse con las personas; mejora la calidad y la productividad de los empleados al enseñar a los gerentes el modo de dar poder a su personal, diseñar e implementar programas de cambio, mejorar el servicio al cliente, y ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal (Robbins y Judge, 2009).

2.1 Variables del Comportamiento Organizacional

En las organizaciones se presentan distintas variables que ejercen influencia en el comportamiento organizacional y que determinan su desarrollo. Asimismo, aquellos procesos o resultados que se obtienen en este conjunto de interacciones funcionan como variables dependientes.

En la explicación del modelo de comportamiento organizacional de Robbins y Judge (2009) se presentan las siguientes variables dependientes:

Productividad: una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

Ausentismo: se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores, el flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes. En organizaciones que tienen sobre todo actividades de producción en una línea de ensamble, el ausentismo ocasiona algo más que una interrupción; da

como resultado una reducción drástica de la calidad del producto, y, en ciertos casos, llega a provocar la paralización total de las instalaciones de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización.

Rotación: es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.

Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo: se define como aquella conducta que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. Este tipo de conductas son una respuesta a la insatisfacción, y los empleados la expresan de muchas maneras.

Comportamiento ciudadano organizacional: este es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan más allá de sus deberes de trabajo habituales, lo que generará un desempeño más allá de lo esperado. Según Chiavenato (2009) la ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos. En el lugar de trabajo dinámico de la actualidad, donde cada vez más las tareas son realizadas por equipos y la flexibilidad es crítica, las organizaciones necesitan empleados que tengan comportamientos de “buenos ciudadanos” tales como ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios, respetar el espíritu y acatar las reglas y regulaciones, y tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias ocasionales relacionadas con el trabajo.

Satisfacción en el trabajo: se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. Esa variable se considera más una actitud que un comportamiento, sin embargo se relaciona factores de desempeño y productividad. Chiavenato (2009) explica que el grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas o a conquistar su compromiso.

Por otro lado, Chiavenato (2009) considera también como variables dependientes las siguientes:

Desempeño: es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización.

Compromiso: el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa.

Fidelidad: la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas y entradas de personas a la organización o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.

Las variables que determinan la productividad, el ausentismo, las conductas antisociales, el comportamiento ciudadano, la satisfacción con el trabajo y la rotación del personal son las llamadas *variables independientes*, que se agrupan en variables del individuo, variables del grupo y variables del sistema de organización (Robbins y Judge, 2009):

Variables a nivel del individuo: las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. Los rasgos biológicos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas.

Variables a nivel del grupo: el comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta, el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas.

Variables a nivel del sistema de la organización: el comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes.

2.2 Nivel individual

Las personas, sea de la raza que sean, comparten aspectos como tener un lenguaje, costumbres, las formas de comunicación, etc. Sin embargo cada persona es un mundo único de pensamientos, sentimientos y maneras de actuar. La variabilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las diferencias en aptitudes y los patrones de conducta aprendidos son diversos (Chiavenato, 2011).

En las organizaciones, el individuo es muy importante, ya que su participación es el eje central de las empresas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota (Chiavenato, 2009).

El estudio del comportamiento individual resulta entonces indispensable para comprender el comportamiento grupal y organizacional. Como primer aspecto en donde se localizan las diferencias individuales, Robbins y Judge (2009) hablan de las aptitudes, que se refieren a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo, las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

En el aspecto intelectual, las aptitudes de este tipo son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales – pensar, razonar y resolver problemas – (Robbins y Judge, 2009). En la actualidad, la fuerza de trabajo en las empresas ya no sólo se enfoca a los aspectos físicos de las personas, se habla del capital intelectual como un factor indispensable para el crecimiento de las empresas.

Mejía, Jaramillo y Bravo (2006) explican que nuestra época se ha bautizado como la “era del talento”; es decir, el momento en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con la capacidad de innovación y talento humano. En este sentido, las aptitudes intelectuales determinarán parte del éxito que tenga una persona al desempeñar su trabajo, siendo precisamente las diferencias entre personas las que se relacionarán con un trabajo excelente, suficiente o deficiente.

Se encuentran también las aptitudes físicas, que según lo descrito por Robbins y Judge (2009) la investigación efectuada sobre los requerimientos necesarios para efectuar cientos de trabajos ha identificado nueve aptitudes básicas relacionadas con la ejecución de tareas físicas, que se dividen en factores de fuerza, flexibilidad, equilibrio y resistencia. Dichas aptitudes difieren en cada individuo y, aunque no determinan la

totalidad del resultado de un trabajo, influyen de manera importante en el buen o mal desempeño del individuo.

Las aptitudes muestran las capacidades que las personas poseen y que le son útiles para su desempeño dentro de la empresa, sin embargo las actitudes, las relaciones laborales y los comportamientos también son determinantes en el trabajo y en ellos también se encontrarán diferencias individuales. Según Robbins y Judge (*op. cit.*) las actitudes son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable – de los objetos personas o eventos, reflejan cómo se siente alguien respecto a algo.

Dailey (2012) explica que las actitudes tienen tres componentes: el componente afectivo (emocional) que representa los sentimientos positivos, negativos o neutrales de una persona con respecto al objeto en cuestión; el componente cognitivo que refleja las percepciones de la persona y una creencia sobre las características distintivas del objeto en cuestión y el componente de intención de comportamiento, o cómo suele actuar una persona en relación con el objeto en cuestión. En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento (Robbins y Judge, 2009).

Existen distintos tipos de actitudes, y sus tres componentes están íntimamente relacionados entre sí; la interrelación entre esos rasgos provoca que un cambio en uno de ellos modifique a los otros, cuando estos componentes son inconsistentes o si exceden el llamado nivel de tolerancia de las personas surge la inestabilidad, la cual puede corregirse si se desactiva el mensaje destinado a influir en las actitudes, se fragmentan las actitudes o incluso se activa la incoherencia, de modo que surjan nuevas actitudes (Chiavenato, 2011).

Las actitudes principales que interesan al Comportamiento Organizacional según Robbins y Judge (2009) son las siguientes:

Satisfacción en el trabajo: se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra

insatisfecha los tiene negativos. Dailey (*op. cit.*) menciona que existen rasgos de personalidad que influyen en la satisfacción de los empleados y que de manera similar los niveles de satisfacción laboral se determinan con los años en la profesión y las expectativas laborales de desafíos y responsabilidad.

Involucramiento en el trabajo: éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa.

Compromiso organizacional: se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. El compromiso tiene a su vez tres componentes: compromiso afectivo, que es la carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores; compromiso para continuar que es el valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla y el compromiso normativo que es la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

Las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento (Robbins y Judge, 2009).

Como parte de las actitudes, los valores tienen una fuerte participación en el momento de la toma de decisiones y en general en el comportamiento diario de las personas. Dailey (2012) considera que los valores éticos existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, puesto que son un aspecto fundamental de la naturaleza humana. Asimismo, Ascencio (2011) menciona que los valores se manifiestan en todos los niveles de la relación humana; el interpersonal, el económico, el psicológico, el sociológico, el cultural, el político y el organizacional; las organizaciones de calidad tienen como característica principal la creencia en valores que emplean como modelos de acción.

Dado que los valores y los sistemas de valores tienen que ver con los conceptos éticos de lo correcto y lo incorrecto, las compañías intentan influenciar y gestionar el comportamiento del empleado porque fomenta directamente las prácticas empresariales éticas (Dailey, 2012).

De igual forma, el arsenal de valores que el individuo trae consigo tendrá un efecto al vincularse con los valores propios de la organización a la que ingresa, según Robbins y Judge (*op. cit.*) es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan bien con la empresa.

Otro aspecto del comportamiento individual que diversos autores consideran como principal en las diferencias entre personas es el de la personalidad. Dailey (2012) menciona que la personalidad, que hace que cada individuo sea único, es un concepto complejo y multidimensional; y se define como una serie relativamente permanente de características psicológicas que crean, guían y controlan el comportamiento de la persona.

Para Chiavenato (2009) la personalidad es un constructo hipotético y complejo que puede definirse de muchas formas; básicamente, es una tendencia que consiste en comportarse de determinada manera en diferentes situaciones. Así el concepto de personalidad se usa para explicar la estabilidad del comportamiento de una persona a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones (congruencia) y también las diferentes reacciones de las personas ante una misma situación (peculiaridad).

Resumiendo lo que varios autores han encontrado en la investigación sobre la personalidad, Chiavenato (*op. cit.*) explica que en general, se coincide en cinco dimensiones de la personalidad:

1. Extraversión: sociable, gregario (vive en grupo), decidido, asertivo, parlanchín, expresivo.
2. Ajuste emocional: emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido.

3. Afabilidad (simpatía): cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y cooperativo.
4. Sentido de responsabilidad: responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, disciplinado, íntegro, emprendedor.
5. Apertura e interés, curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto, juguetón.

Dichas dimensiones no son totalitarias, es decir, una persona podría tener características de varias dimensiones, sin embargo, se cree que su tendencia siempre será caer en un tipo de personalidad específico. Ascencio (2011) afirma que se ha determinado que la personalidad del adulto se ve influenciada por los siguientes factores: genéticos o hereditarios, del entorno o ambientales y situacionales.

Otro componente del comportamiento individual, tiene que ver con las características geográficas, Robbins y Judge (2009) mencionan que características como la edad, el género, la raza y la antigüedad del empleado al servicio de una organización son unos de los factores que influyen en el comportamiento y contribuyen a que las variables dependientes descritas anteriormente se manifiesten.

Cabe señalar que además de la totalidad de estos factores se gesta también el concepto de aprendizaje. Definido como cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia (Robbins Judge, 2009).

Obtener conocimiento sobre las teorías del aprendizaje es de gran utilidad para los gerentes de la empresa, resulta una ventaja saber los mecanismos de aprendizaje ya que esto le sirve a los empresarios para el desarrollo de las conductas y actitudes deseables en los empleados y mantener cierto control sobre los mismos.

Por otro lado, existen las teorías de la motivación, que son de gran importancia en la explicación del comportamiento humano. La motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de

los elementos más importantes para comprender el comportamiento (Chiavenato, 2009). Es por ello que el estudio de la motivación y las distintas teorías que existen es de gran importancia para las organizaciones.

En el contexto organizacional, se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins y Judge, *op. cit.*).

La motivación se vincula con el concepto de necesidades, que se retoma principalmente de la teoría de Abraham Maslow sobre la jerarquía de las necesidades, la cual plantea que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (Chiavenato, 2011):

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual. Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.
2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.
4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social.
5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Las

necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias), (Chiavenato, 2011). Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante (Robbins y Judge, 2009).

Tomando en cuenta esta teoría, Chiavenato (2009) menciona que como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito tratan de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad. El comportamiento individual es la base de los niveles que siguen en el modelo, su importancia radica en que al entender todos los aspectos que influyen en las personas, en particular en sus conductas laborales, se puede comprender de mejor manera los lineamientos del comportamiento en grupos y en la organización en general.

En lugar de tratar de estandarizar y homogeneizar el comportamiento de las personas, las organizaciones de hoy hacen exactamente lo contrario, es decir, incentivan la diferenciación, aprovechan la diversidad humana y obtienen resultados a partir de ella (Chiavenato, 2009). La diversidad ofrece a las organizaciones los siguientes beneficios (Licht, 1997; en: Chiavenato, 2009):

- Mayor probabilidad de encontrar soluciones originales, creativas e innovadoras
- Proyección de una imagen ética, al rechazar prejuicios y discriminación interna y externa
- Mayor probabilidad de obtener fidelidad y lealtad de los asociados.
- Mayor probabilidad de que los asociados desarrollen iniciativa, autonomía y responsabilidad.

- Posibilidad de fomentar un clima de trabajo que estimule el crecimiento de las personas.
- Contribuye decisivamente a que la organización actúe como un verdadero agente de cambio social.

2.3 Nivel Grupal

Además de las conductas individuales, en el comportamiento organizacional es de gran importancia el comportamiento a nivel grupal. El ser humano siempre depende de los otros para su subsistencia, si no se relacionara con los otros, las organizaciones simplemente no existirían.

Según Robbins y Judge (2009) un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Chiavenato (2009) toma la definición de Ivancevich y Matteson (1993) en donde señala que los miembros de un grupo en una organización:

1. Están motivados para trabajar juntos.
2. Perciben al grupo como una unidad de personas que interactúan entre sí.
3. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas aportan más tiempo y energía que otras.
4. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos.

En las organizaciones se desarrollan distintos tipos de grupos; una clasificación general sería la que explican Robbins y Judge (2009) de grupos formales y no formales, donde se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. Los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social.

Chiavenato (2009) menciona que existen varios tipos de grupos formales, los cuales pueden ser:

- a) Grupos de mando. Son grupos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama. En general, incluyen a un gerente y a los subordinados que dependen directamente de él.
- b) Grupos de tarea. Son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando.
- c) Grupos temporales con plazos definidos. Se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida como las comisiones.

Para el caso de los grupos informales se realiza la siguiente clasificación (Chiavenato, 2009):

- a) Grupos primarios. Es un grupo pequeño que se caracteriza por la camaradería y la lealtad y porque sus miembros tienen valores en común.
- b) Grupos de interés. Son los grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisfará sus intereses individuales.
- c) Grupos de amistad. Son grupos de personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales.

En las organizaciones se encontrarán tanto grupos de tipo formal como no formales y ambos tienen un gran efecto en los procesos que se gestan en la empresa. Los grupos en la organización forman una “red” es decir, los distintos grupos se integran y se relacionan, por ejemplo ventas, tesorería, producción, en la totalidad que se define como organización (Romero, 2010).

El comportamiento de grupo se ve influenciado por diversos factores, pero el grupo en sí mismo mantiene una estructura o propiedades que permiten que sus miembros

desarrollen sus conductas individuales y conductas en relación con los demás integrantes. Entre las propiedades descritas por Robbins y Judge (2009) y por Chiavenato (2009) se encuentran:

1. *El liderazgo formal*. En general, cada grupo tiene un líder, es cual es señalado formalmente por la organización y recibe distintos nombres (gerente, jefe, supervisor, encargado, líder de proyecto o coordinador de comisión).
2. *La función*. Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren que la persona que ocupa un puesto determinado en la organización.
3. *El desempeño del papel o rol*. Cada uno de los miembros del grupo desempeña la función específica que le ha atribuido la organización. Un rol o papel es un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.
4. *Normas*. Todo grupo establece las pautas de comportamiento que aceptan y comparten todos los miembros. Las normas especifican aquello que los miembros deben hacer o evitar en ciertas circunstancias y son medios que permiten influir en el comportamiento de las personas con un mínimo control externo.
5. *Estatus*. Es una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno.
6. *Tamaño*. Éste influye en el comportamiento del grupo debido a las variables implicadas. Las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas.
7. *Cohesión*. Se refiere al grado de atracción que sienten los miembros entre sí y a su motivación para permanecer en el grupo, este concepto está asociado a la productividad, se fortalece cuando los miembros del grupo pasan juntos una parte importante de su tiempo, cuando el tamaño del grupo es tan reducido que facilita la interacción o cuando éste sufre amenazas externas que llevan a sus elementos a cerrar filas.

Romero (2010) comenta que al examinar estos grupos, se dirá que los procesos sociales estarán centrados en el ciclo del poder (poder, autoridad y liderazgo) y sus efectos (conflicto y negociación), y algunas de sus instrumentaciones (comunicación y motivación), para finalmente concurrir a un concepto fundamental para la operación de los grupos en las organizaciones, que es el equipo de trabajo.

En la sociedades del conocimiento sumamente complejas y dinámicas en las que vivimos es probable que un número cada vez mayor de tareas y de respuestas a situaciones y problemas imprevistos dependan de los equipos y del trabajo colaborativo (Alcover, Rico y Gil, 2011).

Regularmente suele confundirse a los grupos con los equipos, sin embargo existe una diferencia sustancial entre estos dos conceptos. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad; en cambio, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales (Robbins y Judge, 2009).

