

249877

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

PO 1464/97  
Ej. 3

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA PLANEACION  
ESTRATEGICA DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A ;  
MIGUEL ANGEL FLORES GARCIA





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
IZTACALA**

**EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**MIGUEL ÁNGEL FLORES GARCÍA**

**México, 1996.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
IZTACALA**

**TESIS**

**EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

**MIGUEL ÁNGEL FLORES GARCÍA**

**7906147-2**  
NUMERO DE CUENTA

**LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES**  
PRESIDENTE

**LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE**  
VOCAL

**LIC. ENRIQUE ROJAS SERVÍN**  
SECRETARIO

**México, 1996.**



**Todo lo que esta a nuestro alcance lo dejamos para el futuro, sin darnos cuenta que nuestro futuro es corto e incierto.**

A mis padres que me han brindado la oportunidad y el apoyo durante mis estudios.

A mi esposa Eva Aurora e hijos Evany y Miguel por haberme impulsado a alcanzar este objetivo.

A mis hermanos Mario y Luis por su apoyo.

A mi familia.

A mi asesor de tesis José E. Vaquero por su gran apoyo.

A mis profesores y sinodales.

A mi escuela.

# I N D I C E

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
 <b>CAPITULO 1 . Aspectos Generales de Psicología Organizacional</b>	
1.1 Evolución de la Psicología Organizacional.....	14
1.2 Definición de Psicología Organizacional.....	18
1.3 Comportamiento Organizacional.....	19
 <b>CAPITULO 2 . Aspectos Generales de las Organizaciones.</b>	
2.1 Definición de la Organización.....	28
2.2 Estructuras Organizacionales.....	32
2.3 Modelos Sistémicos y Ambiente Organizacional.....	35
 <b>CAPITULO 3 . El Papel del Psicólogo en la Planeación Estratégica.</b>	
3.1 Planeación Estratégica.....	49
3.1.1 Definiciones y Concepciones.....	49
3.1.2 El liderazgo y la Estrategia.....	52
3.1.3 Esquema General de la Formulación de Estrategias.....	55
3.2 El papel Estratégico del Psicólogo Organizacional.....	63
3.2.1 Estrategias de Evolución.....	64
3.2.2 Análisis de Impactos.....	71
3.2.3 El Factor Humano y los Objetivos Organizacionales.....	76
3.3 EL Papel Previsivo del Psicólogo Organizacional.....	77
3.3.1 Análisis de Amenazas y Oportunidades.....	81
3.3.2 Características de los Cambios en el Ambiente Externo.....	88

3.4	El Papel Analítico del Psicólogo.....	90
3.4.1	Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	96
3.4.2	Factores Humanos a Considerar en el Ambiente Interno.....	108
CAPITULO 4 . Propuesta Metodológica del Papel del Psicólogo en la Planeación Estratégica.		
4.1	Las Organizaciones Tendientes a adoptar Estrategias de Evolución...	114
4.2	Propuesta Metodológica.....	116
4.3	El perfil profesional del psicólogo y su responsabilidad en el desarrollo organizacional.	135
4.4	Conclusiones.....	140

## Resumen

El presente trabajo examina la importancia y el desarrollo del papel del psicólogo en la planeación estratégica de las organizaciones. Como resultado de los fracasos que han tenido los administradores y políticos para guiar una organización hacia el éxito. Se presentan las concepciones y estructuras que se han desarrollado acerca de las organizaciones, hasta llegar al punto, en el cual se concibe a la organización como un sistema dinámico, en constante evolución, resultado de la influencia de fuerzas internas y externas de manera