A medida que el trabajo aumenta en complejidad y especialización es más necesario para personas y equipos comunicarse y aumentar sus relaciones de interdependencia. Los equipos son eficientes en este sentido, puesto que capitalizan los beneficios de la especialización del trabajo al tiempo que hacen explícita la necesidad de coordinar los esfuerzos hacia el logro de metas comunes (DeChurch y Mathieu, 2009; en: Alcover, Rico y Gil, 2011).

El carácter de los equipos hace que las organizaciones logren sus objetivos de manera más eficiente que cuando lo hacen con el mero trabajo de grupo. Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales y en conexiones personales entre los miembros, implican diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para aceptar algo único y más

grande que aquello que podría lograrse con la unión de piezas individuales (Chiavenato, 2009).

Para el caso de los equipos, es fundamental que se realice una gestión por parte de la organización para que éstos se desarrollen. En este aspecto es sumamente importante que la empresa considere tanto los objetivos que busca conseguir como los intereses individuales de sus empleados. Asimismo se requiere de liderazgo y una estructura adecuada en los equipos para acordar sobre los aspectos específicos del trabajo y hacerlo concordar con las habilidades individuales (Genesi, Romero y Tinedo, 2011). Aunque se tiende a priorizar esta necesidad de adaptación de los individuos y los equipos a las demandas de los contextos organizacionales y socio-económicos más amplios, conviene recordar la importancia de que también las organizaciones se adapten a las necesidades, características y objetivos de las personas (Alcover, Rico y Gil, 2011).

2.4 Nivel del sistema de la organización

El nivel organizacional del comportamiento tiene que ver con diversos aspectos que se revisaron con anterioridad. El comportamiento a nivel de la organización abarca todos los procesos descritos en el comportamiento individual y grupal, pero también muestra otros fenómenos que únicamente se observan al considerar a la organización en su conjunto y no a sus elementos por separado. El comportamiento organizacional se podría equiparar a un gran organismo social, integrado por personas, que se relacionan entre sí bajo una serie de condiciones, que están definidas en los procesos de la organización, que se comporta en un medio social con el cual establece una serie de relaciones que aportan a la sociedad y que la sociedad le aporta (Romero, 2010).

Las estructuras organizativas se constituyen por subsistemas que se encuentran conectados entre sí: relaciones efectivas y reales, por procedimientos y programas de acción, por dispositivos de comunicación, información y coordinación, por sistemas de conducción, etc. (León, 2006).

Son varios los elementos que pueden observarse en el sistema organizacional. El primero de ellos es la comunicación que, si bien ésta se manifiesta desde el comportamiento de grupo, a nivel organizacional tiene implicaciones diferentes. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente (Chiavenato, 2009).

La comunicación en las organizaciones se comprende como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (Rivera y Cols. 2005).

Robbins y Judge (2009) explican que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: para *controlar* el comportamiento de los miembros a través de las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan; para impulsar la *motivación* porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar; para la *expresión emocional* de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales; y para proporcionar la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos.

La comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante (Rivera y cols., 2005).

En el caso de Robbins y Judge (2009) uno de los procesos principales que se dan a nivel organizacional es la cultura organizacional, que se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

En la gestión del talento y tomando como punta de lanza los escenarios anteriores del Comportamiento Organizacional, las organizaciones que cuentan con una Planeación Estratégica son capaces de establecer fortalezas organizacionales, logran que los integrantes generen un sentido de sí mismo positivo, dimensiona los problemas, tiene sentido de respuesta frente a las dificultades laborales, buscan la mejora continua, desarrollan iniciativa y se fija metas posibles de alcanzar partiendo de estrategias claras y medibles (Saavedra, 2004).

Es importante destacar que el modelo descrito en este capítulo es una herramienta que permite la comprensión de la conducta humana en la organización y – a partir de ello – dirigirse a las acciones. Por su parte, la Planeación Estratégica es uno de los procesos que se ubica en los tres niveles de estudio del Comportamiento Organizacional y por ello resulta ser una guía que encamina a la organización al cumplimiento de sus objetivos. En el siguiente capítulo se abordará este proceso con una descripción general de sus fases.

III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA GUÍA PARA EL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones – y también los individuos – se ven obligados, cada vez con más frecuencia a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer, por dónde ir; es decir, las entidades – y las personas – se ven apremiadas a planificar (París, 2005).

La evolución del conocimiento en todas las áreas conlleva a que hoy sean más cambiantes los ambientes y que, por tanto, las organizaciones ya no sólo estén expuestas a riesgos internos (quiebra, obsolescencia en sus procesos, etc.), sino que también las afectan los sucesos externos (tratados de libre comercio, inversión extranjera directa, tasas de interés y tasas de inflación de otros países, solo por mencionar algunos) (Jaimes y cols., 2009).

En sentido general, la administración se propone crear dentro de la empresa un medio que facilite el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada. En sentido estricto, podría decirse que es el proceso mediante el cual se planean las operaciones de quienes ejecutan el propósito empresarial, a la vez que se les selecciona y se les entrena, organizando sus interrelaciones, dirigiendo su trabajo y evaluando sus resultados (Zabala, 2005).

En el mundo actual, la gestión empresarial implica la elaboración de un plan sólido que oriente la marcha de sus operaciones. Por ello, las empresas han adoptado la filosofía de la planeación como una guía para dirigir sus acciones hacia resultados firmes y exitosos; tomando como base el pensamiento estratégico característico de este proceso, tal como lo afirma Román (2010) que dice que para que exista una planeación estratégica, debe existir el pensamiento estratégico, que es una actitud de vida basada en la reflexión, y desemboca en un actuar que cimienta el futuro de la empresa al permitir que el pensador estratégico articule sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, teniendo claro que estos son procesos que necesitan una secuencia lógica que se logra optimizando los procesos de evaluación y estudiando, preparando y

analizando las situaciones que se encuentran relacionadas con la creación de una estrategia o la implementación de un plan dentro de la empresa.

Para administrar con acierto, se debe planear la gestión, esto es, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ejecutarlo; aún más, previamente. Ello significa haber decidido por qué y para qué emprender tal misión (Zabala, 2005), lo cual involucra directamente el pensamiento estratégico.

Lo anterior se traduce en el proceso conocido como Planeación Estratégica – tema central de esta tesina – que es un proceso con el cual se definen los objetivos o metas de organización, se identifican los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de la organización, y se localizan los factores críticos para tomar decisiones que la llevarán a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc. mejor a su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y objetivos institucionales tanto en el presente como en el futuro (Arias y Heredia, 2006).

3.1 ¿Qué es la Planeación estratégica?

Cualquier actividad que se desarrolle en una empresa supone un ordenamiento lógico, que se alcanza a través de la acción, el proceso y la gestión administrativa (Zabala, 2005).

Desde el punto de vista común, crear un plan supone establecer un orden. Cuando se considera apropiadamente y se calcula adecuadamente cada paso que ha de darse, se está planificando y las personas se colocan, así, en condiciones de llevar a efecto lo pensado con las mayores probabilidades de éxito. Si no se actuara de esa manera, seguramente se incurriría en lo que ordinariamente se denomina desorden, imprevisión e improvisación, todo lo cual puede dar lugar a molestos contratiempos (Zabala, *op. cit.*).

En el contexto de las organizaciones, crear un plan se vuelve indispensable en su accionar diario. Ese plan que en las organizaciones se conoce como el proceso de la

Planeación Estratégica se convierte en una guía que reduce la incertidumbre y que le permite a la empresa obtener sus objetivos.

3.1.1 El concepto de Planeación y estrategia

Para comprender la planeación estratégica, es necesario tener claros los conceptos que la componen. En primer lugar, planeación o planificación se entiende como el plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado (Pereda y Berrocal, 2011).

El concepto en sí mismo, implica una variedad extensa de actividades, que se resumen en tres puntos esenciales de acuerdo con Zabala (2005):

Preocupación por los resultados. Esta es una situación presente en cualquier persona o institución; se quiere conocer los resultados que han de alcanzarse en la gestión, el cómo alcanzarlos y, finalmente, responder a la pregunta si se van a alcanzar o no.

La escasez de recursos. Este segundo aspecto se refiere a otra preocupación connatural a los humanos: se busca cambiar el mundo, pero no se tiene cómo ni con qué; el acceso a los recursos es difícil y los pocos recursos con que cuentan las personas e instituciones deben ser racionalizados; esto se constituye en otro motivo para planear, a fin de establecer con precisión los elementos materiales e inmateriales que necesitamos, los que deban y puedan utilizarse o los que puedan alcanzarse para obtener los resultados esperados.

La complejidad del trabajo. Finalmente, la planeación busca ordenar y priorizar. Ordenar el proceso de trabajo, estableciendo una división del mismo que sea adecuada a la institución, sistematizando las acciones con el objeto de que los resultados sean realmente asequibles, buscando alcanzar una estructura organizacional que permita dominar paulatinamente la complejidad.

Por otro lado la estrategia se define como un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (Pereda y Berrocal, *op. cit.*). Combina intencionalidad con deliberación, por tanto modela pensamiento con acción y actitud de cambio (Román, 2010).

Pereda y Berrocal (2011) consideran a la estrategia como el conjunto de objetivos y planes que indicarían las metas que desea alcanzar la organización en un plazo de tiempo determinado y la forma en que se considera que se debería actuar para llegar a alcanzar una posición competitiva ventajosa.

A los conceptos anteriores los subyace el concepto de pensamiento estratégico, el cual se entiende como aquella forma particular de pensamiento que requiere de enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él (Román, 2010), sin el cual, la planeación estratégica no tendría lugar.

El pensamiento estratégico en la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, porque brinda las bases para la planeación estratégica y lleva a la creación de un equipo directivo con una misión compartida de futuro y un compromiso personal que hace posible la identificación con los proyectos organizacionales y sus estrategias (Román, 2010).

El pensamiento estratégico garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros, cimentados en los análisis que permitan decidir si el proyecto que desarrolla la organización es válido o no, si se justifican sus procedimientos y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades (Román, 2010).

3.1.2 Definición de Planeación Estratégica

Según Steiner (2004) la planeación estratégica puede verse desde cuatro puntos de vista:

- Como *el porvenir de las decisiones actuales*, ya que la planeación observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- Como un *proceso* que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- Como una *filosofía*, 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 como una parte integral de la dirección.
- Como una *estructura* en donde se unen tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos.

En términos generales, la planeación estratégica es el proceso estructurado por el cual una organización social define su razón de ser en el entorno donde realiza sus actividades, vislumbra su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el mencionado estado deseado (Aranda y Salgado, 2005).

Pereda y Berrocal (2011) definen a la planeación estratégica como el proceso sistemático de elaboración de un plan, que incluya la asignación de recursos y las decisiones tácitas, que permita a la organización alcanzar los objetivos deseados, en las fechas previstas.

Para Zabala (2005) la planeación, significa la determinación del curso de acción y, en su máxima expresión, prever el curso del crecimiento y el desarrollo de una organización. Como tal, es un conjunto sistematizado de reflexiones acerca del futuro, indispensable para tomar decisiones anticipadas respecto al qué hacer, el cómo y con qué hacerlo.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y los 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 (Steiner, 2004).

Pereda y Berrocal (2011) explican que durante el proceso de planificación estratégica se deberán tomar una serie de decisiones que se referirán a los objetivos que se desean alcanzar en un plazo temporal determinado, así como la forma en que se actuará para llegar a lograrlos. Además, se proporcionará a las distintas unidades de la organización el punto de partida para que puedan definir sus propios objetivos y elaborar sus correspondientes planes, dentro del marco definido por la estrategia de la organización y derivados de la misma; por último, se definirán los indicadores que permitirán evaluar hasta qué punto los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos deseados.

Arias y Heredia (2006) explican que la planeación estratégica es un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como las oportunidades del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarán a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejor a su personal, hacer los

cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y futuro.

Pero la planificación estratégica no se debe confundir con la planificación a largo plazo. Así, mientras que ésta última es sólo la extrapolación de las actuales tendencias de la organización, la estratégica es un intento de prever el futuro e influir en él a partir de las decisiones empresariales (Pereda y Berrocal, 2011).

La planificación a largo plazo indicaría dónde estaría la organización si se sigue actuando como hasta el momento y las condiciones externas no cambian. La planificación estratégica, por su parte, indicaría dónde se desea llegar y cómo se tiene que actuar para lograrlo, teniendo en cuenta los cambios externos que se prevé que puedan ocurrir (Pereda y Berrocal, 2011).

3.1.3 El carácter sistemático de la Planeación Estratégica

Entendiendo a la planeación estratégica como un proceso en el cual se definen y crean los pasos a seguir o planes para conseguir determinados objetivos, se habla entonces de un proceso con carácter sistemático.

De acuerdo con la definición de Drucker (1984, en: Eyzaguirre, 2006) la planificación estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Según Pereda y Berrocal (2011) el proceso de planificación estratégica consistirá en definir:

- Dónde está situada la organización
- Dónde desea ir la organización en un plazo de tiempo determinado.

- Cómo se puede llegar a esta meta.

Como consecuencia, una planificación estratégica es:

- Un proceso para establecer las metas futuras que se desean alcanzar.
- Un proceso para definir la forma en que se prevé que se alcanzarán dichas metas.
- Un proceso para tomar decisiones estratégicas, trabajando todos en la misma dirección.
- Un instrumento de formación de directivos, al permitir relacionar las metas y planes de la organización con los de las distintas unidades de negocio; y los de las distintas unidades entre sí, facilitando el consenso directivo.
- Un medio para reducir los riesgos al tener en cuenta las variables, tanto externas como internas, que pueden afectar a la organización.
- Un medio que ayuda a distribuir los recursos de forma más eficaz y eficiente.
- Un instrumento que facilita la comunicación ascendente, descendente y horizontal entre todos los niveles y empleados de la organización, ya que la información será la base para tomar decisiones al elaborar la estrategia, al comunicarla a toda la empresa y al llevar a cabo los controles fijados durante su implantación.

Lo anterior apunta a que este proceso contiene diversos elementos que por su naturaleza no pueden llevarse a cabo de manera instantánea y por ello requiere de todo un conjunto de acciones, ligadas entre ellas, que conforman todo un método. La planificación, sería entonces, la elaboración, de forma sistemática, de un plan general, frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado (Pereda y Berrocal, 2011), siendo también, un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia (Eyzaguirre, 2006).

La planificación estratégica es un proceso continuo en el tiempo. Si bien es cierto que desde un punto de vista metodológico la planificación estratégica formal recomienda unos plazos y periodos concretos para el desarrollo de la misma, en realidad

todas las acciones a desarrollar en estos plazos y periodos deben estar hilvanadas para garantizar la continuidad del proceso (París, 2005).

Como proceso, la planeación constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización (Drucker, 1984; en: Eyzaguirre, 2006)

3.1.4 La importancia de la Planeación Estratégica en las organizaciones

Toda organización, por pequeña que sea, requiere de una planeación, ya que mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y, de esta forma, se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que éstos se hagan críticos (Zabala, 2005).

Cabe mencionar que en muchas organizaciones existe la planificación a largo plazo, que suele ser más molecular, refiriéndose a temas o unidades particulares; por su parte, la planeación estratégica es molar, refiriéndose al conjunto de la empresa y molecular, refiriéndose a todos y cada uno de los temas y unidades empresariales. Este tipo de planificación estratégica, mucho más eficaz que la que simplemente es a largo plazo, es mucho menos habitual en las empresas, sobre todo en las PYMES (Pereda y Berrocal, 2011).

Considerando la situación actual del mundo, la planificación a largo plazo ha sido, y es, útil en situaciones muy estables desde el punto de vista tecnológico, socioeconómico, laboral, etc., pero pierde su validez en contextos que cambian muy rápidamente. En este ambiente de cambio es necesario acudir a la planificación estratégica.

La planeación precisa los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen planes concretos de acción. Desde este punto de vista,

propiamente operativo, el planear permite: incrementar los ingresos y la rentabilidad, ganar una mayor participación en el mercado, mejorar el retorno sobre la inversión, reducir los costos y racionalizar los recursos (Zabala, 2005).

DeGeus (1988) y Stata (1989) señalan en este sentido que los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de una explicitación de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación. Se habla así de una dirección estratégica encaminada a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional (Ahumada, 2002).

Aranda y Salgado (2005) afirman que es posible delinear una aplicación de la planeación estratégica a un proceso interno que puede presentarse en cualquier institución. La planeación estratégica ofrece, por lo menos, una forma para estructurar reduciendo riesgos y problemas conceptuales y de operación.

Con la planeación dotamos a la organización de instrumentos y mecanismos claros y precisos que orientan su desarrollo y contribuyan a alcanzar mayores niveles de coordinación (Zabala, 2005). La planeación estratégica es flexible, pues permite desarrollar al máximo todas las potencialidades creativas de una organización, pues la propia planificación debe establecer condiciones – entre ellas la actualización continua y permanente – para que ésta no sea un corsé limitativo del funcionamiento de la entidad (París, 2005).

En la planeación estratégica uno de los objetivos es establecer y fijar, para toda la organización esos objetivos y estrategias, de tal manera que si la planificación es “formal”, ésta constituye una guía para la gestión diaria del conjunto de las personas que colaboran o trabajan en la entidad (París, 2005). El proceso de Planeación Estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con aquello que se defina (García, 2002).

3.2 Filosofía organizacional

La filosofía de una organización constituye la serie de creencias, suposiciones y maneras de visualizar la vida y los problemas y oportunidades inherentes, así como los valores y la propia misión; es, estrictamente hablando, una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas así como a la trayectoria vital. Por ende, cada persona y cada empresa u organización construye su propio sistema de pensamiento fundamentador de sus decisiones y acciones (Arias y Heredia, 2006).

Según Pereda y Berrocal (2011) antes de iniciar el proceso de planificación estratégica se debe atender a tres aspectos fundamentales:

- a) Definir la visión de la empresa.
- b) Hacer una clara formulación de la misión de la organización.
- c) Definir los valores de la organización, dado que serán una de las variables que influirán en la definición del objetivo final de la empresa.

La importancia de llevar a cabo correctamente esta fase, radica en que es imprescindible que todas las personas de la organización sepan hacia donde se encamina ésta, sus valores fundamentales y adaptar a ellos las decisiones que se tomen (Pereda y Berrocal, 2011).

3.2.1 Misión, visión y valores

La misión es una declaración que clarifica la esencia de la razón de ser y el propósito de la organización. Es producto de la reflexión del grupo administrativo responsable de la organización social, expresada en términos claros y concisos, a fin de incrementar la identificación de todos los miembros de la organización (Aranda y Salgado, 2005).

Chiavenato (2009) describe que la misión representa la razón de ser de una organización, significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir,

responde a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente.

Para Lema (2004) es la declaración de la necesidad fundamental que satisface la empresa y no una declaración de lo que ella es. Define al valor agregado que se da a la comunidad que sirve, refleja las motivaciones idealistas que tienen las personas para hacer el trabajo de la compañía. Describe no sólo los resultados o los clientes objetivo, sino que también atrapa el alma de la organización. Mientras que una meta o una estrategia se puede completar, la misión no puede completarse.

Los especialistas en planeación estratégica señalan que la concepción de una misión clara debe considerar los siguientes aspectos, aunque no todos queden de forma explícita en la redacción de la misma (Arias y Heredia, 2006):

1. Filosofía organizacional
2. Imagen pública de la organización
3. Productos o servicios a proporcionar
4. Importancia del factor humano
5. Clientes a quienes van dirigidos los servicios y/o productos
6. Mercado real y potencial
7. Tecnología necesaria para cumplir con las metas
8. Beneficios económicos previstos
9. Ventajas competitivas

La misión representa la razón fundamental por la que existe la organización y especifica el papel fundamental que la empresa desea jugar en su ambiente. Para llevar a cabo la formulación de la misión, será preciso responder a tres cuestiones (Pereda y Berrocal, 2011):

- a) ¿Qué función realiza la empresa? El qué deberá indicar las necesidades que trata de satisfacer la organización. Pensar en términos de necesidades de los clientes, permitirá que la empresa sea más sensible a la identificación y control continuo de las mismas.
- b) ¿Para quién realiza su función la empresa? Se refiere a la parte del mercado a la que intenta servir la organización. Por ello, la misión deberá identificar claramente el segmento de clientes que van a ser la base del mercado de la empresa. Esta segmentación, permite a la organización ser más sensible a las necesidades de su segmento y concentrar sus recursos en ese objetivo principal.
- c) ¿Cómo debe actuar la organización para realizar su función? Es la forma en que la empresa intentará alcanzar sus objetivos; esto es, la tecnología que utilizará, las estrategias de marketing y distribución que seguirán, etc.

Para García (2002) la misión organizacional responde a dos categorías de preguntas:

- Preguntas obligatorias o principales:
 - ¿Cuál es el negocio?*
 - ¿Cuál es la razón de ser de la organización?*
 - ¿Cuál es el propósito básico de la organización?*
- Preguntas complementarias o diferenciadoras:
 - ¿Para quién trabajamos?*
 - ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?*
 - ¿Cuáles son los principios organizacionales?*
 - ¿Cuáles son los elementos diferenciales o diferenciadores de la compañía?*
 - ¿Qué es lo que hace única a la organización?*

De esta manera, definir la misión permite esclarecer (Chiavenato, 2009):

1. Cuál es el propósito fundamental del negocio.
2. Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.
3. Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.

4. Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización.
5. Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar.
6. Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimentan el negocio.

En el proceso de la elaboración de la misión, los miembros de la organización deben participar en la formulación y la posterior evaluación, difusión y seguimiento de la misma, aunque con niveles de responsabilidad diversos. Los coordinadores de área y analistas de mayor nivel en cada una de las unidades deben recoger las ideas, opiniones y análisis efectuados por el personal de menor nivel, para luego transmitirlos a los jefes o gerentes de sus respectivas unidades o áreas de trabajo. Estas ideas deben unirse a aquellas decisiones que se originan en los más altos niveles organizativos, relacionado a ampliaciones, crecimiento, cambios de rumbo, etc. (Chiavenato, 2009).

Pereda y Berrocal (2011) sostienen que la formulación de la misión exige la identificación de la competencia diferenciadora de la organización; esto es, la/s competencia/s diferenciadora/s, y se puede integrar todo ello en la formulación de la misión.

Por otro lado García (2002) afirma que para la formulación de la misión de la organización deben utilizarse como base una serie de insumos que pueden ser clasificados en tres tipos: organizacionales, teóricos e interactivos. Los insumos organizacionales son documentos de diferente naturaleza, manuales e inclusive planteamientos de misiones anteriores, así como informaciones y análisis derivados del desarrollo de los procesos. Los insumos teóricos constituyen información teórica contenida en libros, revistas o artículos asociados al proceso de planificación estratégica. Los insumos interactivos se derivan de la recolección de información a través del intercambio que se tiene con los diferentes líderes encargados de la redacción definitiva.

Cuando se ha formulado la misión de la organización, se desarrollarán otras más concretas para cada una de las unidades funcionales de la empresa. Para hacer esto, los

responsables de cada unidad deberán, en primer lugar, revisar la misión de la organización y, a continuación definir, cómo el funcionamiento de su unidad se incluye dentro de la actuación de la empresa (Pereda y Berrocal, 2011).

La misión de cada unidad deberá reflejar los aspectos fundamentales de la existente en la organización, pudiendo ser útil para clarificar el papel de cada una dentro de la empresa; al igual que ocurre con la misión de la organización, todos los miembros de la unidad deben conocer y comprender la de la suya (Pereda y Berrocal, *op. cit.*).

Según García (2002) lo único que puede garantizar el cumplimiento de una misión es que todos se orienten hacia ella, por lo que la información debe fluir en forma adecuada, de los niveles interiores a los superiores y viceversa, garantizando una efectiva retroalimentación.

El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional (Marchant, 2006).

García (2002) sostiene que aun cuando está claro que la definición de la misión de la organización constituye un elemento fundamental en el desarrollo de los procesos de planificación en la organización y no cabe duda del aporte de éstos al logro de los objetivos de la misma, debe dejarse claro que la carencia de una misión claramente definida no constituye “un fracaso anunciado” ni tampoco lo contrario “un éxito *a priori*”, sin embargo, a medida que las empresas crecen se hace más necesaria esta orientación que guíe los esfuerzos en un mismo sentido y facilite la consecución de los objetivos expresados anteriormente. Asimismo, Chiavenato (2009) afirma que toda organización es un ser vivo en constante desarrollo, las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios.

En cuanto a la visión, Lema (2004) explica que es aquello que se espera crear o lograr. Implica la idea de algo concreto, de algo visible, vívido y real. Implica un tiempo todavía no realizado con sus sueños, sus esperanzas y aspiraciones. Consta de una meta

y de la descripción de cómo alcanzar esa meta. La meta es tangible, medible, enérgica y altamente focalizada. Debe ser rápidamente entendible por las personas y, por ende, necesita poca o ninguna explicación. Chiavenato (2009) explica que la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y el espacio. La visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar.

El concepto de visión incluye una perspectiva hacia el largo plazo porque implica expresar lo que se proyecta que la organización será en el futuro, aunque se enuncia en términos concretos (Aranda y Salgado, 2005). La visión organizacional es la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados (Arias y Heredia, 2006).

Para definir la visión, se deberá responder a una serie de preguntas (Pereda y Berrocal, 2011):

- ¿Cómo será la organización dentro de unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y/o servicios que ofrecerá la organización?
- ¿Cuáles serán los valores claves de la empresa?
- ¿Qué imagen tendrán de la empresa los accionistas, los trabajadores, los clientes, los proveedores y la sociedad en general?

Según Chiavenato (2009) para que la visión organizacional sea inspiradora depende de lo siguiente:

1. Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio. Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. La visión debe ser lo suficientemente

- ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés, sin descartar a ninguno.
2. Delinear la situación futura. La visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.
 3. Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones realizadas. Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados.
 4. Proporcionar un enfoque. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, pues hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía y fundamenta la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
 5. Inspirar a las personas para trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos. Inspiración significa dar una propuesta de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión.

La visión definida fija un objetivo y deja claro hacia dónde se dirige la empresa, que pretensiones tiene para su futuro, por su parte la misión describirá la forma en que se considera que se puede alcanzar ese futuro. El conjunto de ambas servirá como fuerza impulsora y directora de la motivación para alcanzar resultados positivos en el trabajo, porque cada empleado, sean cuales sean sus responsabilidades y sus niveles, sabrá cómo puede contribuir a conseguir los objetivos de la empresa (Pereda y Berrocal, 2011).

Aun cuando algunos autores tienden a restringir la responsabilidad de la planificación estratégica a aquellos que toman las decisiones en una organización, vale la pena aclarar que todos los miembros de ésta poseen una cuota de responsabilidad en las diferentes fases que componen el proceso de gerencia estratégica (García, 2002).

Respecto a los valores organizacionales cuando se aborda este tema en una organización, sobre todo si es por primera vez, se suelen detectar importantes diferencias entre los valores explícitos, si existen, y los que realmente están actuando en la empresa, así como entre los de cada uno de los departamentos y direcciones de la misma (Pereda y Berrocal, *op. cit.*).

En el ámbito empresarial, el concepto de valor elaborado por Rokeach es el que tiene mayor aceptación. Según dicho autor, un valor es una creencia estable de que una determinada forma de conducta, o un estado concreto, es personal o socialmente preferido a otros. Por tanto un sistema de valores es un conjunto duradero de creencias referidas a formas de conducta o estados deseados a lo largo de un continuo de importancia relativa (Pereda y Berrocal, *op. cit.*).

Steiner (2004) define los valores como los hábitos establecidos de preocupación y actitudes hacia los sucesos o fenómenos, son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene, y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas. Dentro de las organizaciones este último aspecto es fundamental, pues es lo que va a definir en cierta medida la forma en que la organización se rige, los procesos a los que se les dará más peso, e influirán decisivamente en la obtención de los objetivos.

Los valores en una organización, es un sistema de tres o cuatro principios fundamentales y doctrinas para seguir de forma permanente en una organización. No necesitan justificación externa y tienen valor intrínseco e importancia para aquellos que están dentro de la organización (Lema, 2004).

Los valores constituyen principios rectores del comportamiento adoptados por las personas; para cumplirlos, pueden pasarse incluso penalidades o sufrimientos (Arias y Heredia, 2006). Por tanto, serán los sistemas de valores quienes determinen las conductas que las personas y/o organizaciones consideran adecuadas e inadecuadas. Serán dichos sistemas de valores la base en la que se apoyarán las normas organizacionales. En muchas ocasiones, será más fácil identificar las normas de la

organización para, posteriormente, encontrar los valores que subyacen a las mismas (Pereda y Berrocal, 2011).

Pereda y Berrocal (*op. cit.*) mencionan que la definición de valores se realiza en las siguientes fases:

1. Definir los valores actuales. Dado que los valores existen tanto a nivel individual como departamental y organizacional, es preciso especificar claramente a qué nivel se va a llevar a cabo la definición.
2. El análisis de la cultura de la organización. El conjunto de valores individuales, valores de la organización y forma de actuación de la empresa, forman la cultura de la organización, o la forma en que se han hecho las cosas en la empresa hasta ahora.
3. El análisis de los grupos y personas relacionado con la organización. Es preciso no olvidar los individuos, grupos y organizaciones que serán influidos por las acciones de la organización o que influirán en las decisiones de la misma.

3.3 Elaboración de matriz FODA

Las organizaciones necesitan conocer constantemente los aspectos relevantes de los ambientes con que están relacionadas, y esto es especialmente importante durante el proceso de planificación (Pereda y Berrocal, 2011). Mediante el empleo de la matriz FODA, una herramienta muy utilizada, se formulan las estrategias que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo (Arias y Heredia, 2006).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006).

El propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización conectar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los

peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades (Codina, 2011).

El instrumento en el que se integran el análisis del entorno, con el análisis (diagnóstico) interno es la Matriz FODA que se define como un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización (Codina, *op. cit.*).

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar un marco analítico (Ponce, 2006). Según Codina (2011) en este esquema, donde se presentan los resultados principales del análisis FODA, después de discriminar los factores menos relevantes que surgen en el proceso de análisis, se puede contar con una “fotografía” de los factores principales que debe tener en cuenta una organización para diseñar sus estrategias.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis. Eyzaguirre (2006) sugiere utilizar esta herramienta especialmente en el momento de formular el análisis de la realidad y en el diagnóstico institucional.

3.3.1 Factores internos de la organización: Fortalezas y Debilidades

Las variables internas son propias e inherentes a las misma institución y por tanto son controlables (Eyzaguirre, 2006). En el análisis FODA, las fortalezas y debilidades corresponden a estas variables internas. Es la evaluación de las fuerzas y debilidades organizacionales, lo que se puede hacer a través del análisis de un conjunto de indicadores tales como los recursos actualmente disponibles (financieros, técnicos y humanos), los productos o servicios ofertados, la capacidad de producción, la forma en que se toman las decisiones y quién lo hace, etc. (Pereda y Berrocal, 2011).

Las *fortalezas* constituyen los factores internos de la organización, tales como capacidades, virtudes o elementos positivos que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Es decir que son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas (Eyzaguirre, 2006).

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social (Ponce, 2006).

A su vez, las *debilidades* se refieren a los factores internos de la organización que dificultarán o impedirán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Por tanto comprenden las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece (Eyzaguirre, 2006). Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (Ponce, *op. cit.*).

Según Pereda y Berrocal (2011) el análisis interno debe cubrir cuatro áreas principales:

1. Los indicadores críticos del éxito seleccionados. Se analizarán las distintas líneas de negocio existentes, en el contexto total de la organización y de las unidades estratégicas de negocio.
2. Los recursos internos. Con este análisis, el objetivo que se persigue es conocer tanto las debilidades, que deberán reforzarse o evitarse, como las fortalezas de la organización, que se usarán al máximo.

3. La forma actual de actuar. Es decir, sobre la cultura actualmente existente en la empresa. El equipo de planificación puede recoger los datos que necesita utilizando una muestra de empleados (directivos incluidos), bien a través de entrevistas individuales o de informes escritos.
4. El estado del negocio. Algunas de las herramientas utilizadas para llevar a cabo este análisis son los datos sobre el ciclo de vida de los distintos productos o servicios, la misión y el análisis de carteras.

3.3.2 Factores externos a la organización: Oportunidades y Amenazas

El objetivo del análisis externo según Pereda y Berrocal (2011) es determinar las oportunidades y amenazas que plantean a la organización los ambientes en que se mueve. A este respecto, es preciso saber que ninguna organización se mueve en el vacío; por ello, se deberán tener en cuenta, a la hora de hacer la planificación estratégica, los clientes, los proveedores, las empresas competidoras, etc.

En general, el análisis externo se puede dividir en dos grandes apartados:

- a) El ambiente político, sociocultural y económico general en que se va a mover la organización. Se intentará, en este caso, conocer las fuerzas que están influyendo actualmente sobre la empresa y las que pueden hacerlo en el futuro. El objetivo que debe perseguir el equipo de planificación es, una vez conocidas estas fuerzas, utilizarlas en beneficio de la organización.
- b) El ambiente específico de la organización. Que indicará la estrategia competitiva más adecuada para la organización y permitirá identificar las oportunidades y amenazas, proporcionando, de esta forma, las bases para elaborar los planes que permitirán alcanzar con éxito los objetivos fijados.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones (Ponce, 2006).

Eyzaguirre (2006) menciona que en las oportunidades se incluyen las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

En cambio, las amenazas constituyen factores del entorno que dificultarán o impedirán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión; son aquellos hechos o acciones de actores que forman parte del entorno en que se desempeña la institución y que constituyen un factor de riesgo para el cumplimiento de su Misión; están fuera del control de la organización y podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma (Eyzaguirre, 2006).

Las amenazas son lo contrario a las oportunidades, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos o problemas potenciales (Ponce, 2006).

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas y llegar a conclusiones (Ponce, *op. cit.*).

3.4 Planeación Estratégica: Formulación e implementación de Estrategias

Pereda y Berrocal (2011) lo llaman modelo estratégico de la organización, proceso por medio del cual se definen de forma más específica las metas que se desean alcanzar, la forma en que se actuará para hacerlo y los criterios para evaluar hasta qué punto están teniendo éxito las acciones empresariales, las medidas a tomar y los momentos en que hay que realizarlas.

La elaboración del plan estratégico o de acciones delineadas en la organización social. Las acciones proyectadas se desprenden de la definición de metas, son la interfase entre los planes hechos por el grupo directivo de la organización social y los

resultados que se esperan de los equipos de acción de la organización, que en rigor son los que realizan el trabajo (Aranda y Salgado, 2055).

Asimismo, Aranda y Salgado (2005) mencionan que antes de emprender las acciones para el logro de metas y objetivos, es conveniente establecer algunos lineamientos de evaluación y seguimiento del plan estratégico. El propósito de las evaluaciones no es generar tensión en las personas responsables de la ejecución de las acciones (equipos de acción), sino verificar objetivamente que el plan estratégico se desarrolle conforme a lo previsto, y para adoptar las medidas de ajuste necesarias en atenuación de imponderables con el fin del buen logro de la misión.

Pereda y Berrocal (2011) mencionan que para que el modelo estratégico se lleve a cabo con éxito es necesario tener en cuenta una serie de aspectos:

- a) El modelo estratégico deberá ser consistente con las decisiones tomadas en las fases anteriores del proceso, en especial con los valores y la misión de la organización. En caso contrario, el fracaso estará prácticamente asegurado. En ocasiones se puede llegar, incluso, a la necesidad de reformular la misión de la empresa antes de seguir adelante.
- b) El modelo estratégico se desarrollará siempre desde un punto de vista proactivo. Esto es, aunque no se puede predecir exactamente el futuro, si se pueden anticipar algunos aspectos del mismo, se puede conceptualizar una meta final, y la empresa puede trabajar proactivamente para que dicho futuro se produzca.
- c) El énfasis puesto en la creatividad, es preciso dedicar tiempo a procesos de generación de ideas que den lugar a aportaciones diversificadas y que vayan más allá de lo que se considera normal.

Cuando se identifica una contingencia, los datos se deberán recoger oportunamente, desde un punto de vista temporal, y se deberán definir los puntos críticos específicos. Para definirlos, es aconsejable partir de los indicadores de éxito explicitados durante la fase de elaboración del modelo estratégico (Pereda y Berrocal, 2011).

Además, habrá que definir las acciones más adecuadas ante cada punto crítico. Es función de la dirección estratégica controlar la evolución de los índices, pudiéndose delegar en las direcciones funcionales la realización de las acciones previstas, pero nunca el control de las mismas.

Es importante mencionar que en una organización se distinguen, por lo general, tres tipos de planes (Pereda y Berrocal, *op. cit.*):

- a) Plan director. En este caso, se trata de un documento formal en el que se indica cuál se espera que sea la situación de la empresa en un periodo de tiempo largo, habitualmente entre cinco y diez años. El plan director será el eje central en el que se apoyarán los restantes planes de la empresa.
- b) Plan estratégico. Se refiere este plan a la estrategia que seguirá la empresa en un periodo de tres a cinco años, y en el que se concretan las líneas estratégicas generales a seguir por la empresa. En este caso el plan es cuantitativo, estableciendo las metas que se desean alcanzar por la organización; indica el modo en que se esperan alcanzar dichas metas y señala las fechas en que se espera alcanzarlas.

Para el plan estratégico debe considerarse lo siguiente:

1. Objetivos: que son hechos que deben estar cuantificados e incluir el plazo de consecución de los mismos.
2. Políticas: son las formas de comportarse a lo largo del tiempo, cuando se enfrenten a diversos problemas y situaciones.
3. Acciones: la empresa las lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos fijados, dentro de las reglas de comportamiento definidas por las políticas y la cultura de la organización.

Sin embargo, alcanzar un desarrollo sostenible implica la utilización de estrategias flexibles, adecuadas al entorno cambiante, medibles y controlables (Jaimes y Cols., 2009).

3.4.1 Objetivos estratégicos

En los objetivos estratégicos se especificará el nivel de negocio que la empresa desea alcanzar en los próximos tres a cinco años, incluyendo los indicadores críticos del éxito, que deberán estar cuantificados, tales como rentabilidad, penetración en el mercado, liquidez, etc. (Pereda y Berrocal, 2011).

Cuando se trazan estrategias, éstas deben verse reflejadas en objetivos estratégicos. A la par de esto, se debe dar un enfoque sistémico a la gestión, es decir que a través de actividades se consigan resultados con los que se alcancen objetivos, que conduzcan a las organizaciones a alcanzar su visión y que lleven a la generación y/o conservación de competencias centrales (Jaimes y cols., 2009).

En la planeación se fijan los objetivos para ser alcanzados. Al determinar los periodos en los cuales se cumplirá cada acción, se tiene un programa. Los objetivos sirven para:

- a) Determinar los cursos de acción, es decir, para dirigir el esfuerzo e impedir su disgregación.
- b) Justificar y legitimar las acciones.
- c) Asignar los recursos.
- d) Motivar; se ha encontrado que los objetivos son motivantes si resultan razonablemente difíciles.
- e) Evaluar las acciones.

El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada. Vistos así, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones (Chiavenato, 2009):

- a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- c) Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

En este capítulo se expusieron los elementos principales del proceso de la Planeación Estratégica, con los cuales se pretende que cualquier organización llegue a la consecución de sus objetivos. Es verdad que este proceso tiene algunas variaciones según la organización, sin embargo, con la simple descripción teórica de estos elementos no se obtiene una comprensión total de la Planeación Estratégica. Por lo anterior, en el capítulo cuatro se desarrolla una propuesta de Planeación Estratégica en cuatro fases identificadas a lo largo de este capítulo: diagnóstico, elaboración de la filosofía, elaboración de la matriz FODA y Planeación Estratégica.

IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES DE LA FES IZTACALA

Las instituciones de educación tanto públicas como privadas enfrentan hoy día el reto de responder a las expectativas de los estudiantes. Por ello, dichas instituciones se han visto en la necesidad de realizar ajustes en su forma de planificar y emprender estrategias.

La Universidad Nacional Autónoma de México es una universidad pública mexicana, que tiene como propósito estar al servicio del país y de la humanidad, formar profesionistas útiles a la sociedad, organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender, con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura y la ciencia. Como universidad autónoma es un organismo público, descentralizado del Estado, basada en los principios de libertad de cátedra y de investigación, e inspirada en todas las corrientes del pensamiento, sin tomar parte en actividades militantes y derrotando cualquier interés individual (Dirección General de Comunicación Social UNAM, 2008).

La Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FES Iztacala), ubicada en Avenida de los Barrios Número 1, Colonia Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla Estado de México, C.P. 54090, es una entidad académica multidisciplinaria de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ofrece 6 licenciaturas (Biología, Medicina, Enfermería, Optometría, Odontología y Psicología), relacionadas con el ámbito de la salud, cada una de ellas cuenta con su acreditación correspondiente (FES Iztacala, 2013). Asimismo cuenta con la carrera de Psicología en el Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED), el cual tiene como objetivo formar psicólogos altamente capacitados, a través de una formación sólida en los saberes propios de la disciplina, a través de medios innovadores, en sus aspectos teóricos, metodológicos y aplicados (Universidad Nacional Autónoma de México, 2014).

Misión

Formar profesionales altamente competentes a nivel licenciatura y posgrado, con una sólida formación científica, técnica y humanística, capaces de dar respuesta a la demanda social del país en los ámbitos de la salud, la educación y el ambiente.

Visión

Consolidarse como un polo de desarrollo académico, profesional y cultural de excelencia, formadora de recursos humanos en las áreas de las Ciencias Biológicas y de la Salud, así como de las Ciencias Sociales, con actitud emprendedora e innovadora, compromiso social y alta calidad humana, presencia y participación a nivel nacional e internacional, otorgando prioridad a su entorno de influencia.

Los valores que la caracterizan son:

- *Compromiso institucional:* Identidad, lealtad y confianza hacia la institución, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de nuestra sociedad.
- *Responsabilidad:* Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera eficaz y eficiente las tareas encomendadas.
- *Constancia y prestigio:* Preservarse como un polo de desarrollo académico y cultural consistentemente establecido, con impacto y reconocimiento social.
- *Calidad:* Lograr la excelencia en nuestros servicios educativos para sustentar la misión y la visión propuestas.
- *Profesionalismo:* Asumirse competente y responsable para la evaluación, diseño y puesta en práctica de soluciones alternativas, relativas a la demanda social que nos impele y determina.
- *Creatividad:* Constancia y originalidad en la generación de ideas, propósitos y valores dirigidos al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la institución.
- *Ética y cultura laboral:* Espíritu que permita el respeto, la pluralidad, así como un ambiente de trabajo participativo, cooperativo e institucional, que impacte en una mejor calidad de vida de nuestra comunidad universitaria.

La Universidad Nacional Autónoma de México se caracteriza por ser una entidad educativa Autónoma que está comprometida con la sociedad y con su estructura interna. La Facultad de Estudios Superiores Iztacala siendo una Institución de Educación Superior preocupada por el progreso, la calidad y eficiencia que la han colocado como una de las mejores universidades de Latinoamérica, pretende mantenerse en una trayectoria ascendente mediante el diseño, operación y seguimiento de programas, que constituya el mejor vehículo para promover el desarrollo y superación constante de su personal, para satisfacer las condiciones más exigentes en un contexto de calidad para quienes se forman como estudiantes en la FESI (PDAI, 2012-2016). Es por ello que ha creado en el año 2012, el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales (DESPI), que tiene bajo su responsabilidad la planeación e implementación del Programa de Apoyo Nutricional Iztacala (PANI) y el Centro de Apoyo y Orientación para Estudiantes (CAOPE); más adelante se describe a detalle la finalidad de cada uno.

Uno de los propósitos de esta tesina consiste en generar la propuesta de un modelo que ejemplifique el proceso de la Planeación Estratégica, por ello, se ha tomado como referencia este Departamento de la FESI que, por ser de formación reciente y contar con programas en iniciación, posee diversas áreas de oportunidad y resulta fundamental la realización de su Planeación Estratégica, con el fin de diseñar estrategias con las cuales el Departamento y sus programas se vuelvan más productivos (eficientes y eficaces). A continuación el desarrollo de la propuesta:

Propuesta de Planeación Estratégica del Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales

La mayoría de los autores que hablan sobre Planeación Estratégica, explican la importancia y los elementos que debe contener este proceso, sin embargo, hay una disparidad en la forma adecuada de llevarlo a cabo y pocas referencias sobre los pasos que hay que seguir. En este sentido, y tomando en cuenta lo explicado en el marco teórico de este trabajo, se desarrolla un modelo dividido en cuatro fases: diagnóstico,

elaboración de la filosofía, elaboración de la matriz FODA y Planeación Estratégica; en las cuales se explica el procedimiento específico a realizar en el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales.

4.1 Fase I: Diagnóstico.

Haciendo alusión a lo explicado en el capítulo III de esta tesina, la primera fase del proceso de la Planeación Estratégica consiste en conocer la situación en la que se encuentra la organización, área o Departamento que realizará este proceso. Esta fase, es fundamental para recabar la información necesaria sobre el ambiente interno y externo de la organización y se puede considerar como la *fase de diagnóstico*.

Para la realización de la fase de diagnóstico de esta propuesta – y para el desarrollo del modelo en su totalidad – se buscó el apoyo de la Secretaría de Desarrollo y Relaciones Institucionales (SDRI), por medio de una entrevista al secretario a cargo y al Jefe del Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales, a fin de obtener información de la cual partir.

A partir de esta información se obtiene un panorama general de la situación actual y condiciones en las que se encuentra el Departamento, así como los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento. Esto permite visualizar las metas, objetivos y razón de ser del Departamento, tópicos fundamentales para el paso siguiente de toda Planeación: *la elaboración de la Filosofía*.

De la entrevista al secretario y de la investigación en la página web de la SDRI se obtuvo el organigrama de la Institución (Anexo 1) y la siguiente descripción del Departamento:

Descripción del Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales

El Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales forma parte de las 12 áreas que dependen de la Secretaría de Desarrollo y Relaciones Institucionales (SDRI):

- División de Extensión Universitaria
 - ✓ Departamento de Educación Continua
 - ✓ Departamento de Capacitación
- Unidad de Promoción Cultural y Divulgación de la Ciencia
- Unidad de Comunicación Social
- Departamento de Desarrollo Institucional
- Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales
- Departamento de Relaciones Institucionales
- Departamento de Idiomas
- Departamento de Diseño y Producción
- Departamento de Actividades Deportivas y Recreativas
- Departamento de Medios y Producción

El DESPI se creó en el año 2012 con la idea de evaluar estas áreas y ayudar a que las metas de éstas se cumplan. Siendo el objetivo del Departamento dar seguimiento a los proyectos y programas que se realizan en la SDRI en un proceso sistemático y continuo de supervisión y evaluación estructural que permita la realimentación de los mecanismos institucionales.

Las actividades de las cuales se encarga el Departamento son las siguientes:

- Brinda asesoría en servicio de los proyectos que se realizan en la SDRI mediante un proceso sistemático y continuo de supervisión

y evaluación estructural de proyectos en ejecución en pro de la mejora continua.

- Lleva a cabo el diagnóstico constante de las acciones programáticas que guíen el cumplimiento de las metas y objetivos de los Planes Institucionales de Desarrollo o de ser necesario rectificar las acciones.
- Mantienen comunicación continua a nivel horizontal y vertical con los agentes institucionales (jefes de división, jefes de unidad, jefes de departamento y responsables de proyectos), promoviendo se hagan eficientes los recursos para la obtención de los objetivos que dicta el Plan de Desarrollo Académico Institucional (PDAI).
- Integra la información mensual de las áreas de la SDRI para generar informes e identificar el cumplimiento de metas establecidas en el PDAI.
- Sirve de enlace con las áreas académico administrativas con las que se vincula la SDRI.
- Recopila información oportuna y válida de las diferentes áreas y proyectos que alimentan, confiablemente, los reportes de la SDRI.
- Realiza en coordinación con el Secretario, la planeación y desarrollo de los proyectos encaminados a lograr la mejora continua.
- Prepara los análisis de diagnóstico, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que se realizan en la SDRI.
- Verifica el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos generales en la realización de las actividades de la SDRI.
- Opera el Programa Eticidad, Desarrollo Humano y Cultura del Trabajo.
- Administra el Programa de Apoyo Nutricional Iztacala:

El Programa de Apoyo Nutricional es un proyecto que la Fundación UNAM creó en abril del 2013, cuya finalidad es

proporcionar asistencia a estudiantes de licenciatura de la UNAM que enfrentan circunstancias socioeconómicas adversas, así como cierto grado de desnutrición y que buscan incrementar su rendimiento académico, además de estimular la eficiencia terminal para contribuir a la disminución de la deserción escolar (Fundación UNAM, 2014).

- Coordina el Centro de Apoyo y Orientación para Estudiantes:

El Centro de Apoyo y Orientación Para Estudiantes (CAOPE), es un centro que atiende las necesidades de la comunidad estudiantil, procurándole las habilidades y herramientas necesarias para enfrentar los riesgos a su salud física y psicológica promoviendo su propio bienestar, fue creado por la Dirección de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, a través de la Secretaría de Desarrollo y Relaciones Institucionales, con el propósito de brindar apoyo y orientación a los estudiantes que tienen riesgos escolares, psico-sanitarios y para quienes ya cursan con problemáticas declaradas (adicciones, alteraciones emocionales, bajo rendimiento académico, síndrome metabólico, embarazos no deseados, etc.) (Facultad de Estudios Superiores Iztacala, 2013).

El CAOPE opera bajo 5 líneas de acción:

- a) *Atención Multidisciplinaria al Rendimiento Académico*, por medio de la detección y atención de los principales obstáculos que enfrentan los estudiantes de la FESI, en su rendimiento académico (psicológicos, físicos, sociales) mediante la formación de orientadores en cursos y talleres de reflexión y detección de obstáculos de aprendizaje, dirigidos a estudiantes, así como seguimiento y atención individualizada.

- b) *Competencias para el Estudio*, en la promoción del establecimiento de habilidades y competencias en alumnos con bajo desempeño académico, así como el desarrollo de competencias vinculadas al auto-didactismo por medio de la formación de orientadores, atención individualizada, talleres semestrales, elaboración de guías y manuales de auto-aplicación para detectar problemas de conducta de estudio y el seguimiento de los estudiantes que fueron remitidos por problemas de bajo desempeño.
- c) *Prevención de las Adicciones*, disponer al servicio de la comunidad universitaria, un programa de Información, Orientación, Detección y Canalización para la prevención del consumo de sustancias psicoactivas y para la atención de problemas relacionados al consumo de alcohol, tabaco y otras drogas. Por medio de campañas de sensibilización, talleres, atención individual y la coordinación del sitio electrónico contr@dicciones para proporcionar información, orientación y atención.
- d) *Promoción de la Salud Sexual y Reproductiva*, a través de competencias conductuales que les permitan enfrentar con éxito, situaciones que ponen en riesgo su salud sexual y reproductiva por medio de la formación de orientadores en cursos y talleres, atención individual, talleres especializados sobre salud y sexualidad para estudiantes y la creación de una red social estudiantil promotora de la salud sexual.
- e) *Salud Emocional*, detectar y atender desde el modelo de terapia breve sistémica, a aquellos alumnos que acudan de manera voluntaria a solicitar el servicio por estar viviendo una crisis psicológica por medio de la formación de terapeutas desde el enfoque de la terapia breve sistémica, talleres y atención individual.

En general el DESPI tiene un vínculo estrecho con todas las áreas pertenecientes a la SDRI, sin embargo de manera alterna mantiene una comunicación y relación constante con la Unidad de Comunicación Social, el Departamento de Proyectos Especiales, el Área de Planeación y Evaluación Institucional, la Unidad de Administración Escolar, Jefaturas de Carrera, así como el Departamento de Diseño y Producción.

Los recursos económicos son proporcionados directamente de la SDRI, pero a partir del año 2013 se le asignó una Unidad Responsable (UR) que proporciona los recursos económicos para el Departamento, aunque conserva el apoyo de la Secretaría.

En el Departamento únicamente existe un responsable quien realiza las siguientes funciones:

1. Administra el Programa de Apoyo Nutricional Iztacala.
 - a. Elabora, envía a validación y publica la convocatoria con base en los lineamientos (Anexo 2).
 - b. Elabora, recibe y atiende las solicitudes de inscripción al programa.
 - c. Entrega el listado final de beneficiarios a fundación UNAM y publica el listado de becarios.
 - d. Elabora el convenio de colaboración con Fundación UNAM y con el proveedor de servicios del comedor.
 - e. Verifica la implementación del sistema *Attendance Management*.
 - f. Elabora un informe semanal y mensual de consumos.
 - g. Publica, recibe y analiza las encuestas mensuales de los beneficiarios y realiza el informe de las mismas (Anexo 3).

2. Administra el Centro de Apoyo y Orientación para Estudiantes CAOPE

- a. Convoca reuniones informativas y de conciliación con los responsables académicos de las líneas de atención.
 - b. Elabora los diagnósticos de necesidades para cada estrategia y atiende las mismas.
 - c. Asigna espacios para atención individual, para talleres de formación de facilitadores así como para eventos académicos y de atención a la salud.
 - d. Elabora las constancias para los responsables académicos, para los facilitadores que dieron servicio al CAOPE durante el semestre y para los que participaron en los talleres o actividades académicas y de atención a la salud.
 - e. Administra el sistema de citas para dar seguimiento a la atención de usuarios.
3. Da seguimiento a los indicadores de acuerdo al Plan de Desarrollo de la UNAM
- a. Analiza los indicadores pertenecientes a la SDRI y da a conocer a cada área los que le corresponden.
 - b. Concentra la información de manera trimestral de cada área.
 - c. Propone alternativas para el cumplimiento de metas de cada una de las áreas.
4. Da seguimiento a los indicadores de acuerdo al Plan de Desarrollo Académico Institucional de la FES Iztacala (PDAI).
- a. Elabora informes de las actividades de las áreas de la SDRI, a partir de la integración de la información mensual de cada área para la reunión del Consejo de Planeación (CONPLA).
5. Concentra la información para reuniones foráneas.
- a. Revisa y recopila la información sobre el avance y cumplimiento de metas con base en el PDAI, así como

actividades relevantes no contempladas en éste y realizadas por las áreas.

6. Reúne la información de manera anual para el ACOPIO.
 - a. Analiza la información de la SDRI por áreas y proyectos para el informe anual de actividades de la Dirección.
7. Elabora el boletín informativo de la SDRI semanal.
 - a. Asigna un espacio del boletín, dirigido a mejorar el desempeño de las funciones y el ambiente laboral de las áreas de la SDRI.
 - b. Da a conocer los eventos que se realizarán durante la semana, con la finalidad de que todas las áreas estén informadas de las actividades que se están llevando a cabo.
 - c. Realiza un reporte gráfico de los logros obtenidos.
8. Verifica la actualización y funcionamiento de la página web de la Secretaría.
9. Da seguimiento al correo de Sugerencias de la Secretaría y turna para su atención al Secretario y área de Competencia.

A partir de lo anterior las competencias que el jefe del Departamento son las siguientes:

1. Puntualidad: cuidado y diligencia en la realización de las actividades del Departamento en el tiempo convenido por la Institución.
2. Organización: realización de las actividades de manera ordenada, sistemática y controlada a fin de cumplir las metas u objetivos en el tiempo establecido.

3. Responsabilidad: asumir las obligaciones, implicaciones y consecuencias de la toma de decisiones concernientes a las actividades internas al Departamento.
4. Capacidad de análisis y manejo hábil de la información: revisión exhaustiva de la información de las demás áreas de la SDRI, a fin de seleccionar aquella que sea más importante para la elaboración de indicadores y reportes.
5. Comunicación: transmisión, expresión y recepción de la información con los responsables de las demás áreas, con el Secretario y con los beneficiarios del PANI y CAOPE.
6. Sistematización: Diseño de procedimientos flexibles para la realización de actividades ordenadas a fin de cumplir las metas u objetivos de manera más satisfactoria y eficaz.
7. Manejo de datos estadísticos: capacidad de interpretar datos cuantitativos y cualitativos, agruparlos y sintetizarlos para su uso en los indicadores y reportes.

4.2 Fase II: Elaboración de la Filosofía (Misión, visión y valores)

El siguiente paso de la Planeación Estratégica consiste en elaborar la *filosofía* de la organización, en esta fase es necesario que los responsables de realizar la Planeación Estratégica conozcan todos los procesos, objetivos y áreas de oportunidad de la empresa. En el caso del modelo propuesto en esta tesina, la información recopilada permite formular varias opciones de filosofía para el DESPI, sin embargo, en la misión y visión de éste se consideraron los siguientes aspectos: razones de la existencia del Departamento, la relación de éste con otros departamentos, con la FES Iztacala y con la UNAM, qué aportaciones hace a la comunidad estudiantil, las expectativas que tiene a futuro y los valores que rigen la toma de decisiones.

La propuesta de filosofía que se describe en el Esquema 1 fue revisada y reformulada constantemente – tal como se realiza en cualquier Planeación – con el fin de reflejar la esencia del Departamento, sin embargo, queda a consideración de que los

responsables del DESPI las evalúen y realicen las modificaciones pertinentes o en su caso aprobarla.

<h1 style="text-align: center;">Filosofía del Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales</h1>		
<p>Misión</p> <p>Somos el área perteneciente a la Secretaría de Desarrollo y Relaciones Institucionales (SDRI), que gestiona y supervisa los proyectos y programas de todas sus áreas, garantizando el desarrollo y cumplimiento de metas en pro de la mejora continua de los servicios que benefician a la comunidad y a la institución.</p>	<p>Visión</p> <p>En el 2016 el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales tendrá establecido un proceso sistemático de supervisión y evaluación estructural, eficiente, eficaz y que garantice el seguimiento y cumplimiento de la misión, así como el crecimiento y permanencia de los programas y proyectos de las áreas de la Secretaría de Desarrollo y Relaciones Institucionales (SDRI).</p>	<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Espíritu universitario: Identidad y pertenencia a los principios, propósitos y filosofía de la UNAM.</p> <p>Compromiso institucional: Lealtad y confianza hacia la institución, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la Facultad.</p> <p>Responsabilidad: Cumplimiento íntegro de las metas y objetivos de manera eficaz y eficiente.</p> <p>Actitud propositiva: Creatividad, constancia y originalidad en la generación de ideas, propósitos y valores dirigidos al desarrollo.</p> <p>Vocación de servicio: Compromiso, aceptación y comprensión de la comunidad interna y externa de la Facultad.</p>

Esquema 1. Filosofía del Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales

4.3 Fase III: Elaboración de la Matriz FODA

El paso siguiente para la Planeación Estratégica del DESPI corresponde a la elaboración de la *matriz FODA*, la cual consiste en el acopio de información de los aspectos internos del Departamento que permiten que las actividades se lleven a cabo de manera exitosa (Fortalezas) y de aquellos aspectos que entorpecen el funcionamiento del Departamento (Debilidades); así como de aquellos aspectos externos al Departamento que obstaculizan su progreso (Amenazas) y de los que pueden ser una fuente de aprovechamiento para el progreso (Oportunidades).

Dicha información se agrupa en una matriz (Cuadro 1). Cabe mencionar que en esta matriz también se incluyen los aspectos correspondientes a los programas PANI y CAOPE, ya que las actividades de ambos programas están en interdependencia con el Departamento.

MATRIZ FODA DEL DESPI	
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación horizontal y vertical con todas las áreas de la SDRI. 2. Respaldo Institucional. 3. Habilidad para manejar la información. 4. Libertad en la toma de decisiones. 5. Cumplimiento de indicadores y metas. 6. Relación positiva con las áreas de la SDRI. 7. Recursos materiales suficientes. 8. Boletín como medio informativo. 9. Catálogo de la SDRI. 10. Creatividad y actitud propositiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales y medios electrónicos de comunicación. 2. Apoyo de la Facultad a la SDRI para la realización de campañas de sensibilización sobre el PANI y el CAOPE. 3. Apoyo por parte de la comunidad a las actividades del Departamento. 4. Vinculación con el Centro de Orientación Educativa (COE) de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de sistematización en el procedimiento de recibir informes de las demás áreas de la SDRI. 2. Estrategias de difusión para el PANI poco satisfactorias. 3. Falta de seguimiento al cumplimiento de responsabilidades de los beneficiarios del PANI. 4. Escasez de terapeutas para la línea de salud emocional del CAOPE. 5. Recursos humanos insuficientes en el Departamento. 6. Departamento de reciente creación. 7. Carencia de filosofía en los programas PANI y CAOPE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la comunidad sobre las actividades realizadas por la SDRI, el PANI y el CAOPE. 2. Demanda excesiva del servicio de salud emocional del CAOPE.
<p>Cuadro 1. Matriz FODA del Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales.</p>	

A partir de la matriz propuesta, se procede a la formulación de las estrategias y los planes para afrontar las necesidades específicas del DESPI y sus programas PANI y CAOPE.

4.4 Fase IV: Planeación Estratégica

En esta fase, titulada *Planeación Estratégica*, radica la premisa de esta tesina, donde el objetivo es proponer las estrategias para llevarlas a cabo, a fin de afrontar las necesidades tanto del DESPI como de los programas PANI y CAOPE. Tras el análisis de la información obtenida de la fase de diagnóstico DESPI y la matriz FODA, se localizan los factores que obstaculizan su funcionamiento y se elabora una estrategia para cada uno de ellos, tomando en cuenta las Fortalezas y Oportunidades con los cuales se pueda resolver la problemática que implica, lo anterior sin perder de vista la filosofía del Departamento y sus programas.

Adicionalmente se consultó con el responsable del DESPI, las estrategias a las cuales se les debía atender prioritariamente con el fin de ordenarlas por jerarquía de importancia.

Dentro de cada estrategia se describen las actividades a realizar y las fechas propuestas para su ejecución. Cabe destacar que esta propuesta de implementación se pretende realizar ya por la titular del Departamento y áreas coadyuvantes con base en el trabajo previo de diagnóstico.

A continuación se presenta el desglose de cada estrategia con sus actividades consecuentes, responsable, fecha de inicio y término y un apartado de observaciones en blanco para que el responsable de ejecutar u operar las actividades por parte del DESPI pueda completar a manera de seguimiento:

Propuesta de Planeación Estratégica del Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales

Debilidad/Amenaza	Estrategia (Fortalezas/Oportunidades)	Actividades	Responsable	Fecha	Observaciones (Seguimiento)
D1: Falta de sistematización en el procedimiento de recibir informes de las demás áreas de la SDRI.	F1+ F6 Sistematizar el cumplimiento de responsabilidades de todas las áreas que pertenecen a la SDRI.	1. Elaborar y entregar a cada área un calendario para los boletines e informes trimestrales con fechas y horarios de recepción de la información.	Jefe del DESPI	3-7 Marzo 2014	
A1: Desconocimiento de la comunidad sobre las actividades realizadas por la SDRI.	F1+F9+ O1 Difusión de los servicios que ofrece la SDRI a la comunidad.	<p>1. Revisión del Catálogo de servicios de la SDRI y aprobación de la versión final.</p> <p>2. Compartir el catálogo de servicios por los medios electrónicos de comunicación como página web y correo electrónico.</p> <p>3. Pedir apoyo de los responsables de PROVIDE, comunicación social, becas PRONABES y PAEA, para dar a conocer a la comunidad estudiantil el catálogo informativo.</p> <p>4. Mandar por correo el catalogo a los alumnos y beneficiarios del PANI.</p> <p>5. Usar la información recopilada para el catálogo de servicios en la página web oficial de la SDRI.</p>	<p>Secretario de Desarrollo y Relaciones Institucionales</p> <p>Jefe del DESPI</p>	10-14 Marzo 2014	
D2: Estrategias de	F2+F7+O1+F2	1. Recuperar la cuenta de Facebook para tener contacto	Jefe del	17-21	

<p>difusión del PANI poco satisfactorias.</p> <p>A1: Desconocimiento de la comunidad sobre los lineamientos del PANI.</p>	<p>Mejorar la difusión de los beneficios del PANI por medio de redes sociales y página web.</p>	<p>directo con la comunidad estudiantil y publicar noticias, convocatorias y beneficios del programa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Elaborar un guion para un video informativo del PANI. 3. Solicitar al Departamento de Medios y Producción la elaboración del video y apoyar en la grabación del mismo. 4. Compartir el video informativo por medios electrónicos y utilizarlo como promocional en eventos institucionales. 	DESPI	Marzo 2014
<p>D3: Falta de seguimiento al cumplimiento de responsabilidades de los beneficiarios del PANI.</p>	<p>O1+F3</p> <p>Sistematizar el seguimiento al cumplimiento de responsabilidades de los beneficiarios del PANI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar una carta compromiso para los beneficiarios del PANI en donde se den a conocer los derechos, obligaciones y consecuencias de su incumplimiento y entregarla a los alumnos para que la firmen. 2. Establecer un calendario con las fechas en las que se envían y reciben las encuestas contestadas. 3. Elaborar correos informativos y de recordatorio de los derechos, obligaciones y el calendario de entrega de encuestas. 	Jefe del DESPI	24-28 Marzo 2014
<p>A2: Demanda excesiva del servicio de salud</p>	<p>F1+F4+F6</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitar a los integrantes del Programa de Orientación para el Desarrollo Personal y del Programa de Acompañamiento 	Jefe del DESPI	31 Marzo

emocional del CAOPE. D4: Escasez de terapeutas para la línea de salud emocional del CAOPE.	Atención a la demanda excesiva de la línea de salud emocional del CAOPE.	<p>Psicológico a unirse al CAOPE.</p> <p>2. Retomar el nombre original de la línea de Salud Emocional (crisis, emergencias y atención al suicidio).</p> <p>3. Desaparecer la línea de salud emocional para convertirse en tres nuevas líneas de atención: Orientación Individual para el Desarrollo Personal, Acompañamiento Psicológico y Crisis, Emergencias y Atención al suicidio.</p> <p>4. Organizar la reunión del CAOPE para conocer las necesidades, problemáticas y estrategias de éxito.</p>	a 04 Abril 2014
D5: Recursos humanos insuficientes en el Departamento.	O3+O4+F2 Incorporación de pasantes al Departamento.	<p>1. Elaborar un plan de actividades en el que se determine en qué condiciones se puede incorporar a una persona en el Departamento y con base en ello solicitar a la carrera de Cirujano Dentista una vacante.</p> <p>2. Revisar las oportunidades y recursos disponibles para la incorporación de un pasante.</p> <p>3. Visitar a la carrera de Cirujano Dentista para que validen las actividades que realizará el pasante que se incorpore al Departamento.</p> <p>4. Elaborar un perfil de puesto en donde se describan las actividades que debe realizar la persona que se incorpore al Departamento.</p> <p>5. Elaborar la solicitud de registro de programas de servicio social ante la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos.</p>	Secretario(a) de Desarrollo y Relaciones Institucionales Jefe del DESPI

			6. Una vez aprobado el programa, elegir al pasante y capacitarlo en las funciones que debe realizar.		
D6: Departamento de reciente creación.	F5+F7+F10+O1	Elaborar un lema e imagotipo que refleje la filosofía del Departamento.	<p>1. A partir de la misión, visión, valores y la descripción del departamento, proponer ideas acorde con la forma de trabajo en el Departamento para el diseño del imagotipo.</p> <p>2. Solicitar al Departamento de Diseño y Producción elaborar la versión digital y la impresión de la filosofía e imagotipo del Departamento.</p> <p>4. Utilizar el logotipo y filosofía en documentos y medios electrónicos de comunicación.</p>	Jefe del DESPI	21-25 Abril 2014
D7: Carencia de filosofía en los programas PANI y CAOPE. A1: Desconocimiento de la comunidad sobre las actividades realizadas por la SDRI, el PANI y el CAOPE.	O1+F2+F10	Elaborar la filosofía (misión, visión y valores) de los programas PANI y CAOPE.	<p>1. Analizar la información existente sobre el Programa de Apoyo Nutricional Iztacala y del Centro de Apoyo y Orientación para Estudiantes y rescatar los elementos más importantes de cada uno.</p> <p>2. Redactar propuestas de misión, visión y valores para cada uno de los programas.</p> <p>3. Las versiones finales utilizarlas en documentos y medios electrónicos de comunicación.</p>	Jefe del DESPI	21-25 Abril 2014

La primera estrategia se titula: *Sistematizar el cumplimiento de responsabilidades de las áreas que pertenecen a la SDRI*, en la que se realizará la entrega de un oficio donde se dé a conocer a cada área un calendario para los boletines e informes trimestrales con fechas y horarios de recepción de la información correspondiente al Anteproyecto Presupuestal 2014, con el fin de atender la falta de sistematización en el procedimiento de recibir informes de las demás áreas de la SDRI, aspecto considerado un factor interno al Departamento (Debilidad). Dicha estrategia se apoya de la comunicación horizontal y vertical del Departamento con todas las áreas de la SDRI y de su relación positiva con éstas áreas (Fortalezas).

Posteriormente se deben iniciar las actividades de la segunda estrategia titulada: *Difusión de los servicios que ofrece la SDRI a la comunidad*, que corresponde al factor externo: *Desconocimiento de la comunidad sobre las actividades realizadas por la SDRI*. En esta estrategia se realizarán las correcciones correspondientes a la versión disponible del Catálogo de los servicios de la SDRI en el cual se describen los servicios, objetivos y responsables de las áreas de la Secretaría, y se mandará al Departamento de Diseño y Producción para su modificación. En esta misma estrategia se propone como actividades pedir apoyo de los responsables de PROVICE, comunicación social, becas PRONABES y PAEA, para dar a conocer a la comunidad estudiantil el catálogo informativo en su versión final. En esta estrategia se aprovechará la fortaleza de comunicación horizontal y vertical del Departamento y el uso del boletín informativo, así como la oportunidad del uso de redes sociales y medios electrónicos de comunicación para la difusión del catálogo.

En conjunto con la estrategia anterior, se deben iniciar las actividades de la tercera estrategia titulada: *Mejorar la difusión de los beneficios del PANI por medio de redes sociales y página web*, que atiende al factor interno: *Estrategias de difusión del PANI poco satisfactorias* y al factor externo: *Desconocimiento de la comunidad sobre los lineamientos del PANI*. En esta estrategia el Departamento puede valerse del respaldo institucional, de contar con recursos materiales suficientes para la realización de la difusión, del uso de redes sociales y medios electrónicos de comunicación (como su nombre lo dice) y del apoyo de la Facultad para la realización de campañas de sensibilización.

Dentro de las actividades se pretende recuperar la cuenta de Facebook del PANI y establecer contacto con los beneficiarios del Programa; desde esta cuenta se compartirán las encuestas mensuales para que los beneficiarios tengan acceso a ella y cumplan con los lineamientos del Programa. Igualmente se propone realizar un video informativo sobre el programa con el apoyo del Departamento de Medios y Producción, en esta actividad se pretende buscar la participación de seis beneficiarios del PANI para la grabación del video, a quienes se les explicarían los objetivos de la elaboración de éste y se les invitaría a formar parte del mismo, tanto en la elaboración final del guion como en las grabaciones; esta actividad propuesta es una de las acciones ya ejecutadas y el video puede consultarse en la siguiente dirección electrónica: <https://www.youtube.com/watch?v=e12TIE0CRTw>

Para la cuarta estrategia titulada: *Sistematizar el seguimiento al cumplimiento de responsabilidades de los beneficiarios del PANI*, que corresponde al factor interno: *Falta de seguimiento al cumplimiento de responsabilidades de los beneficiarios del PANI*, se propone la elaboración de un formato de carta compromiso para dar a conocer los derechos, obligaciones, horarios de atención, corresponsabilidades, datos de contacto y datos del beneficiario, misma que debe ser entregada a los beneficiarios y resguardarse una copia firmada por los mismos. En esta estrategia se incluye el uso de las redes sociales y correo electrónico para informar a los beneficiarios las fechas de entrega de las encuestas y los pasos a seguir; previo a esta actividad, se recomienda establecer las fechas en las que se envían y reciben las encuestas contestadas.

Respecto a la estrategia cinco titulada: *Atención a la demanda excesiva de la línea de salud emocional del CAOPE*, se propone desaparecer la línea de salud emocional para convertirse en tres nuevas líneas de atención: Orientación Individual para el Desarrollo Personal, Acompañamiento Psicológico y Crisis, Emergencias y Atención al suicidio, con el fin de dirigir a los estudiantes al área en la que sea más conveniente a su caso y evitar la saturación de una sola línea. De manera alterna, se recomienda organizar reuniones constantes con todos los responsables del CAOPE para conocer las necesidades, problemáticas y estrategias de éxito. Esta estrategia puede ejecutarse con éxito debido a la fortaleza de comunicación horizontal y vertical del Departamento con las demás áreas de la

SDRI, ya que le permite tener el vínculo con los responsables de otros programas y proyectos de atención a la comunidad que podrían unirse al CAOPE; asimismo, cuenta con cierta libertad en la toma de decisiones en la coordinación del Centro que le permite establecer alternativas de solución a los problemas sin requerir de constante supervisión.

De manera alterna a la quinta estrategia, se deben iniciar las actividades de la estrategia sexta titulada: *Incorporación de pasantes al Departamento*, para dar atención al factor interno: *Recursos humanos insuficientes en el Departamento*, en donde se propone la elaboración un plan de actividades en el que se determine en qué condiciones se puede incorporar a una persona en el Departamento, y visitar a la carrera de Cirujano Dentista para que validen las actividades que realizará el pasante que se incorpore. De igual forma se debe elaborar un perfil de puesto en donde se describan las actividades que debe realizar la persona y su correspondiente solicitud de registro de programas de servicio social ante la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. Una vez aprobado el programa, se debe elegir al pasante y capacitarlo en las funciones que debe realizar.

Posteriormente se debe dar seguimiento a la séptima estrategia: *Elaborar un lema e imagotipo que refleje la filosofía del Departamento* en la que se elaboraron propuestas para el imagotipo del Departamento y del PANI que carecía del mismo, ambas propuestas se mandaron al Departamento de Diseño y Producción para crear la versión digital, como se muestra a continuación:



Los imagotipos se hicieron con base en los objetivos del DESPI y del PANI respectivamente cuya descripción es la siguiente:

El imagotipo del *Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales* tiene como fondo la imagen de Iztacala que representa el respaldo de la institución. En la base se encuentran las siglas DESPI que corresponden al Departamento, de donde surge la evaluación y seguimiento de los Programas Institucionales. Como pilar tiene el CAOPE, representado por la unión de las estrategias de atención a los estudiantes universitarios en aspectos personales y académicos; y la pirámide nutricional del PANI que representa el apoyo nutricional otorgado a los estudiantes que buscan mejorar su rendimiento escolar.

El imagotipo del *Programa de Apoyo Nutricional Iztacala*, se conforma por la pirámide nutricional que representa la importancia de una buena alimentación y la pendiente que los alumnos escalan en su carrera universitaria. En la parte inferior se encuentran las siglas del programa, y en el centro de la pirámide se localiza el plato del buen comer simbolizando la los elementos que debe incluir una dieta balanceada.

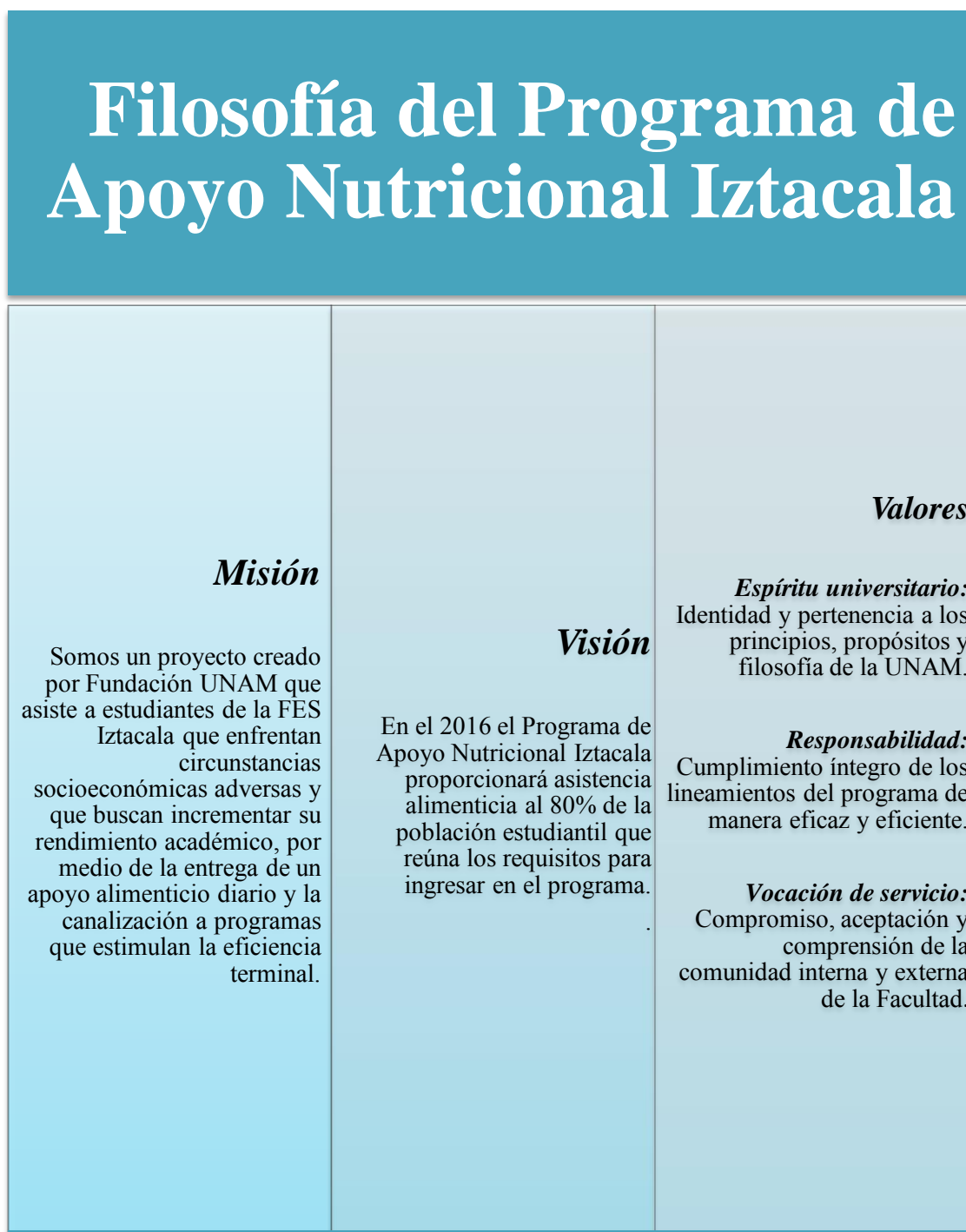
Dichas propuestas de imagotipo están sujetas a modificaciones por parte del jefe del Departamento y en caso de ser utilizadas, son susceptibles a cambios futuros según las transformaciones que se den tanto en el Departamento como en el Programa.

Por último, en la octava estrategia: *Elaborar la filosofía (misión, visión y valores) de los programas PANI y CAOPE*, que atiende al factor interno: *carencia de filosofía en los programas PANI y CAOPE*, y al factor externo: *desconocimiento de la comunidad sobre las actividades realizadas por la SDRI, el PANI y el CAOPE*; se propone la filosofía para el CAOPE (Esquema 2) y del PANI (Esquema 3) las cuales quedan sujetas a la aprobación y/o modificación de los responsables del Departamento de la misma forma que las propuestas de la estrategia 7.

Filosofía del Centro de Apoyo y Orientación para Estudiantes

<p style="text-align: center;">Misión</p> <p>Somos un centro conformado por profesionales de la salud, que atiende las necesidades de la comunidad estudiantil de la FES Iztacala, brindando la orientación y acompañamiento en las situaciones de riesgo presentes en el ámbito escolar, psico-social y de salud.</p>	<p style="text-align: center;">Visión</p> <p>En el 2016 el Centro de Apoyo y Orientación para Estudiantes tendrá una capacidad de atención del 95% de la comunidad estudiantil afectada por las situaciones de riesgo presentes en el ámbito escolar, psico-social y de salud.</p>	<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Vocación de servicio: Compromiso, aceptación y comprensión de la comunidad interna y externa de la Facultad.</p> <p>Espíritu universitario: Identidad y pertenencia a los principios, propósitos y filosofía de la UNAM.</p> <p>Responsabilidad: Cumplimiento íntegro de las metas y objetivos de manera eficaz y eficiente.</p> <p>Ética en el ejercicio profesional: respeto a la individualidad y la pluralidad, que permita proporcionar la atención adecuada a la comunidad estudiantil.</p> <p>Compromiso social: creación de estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad estudiantil.</p>
---	---	--

Esquema 2 Filosofía del Centro de Apoyo y Orientación para Estudiantes



Esquema 3 Filosofía del Programa de Apoyo Nutricional Iztacala

Es importante mencionar que las estrategias en su conjunto, además de atender las necesidades inmediatas del Departamento, tienen una vinculación estrecha con los objetivos, la misión, visión y valores de la SDRI, de la FES Iztacala y de la UNAM. Las propuestas aquí formuladas son con el fin de aportar a todo el organismo del que nace el Departamento, es decir, de y para la Universidad.

Posterior al inicio de la implementación de todas las estrategias establecidas, el DESPI debe otorgar un periodo para hacer revisiones a las actividades y cumplimentar los pendientes que queden inconclusos. De igual forma, durante el proceso pueden surgir nuevas situaciones que ameriten la reelaboración de las estrategias o la elaboración de estrategias nuevas; en este aspecto, los responsables del Departamento deben mantenerse al pendiente del seguimiento de las estrategias establecidas y mantener un dinamismo y flexibilidad para posibles cambios.

CONCLUSIONES

La Psicología es una disciplina que tiene accionar en distintos campos, prácticamente en cualquier lugar en donde se encuentre un ser humano tendrá participación, siendo una ciencia generadora de conocimiento y creadora de estrategias de intervención para la prevención y solución de problemas de la conducta humana.

En las organizaciones se concentra un gran número de individuos y diversos fenómenos que emergen de su interacción y que son de particular interés para los psicólogos sociales. El psicólogo enfocado en las organizaciones buscará realizar aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las empresas y soluciones a las distintas situaciones que se crean en el entorno laboral.

Entre las funciones del psicólogo dentro de una organización se encuentran las referentes a generar alternativas de acción que encaminen a la organización a conseguir sus objetivos, estas propuestas se ven reflejadas en los procesos de reclutamiento y selección de personal, en la capacitación, en la evaluación del personal o en la gestión de procesos que abarcan a la organización en su totalidad.

Si bien, el psicólogo organizacional no es el único responsable de llevar a cabo este tipo de procesos, si funge como un facilitador que – con sus competencias – enriquece la elaboración e implementación de los mismos.

Cada vez es más frecuente encontrar grandes organizaciones o pequeñas y medianas empresas que – preocupadas por el devenir – se mantienen a la vanguardia en estos procesos organizacionales. El conjunto formado por la misión, visión y valores es ya una manera de transmitir hacia el interior y exterior de la organización su razón de ser.

En la presente tesina se revisaron tres temáticas, sobre las que se ha venido trabajando, y por las cuales se apuesta fuertemente dentro de las propuestas de intervención derivadas de la *Planeación Estratégica*: la persona, el grupo y la organización. Si bien es cierto que ya antes se habían contemplado por Robbins en 1994, no es sino hasta hace pocos años, que organismos importantes a nivel internacional, se dieron cuenta de su importancia, considerando que la Planeación Estratégica es un factor inherente en el desarrollo humano en las organizaciones y la producción en las empresas, porque finalmente las organizaciones las hacen las personas. Como se puede ver, es el interés oficial, el potencializar las habilidades, en los que, son mal dichos la materia prima de la economía de este país (los trabajadores). Esta es la idea, sobre la que se basa el éxito de diversos programas a nivel organizacional, en diferentes puntos del planeta, es también la apuesta de gran parte de los psicólogos organizacionales.

A partir de la revisión bibliográfica y el modelo propuesto en esta tesina, se puede concluir que la Planeación Estratégica es un proceso indispensable para cualquier organización que busque el crecimiento y desarrollo en el mundo actual. Ya que, basándose en el Modelo de Comportamiento Organizacional de Robbins (2009), el impacto que generaría la implementación del modelo de Planeación Estratégica para el DESPI, permite explicar de qué manera influyen este proceso en los diferentes niveles de estudio.

En el nivel individual, las variables de personalidad, percepción, motivación, las aptitudes, los valores y las características biográficas de los individuos repercutirán en la Planeación Estratégica de la Organización. El motor de cada organización son las personas, el que los trabajadores – o voluntarios – de una entidad conozcan el Plan Estratégico y hayan podido participar de alguna forma en su elaboración, puede ser en muchos casos un elemento motivador muy importante para el trabajo que ayude a la identificación de las personas con la entidad, aunque la tarea diaria de éstas poco o nada tenga que ver directamente con los grandes objetivos y programas (París, 2005).

La identificación de los trabajadores con los objetivos y filosofía de la empresa jugará un papel fundamental en la ejecución de la Planeación Estratégica, si el plan es consistente

con los valores de las personas, entonces es muy probable que éstas tomen los objetivos como propios y pongan sus competencias en operación para facilitar su consecución.

La importancia de que los individuos adopten la filosofía de la empresa radica en que éstos son el inicio de una cadena de acciones que van aumentando de nivel. Las variables antes mencionadas se verán ligadas a su trabajo y compromiso con la empresa y, a su vez, con los grupos y equipos de trabajo de los que forme parte.

Del mismo modo, las personas que laboran contribuyen a generar algunas tensiones, a saber: características de personalidad inadecuadas, nivel de preparación para la tarea insuficiente, expectativas poco realistas, estilos cognitivos poco adecuados a la tarea, relaciones conflictivas, discriminación, trato impersonal, falta de apoyo afectivo, poca cooperación entre pares.

Sin lugar a dudas, las anteriores características donde se reflejan algunas variables que no son planeadas interfieren en el normal desarrollo de una persona o una organización, afectando la convivencia, la percepción de sí mismo, la autoestima, los niveles de satisfacción y en definitiva la salud psicológica y física de quienes trabajan en dichos ambientes (Deval, 2006). Del mismo modo y en definitiva estas situaciones se traducirán en baja productividad, rotación del personal, mayor ausentismo laboral, mayor gasto médico, mayores costos de producción y elevación del gasto privado y gubernamental.

En el nivel grupal, el modelo propuesto ejemplifica el proceso de la Planeación Estratégica a este nivel del CO. El Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales realiza sus actividades en conjunto con muchas áreas y su Planeación Estratégica repercutirá directamente en los niveles superiores, inferiores y horizontales a él, es decir, en las áreas de la Secretaría de Desarrollo y Relaciones Institucionales y en sus programas PANI y CAOPE. Es aquí en donde se verán las variables del nivel de grupo como la toma de decisiones, el liderazgo, el conflicto, la estructura del grupo y equipos de trabajo, la comunicación, el conflicto, el poder y la política.

De manera más global, las acciones – y resultados – de este Departamento tendrán impacto en la FES Iztacala, y en la UNAM, en el sentido de que la Universidad es un sistema en el que la aportación de cada uno de sus elementos influirá en las demás partes. Es así que puede explicarse la relación entre los diferentes niveles de estudio (individual, grupal y organizacional) en el proceso de la Planeación Estratégica; pues resulta lógica la relación que hay entre la filosofía propuesta del PANI y CAOPE con la filosofía del DESPI y de éstas con la filosofía de la FESI y la UNAM. Asimismo, la Planeación Estratégica del DESPI en su totalidad, tiene como respaldo la de la institución y la de la Secretaría, y su diseño está completamente basado en ellas.

Por lo anterior, es de suma importancia que los individuos y grupos estén al tanto del plan estratégico de la organización. Asimismo, hay que tener en cuenta que el compromiso con el proceso de Planificación Estratégica no finaliza con la introducción del plan o con el simple conocimiento de que existe, coincidiendo con Pereda y Berrocal (2011) que afirman que un plan estratégico no es un hecho, sino un proceso continuo en la vida de la organización. De esta forma, cuando se adoptan decisiones, o se llevan a cabo acciones, basadas en las estrategias definidas, se deberá comunicar a todas las personas afectadas.

Las organizaciones de hoy tienen la tarea de actualizarse constantemente en distintos rubros debido al entorno tan cambiante en el que se desenvuelven, en este aspecto es importante considerar lo dicho por Zabala (2005) de que la función principal de cualquier unidad organizacional es la de prever y dirigir su curso futuro y no ser víctima de las circunstancias que podrían haberse controlado mediante un adecuado proceso planificador y una reflexión clara sobre el quehacer institucional futuro.

Asumir la inestabilidad del entorno es un reto complejo al que se enfrentan las organizaciones de manera frecuente y los modelos estratégicos utilizados en muchas ocasiones son estáticos, demasiado detallados, repetitivos y elaborados generalmente por agentes externos. Ante esto, resulta necesaria la adopción de un modelo estratégico flexible que le permita a la empresa adaptarse con mayor facilidad a su entorno.

El proceso de la Planeación Estratégica parece ser el medio por el cual las organizaciones pueden llegar a sus fines. Vista como una guía, se convierte en un eje orientador para la empresa, ya que ésta se hace de las herramientas necesarias para el accionar diario, que sin duda tienen un impacto en los procesos del futuro.

Un plan estratégico representa una ruta para la vida de una organización; al formular los objetivos y los medios por los cuales se llegará a ellos, se consigue tener un movimiento dinámico y constante que no sólo le da una respuesta a las necesidades actuales de la organización, sino que le proporciona la fortaleza para el afrontamiento de circunstancias adversas futuras. Sin embargo, el carácter sistemático de la Planeación Estratégica permite que la organización se mantenga sobre una base firme pero con la flexibilidad suficiente para afrontar todo aquello que afecte a su estabilidad.

El éxito organizacional es, sin duda, un concepto que será definido por cada organización en particular; desde la idea de que el éxito sería medido o evaluado según las metas y objetivos que desea cumplir la empresa.

Afirmar que la planeación estratégica es garantía del éxito – independientemente del significado de éxito que tenga la organización – resulta ser una formulación demasiado endeble, ya que en toda organización existe una infinidad de factores que influyen en su escalada. En este sentido, sólo puede enunciarse, que la PE es un proceso que funge como una guía que ayudará a las empresas a conseguir el éxito y mantenerlo.

En definitiva, la planificación estratégica no es más que el proceso por el que se elabora el mapa de los mejores caminos que puede seguir la organización para alcanzar su destino final (Pereda y Berrocal, 2011).

En último lugar, se considera que el objetivo de este trabajo que es: *fomentar la Planeación Estratégica como un proceso sistemático que funge como guía y base de la mejora continua y que contribuye en el éxito de las organizaciones, mediante una investigación teórica conceptual*, se cumple al proporcionar una descripción teórica sobre

la Planeación Estratégica y se complementa con la propuesta desarrollada para el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales de la FES Iztacala.

La realización de este trabajo además de aportar a la investigación referente a la Planeación Estratégica, da pauta a la creación de diversas propuestas de este proceso en la inmensidad de escenarios organizacionales que existen. De manera particular, es el inicio de un cambio en la manera de ver la administración en el Departamento en el que se realizó la propuesta; tomando en cuenta que las estrategias formuladas están basadas en las necesidades que al momento el Departamento presentaba, los alcances de esta tesina dependerán en su mayoría de que los responsables del Departamento se comprometan a cumplimentar todo el proceso y a generar una cultura de la Planeación en futuros proyectos.

Para posteriores investigaciones o propuestas referentes a este proceso, las temáticas podrían ser enfocadas a la evaluación de los resultados de la Planeación Estratégica o a la importancia de su ejecución para el logro de los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, F. L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología*, 11(1), 139-148.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza.
- Alcover, C. M., Rico, R. y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 7-16.
- Anda, G. C. (2009). Psicología social. En: *Introducción a las ciencias sociales I*. México: Limusa, (198-212).
- Angarita, A. C. (2010). Sistematización de las prácticas sociales. En: *Psicología social. Teoría y Práctica*. Barranquilla: Ediciones Uninorte, (211-237).
- Arana, J. M., Meilán, J. J. G. y Pérez, E. (2006). El concepto de psicología. Entre la diversidad conceptual y la conveniencia de unificación. Apreciaciones desde la epistemología. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 8(1), 111-142.
- Aranda, B. J. S. y Salgado, M. E. (2005). El diseño curricular y la planeación estratégica. *Innovación Educativa*, 5(26), 25-35.
- Arias, G. L. F. y Heredia, E. V. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Ascencio, S. R. R. (2011). Comportamiento organizacional. México: Dirección General de Educación Superior Tecnológica. Disponible en:
<http://www.reneascencio.com/Comportamiento-Organizacion-Por-Rene-Ascencio.pdf>
- Blanco, P. A. (2007). Competencias laborales. En: *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. España: ESIC. (19-31).
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 4(1), 91-122.
- Carlos, J. (2009). Perfil y competencias del psicólogo organizacional. *Psicología y Empresa*, 12(2), 18-35.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Planificación estratégica de recursos humanos. En: *Gestión del talento humano*, (63-100). México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Codina, J. A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Gran Bretaña: Heriot-Watt University Edinburgh. Disponible en: <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- De la Fuente, A. J., Justicia, J. F., Casanova, A. P. F. y Trianes, T. M. V. (2003). Percepción sobre la construcción de competencias académicas y profesionales en psicólogos. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa y Psicopedagógica*, 5-3(1), 3-34.
- Delval, J. (2006). *Desarrollo Humano*, Siglo Veintiuno Editores.
- Dirección General de Comunicación Social (2008). ¿Qué es la UNAM? Disponible en: http://www.unam.mx/acercaunam/es/pdf/QueEsUNAM_Espaniol.pdf
- Enciso, F. E. y Perilla T. L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(04), 5-22.
- Eyzaguirre, R. N. E. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*. Ministerio de Educación. Secretaría de Planificación Estratégica: Perú
- Facultad de Estudios Superiores Iztacala (2013) Acerca de la SDRI Disponible en: http://sdri.iztacala.unam.mx/?page_id=16
- Facultad de Estudios Superiores Iztacala (2013) Centro de Apoyo y Orientación para Estudiantes Disponible en: http://sdri.iztacala.unam.mx/?page_id=884
- Facultad de Estudios Superiores Iztacala (2013). Acerca de la FES Iztacala. Recuperado de: <http://www.iztacala.unam.mx/>
- Fundación UNAM (2014) Apoyo Nutricional Disponible en: <http://www.fundacionunam.org.mx/contenido/apoyo-alimenticio/>

- Gallo, T. M. A. y Salgueiro A. R. (2005). El hombre como ser social. En: *Introducción a las ciencias sociales I*. México: Quinto sol, (43-48).
- García, C. G. (2002). Análisis crítico y metodológico del proceso para la definición de la misión organizacional. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 38, 115-124.
- Garrison, M. y Loredó H. O. (2002). Introducción a la psicología. En: *Psicología*. México: McGrawHill, (3-25).
- Genesi, M., Romero, N. y Tinedo Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Negotium*, 6(18), 102-128.
- Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. y Schulman, D. (2007). La visión sistémica de la organización. En: *Diseño organizativo. Estructura y Procesos*. México: Granica, (19-56).
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill
- Ibañez, G. T. (2004). El cómo y el porqué de la psicología social. En: *Introducción a la psicología social*. Barcelona: UOC, (53-91).
- Jaimes, A. H., Bravo, C. S. A., Cortina R. A. K., Pacheco, R. C. M. y Quiñones, A. M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestión*, 26, 191-213.
- Jurado, R. Y. (2011). Tipos de investigación. En: *Metodología de la investigación. En busca de la verdad*. México: Esfinge. (24-31)
- Kuntz, F. S., Girola, L. y Riguzzi, P. (2003). La globalización. En: *Introducción a las ciencias sociales*. México: Santillana, (384-392).
- Lema, J. P. (2004). La guía estratégica. El corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, 2, 9-16.
- Marchant, R. L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 58-69.
- Martínez, C. R. (2010). Organizaciones. En: *Psicología social en las organizaciones: estrategias táctica y técnicas para el cambio organizacional*. Buenos Aires: Lugar Editorial, (13-25).

- Mejía, G. A., Jaramillo A. M. y Bravo, C. M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica de Ockham*, 4(1), 43-81.
- Mercado, S. P. y Salgado, M. R. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios gerenciales*, 24(108), 15-36.
- Morris, C. G. y Maisto, A. A. (2005). Introducción a la psicología. México: Pearson Educación.
- Muchinsky, P. M. (1994). Psicología Organizacional. En: *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. España: Desclée de Brouwer. (295-494)
- Palacio, S. J. y Madariaga, O. C. (2010). Psicología social aplicada y análisis de redes sociales. En: Angarita, A. C. (comp). *Psicología social. Teoría y práctica*. Barranquilla: Ediciones Uninorte, (103-134).
- Paris, R. F. (2005). Concepto general de planificación. En: La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. España: Paidotribo, (13-32).
- Pastor, J. García; Izquierdo, L. (2007) Complejidad y Psicología social de las Organizaciones. *Psicothema*, 19(2), 212-217.
- Pastor, J. García; Izquierdo, L. (2007) Complejidad y Psicología social de las Organizaciones. *Psicothema*, 19(2), 212-217.
- PDAI (2012-2016) Facultad de Estudios Superiores Iztacala UNAM. Disponible en: <http://direccion.iztacala.unam.mx/PDFs/PDAI2012-2016FESIztacalacompleto1.pdf>
- Pereda, M. S. y Berrocal, B. F. (2011). Dirección y gestión de recursos humanos. En: *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, (55-91).
- Pereda, M. S. y Berrocal, B. F. (2011). La estrategia de la organización. En: *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, (13-53).
- Ponce, T. H. (2006). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

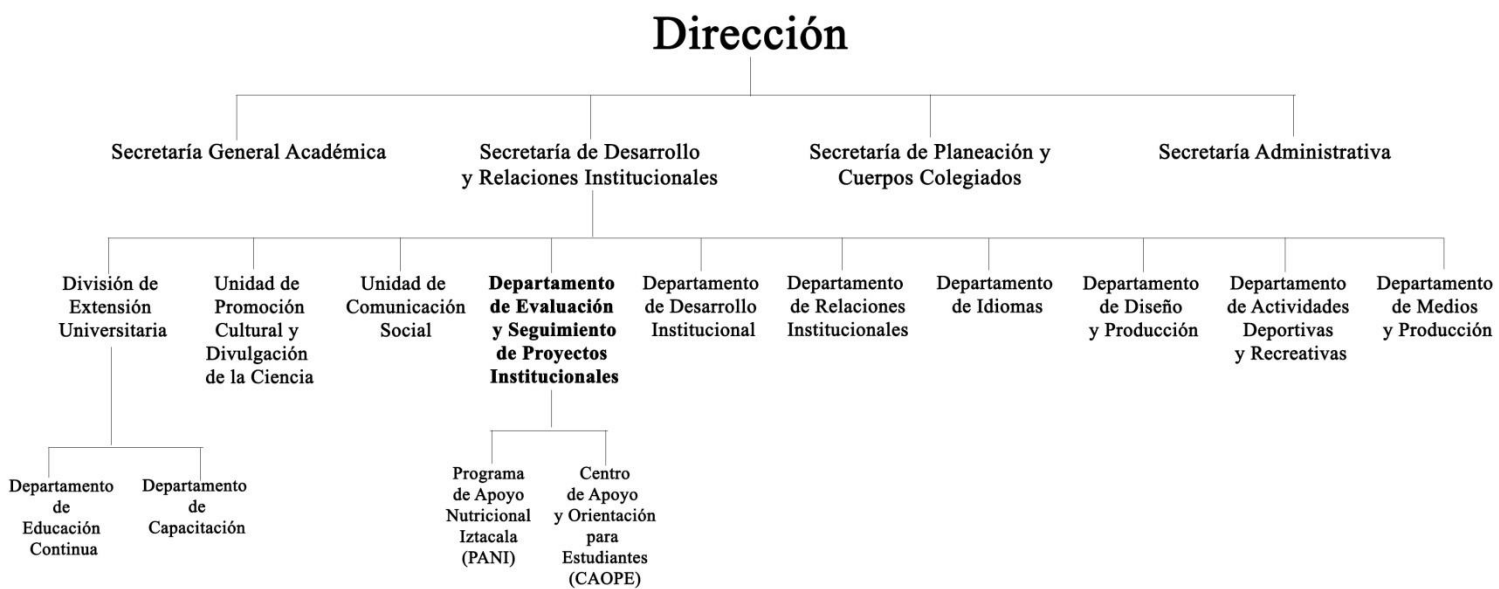
- Rivas, T. L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales* 82(1), 13-45.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R. Ramírez, F. y Álvarez, F. T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium Ciencias Gerenciales*, 1(2), 32-48.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson educación.
- Rodríguez, F. A. y Zarco, M. V. (2009). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. En: Rodríguez, F. A., Zarco, M. V. y González, G. J. M. (coord.) *Psicología del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide. (19-42).
- Román, M. O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.
- Romero, B. D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 27-38.
- Saavedra, E. (2004) El Enfoque Cognitivo Procesal Sistémico, como posibilidad de intervenir educativamente en la formación de sujetos Resilientes: Estudio de Casos, Tesis Doctoral Universidad Valladolid.
- Sánchez, V. A. (2002). Psicología social aplicada. En: *Psicología social aplicada. Teoría, método y práctica*. España: Prentice Hall, 17-35.
- Steiner, G. A. (2004). Naturaleza e importancia de la planeación estratégica. En: *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*, (7-53). México: Cecsca.
- Tejada, Z. A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12(1), 115-133.
- UNAM. (2014). Centro evaluador de competencias laborales. Disponible en : <http://www.competencia.dgsca.unam.mx/>. Recuperado el 23 de junio de 2014.
- Universidad Nacional Autónoma de México (2014) Acerca del SUAyED Psicología. Disponible en: <http://www.ired.unam.mx/suayed-psicologia/acerca-del-suayed-psicologia/>
- Zabala, S. H. (2005). Referentes teóricos generales de la planeación. En: Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia (13-22).

Zaldívar, D. (1996) El conocimiento y dominio del estrés. México: Ciencia y Técnica

Zarco, M. V., Rodríguez, F. A. y Martín, Q. M. A. (2004). Introducción a la Psicología de las organizaciones. En: Rodríguez, F. A. (coord.) Díaz, B. F., Fuertes, M. F., Martín, Q. M. A., Montalbán, P. M., Sánchez, S. E. y Zarco, M. V. *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC (19-68).

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama



Anexo 2. Convocatoria del Programa de Apoyo Nutricional Iztacala



CONVOCATORIA

Programa de Apoyo Nutricional Iztacala

Semestre 2014-1

La Facultad de Estudios Superiores Iztacala, de la Universidad Nacional Autónoma de México, preocupada por mejorar las condiciones en la población estudiantil asignada se suma al Programa de Apoyo Nutricional, proyecto que la Fundación Universidad Nacional Autónoma de México A.C. ha creado, con la convicción de que la nutrición es un determinante importante del rendimiento escolar y un medio para estimular la eficiencia terminal.

En mérito de lo antes expuesto, la Fundación Universidad Nacional Autónoma de México A.C. y la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, a través de la Secretaría de Desarrollo y Relaciones Institucionales;

CONVOCAN

A los estudiantes de los primeros tres semestres de las carreras de Biología, Cirujano Dentista, Enfermería, Médico Cirujano, Optometría y Psicología en la modalidad de sistema escolarizado, a participar en el Programa de Apoyo Nutricional Iztacala (PANI), de conformidad con las siguientes:

BASES

1. OBJETIVO

Proporcionar asistencia a estudiantes de las licenciaturas de la FESI-UNAM que enfrentan circunstancias socioeconómicas adversas, así como cierto grado de desnutrición y que buscan incrementar su rendimiento académico, además de estimular la eficiencia terminal para contribuir a la disminución de la deserción escolar.

2. MODALIDAD DE APOYO

Otorgar un alimento diario balanceado de manera gratuita, por una sola ocasión al día ya sea desayuno o comida, de lunes a viernes en el Comedor Central de la FESI, durante el semestre 2014-1 (agosto-diciembre 2013).

3. REQUISITOS

- Ser estudiante de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- Estar inscrito en los primeros tres semestres de las carreras de Biología, Cirujano Dentista, Enfermería, Médico Cirujano, Optometría y Psicología en la modalidad de sistema escolarizado.
- Tener promedio menor a 8 (ocho).
- No ser beneficiario de ninguna de estas becas: PRONABES, PAEA, PROBI, SEP, TELMEX, Indígenas, Movilidad Nacional e Internacional y Estado de México.
- Provenir de familias cuyo ingreso familiar sea igual o menor a 4 (cuatro) salarios mínimos generales vigentes en el área geográfica A.
- No haber sido sancionado, conforme a lo establecido en la Legislación Universitaria.

4. EVALUACIÓN

4.1 Los candidatos deberán ingresar a la página web de la FESI: www.iztacala.unam.mx > Alumnos > Becas > y llenar la solicitud de ingreso al programa, imprimirla y adjuntar a la misma, copias fotostáticas de los documentos siguientes:

- Comprobante de inscripción a la FESI-UNAM
- Credencial vigente de la FESI-UNAM, acompañada de una copia fotostática por ambos lados.
- Historial académico actualizado que se puede obtener de la siguiente liga www.dgae-siae.unam.mx
- Comprobante de domicilio (agua, luz o teléfono) con una antigüedad no mayor a dos meses de la fecha de presentación.
- Comprobante(s) de ingresos o percepciones actualizado del principal sostén económico de la familia.*
- Fotografía del interesado, tamaño infantil, reciente, blanco y negro, con nombre completo rotulado al reverso.

*NOTA: En caso de no contar con este documento, deberá elaborar una carta firmada por el principal sostén económico de la familia, bajo protesta de decir verdad, en la que declare el ingreso total mensual, así como la actividad de la que provienen los recursos. Se deberá anexar copia fotostática de la credencial del IFE, de la persona que suscriba la carta.

4.2 Los candidatos, deberán presentar la solicitud de ingreso al programa, fotografía y copias fotostáticas en el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales ubicado en el 1er. Piso del Edificio de Gobierno, de acuerdo con la programación estipulada.

IMPORTANTE:

- Sólo se aceptarán solicitudes acompañadas con la documentación completa.
- RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS Y ENTREVISTA**
Los alumnos interesados, deberán presentarse en el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales, ubicado en el 1er. Piso del Edificio de Gobierno, de 10:00 a 17:00 h.

FECHA: 5 a 23 de Agosto

5. TÉRMINOS

5.1 PUBLICACIÓN DE RESULTADOS

La lista de becarios, será publicada el 26 de agosto de 2013, en la página web de la FESI www.iztacala.unam.mx y en el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales, ubicado en el 1er. Piso del Edificio de Gobierno.

5.2 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CANDIDATOS

Derechos

Los becarios tendrán derecho a:

- Recibir por parte del área responsable del Programa de Apoyo Nutricional de la Facultad, la notificación de la asignación del apoyo.
- Recibir el servicio alimenticio en el comedor central de la Facultad, con la periodicidad estipulada en la convocatoria.
- Seguimiento nutricional.

Obligaciones

Los becarios estarán obligados a:

- Asistir con regularidad a clases.
- Mostrar buen comportamiento dentro y fuera de la institución educativa.
- Mantener un buen desempeño académico.
- Reportar cualquier anomalía del servicio prestado por el comedor al responsable del Programa de Apoyo.
- Responder la encuesta mensual de servicio del comedor.

6. MAYOR INFORMACIÓN

Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Institucionales ubicado en el 1er. Piso del Edificio de Gobierno o al 5623-1209.
pani@campus.iztacala.unam.mx

Anexo 3. Encuesta Mensual del Programa de Apoyo Nutricional Iztacala

SERVICIOS		Cumple	Puntaje	
			Máximo	Asignado
Calidad del servicio	Contó con la logística necesaria en cuanto a charolas, vajilla y servicio de mesas (servilletas y cubiertos).	<input type="checkbox"/>	25	
	Durante la ejecución del servicio contó con personal suficiente y capacitado para cumplir las actividades propias del servicio.	<input type="checkbox"/>		
	El servicio se prestó de acuerdo a lo pactado con el contratista del servicio.	<input type="checkbox"/>		
	El servicio prestado por el personal fue atento y amable.	<input type="checkbox"/>		
Cumplimiento en los tiempos de servicio	Cumplió con los tiempos de entrega de los alimentos (menor a 15 minutos desde la caja a la mesa)	<input type="checkbox"/>	25	
	Se tenían disponibles en la barra de alimentos, todos los platillos y guarniciones, ofrecidos en el menú del día.	<input type="checkbox"/>		
Cumplimiento en variedad y cantidad de los alimentos	La variedad de los alimentos ofrecidos en el menú es adecuada desde el punto de vista nutricional.	<input type="checkbox"/>	20	
	Se sirvieron los diferentes platillos ofrecidos, en proporciones adecuadas.	<input type="checkbox"/>		
Higiene de las instalaciones y el personal	Las charolas y cubiertos se encontraron en buenas condiciones de higiene.	<input type="checkbox"/>	30	
	Las áreas de comedor se encuentran en buenas condiciones de higiene; las superficies de las mesas se limpian después de cada servicio.	<input type="checkbox"/>		
	Los despachadores de agua, estuvieron tapados en todo momento.	<input type="checkbox"/>		
	Las áreas de servicio (barra de alimentos y aledaños) se encuentran en buenas condiciones de higiene.	<input type="checkbox"/>		
	El personal del área de servicio de alimentos utiliza, delantal, cubrebocas, red y/o cofia o gorra de colores claros, que cubre completamente el cabello; sin manchas o suciedad visible y en buen estado.	<input type="checkbox"/>		
	El área destinada para desechos es adecuada y se encuentra en buenas condiciones.	<input type="checkbox"/>		
	Las instalaciones sanitarias se encuentran en buenas condiciones de higiene.	<input type="checkbox"/>		
			100	

Observaciones:

FIRMA _____

FORMATO: PANI SEMESTRE 2014-2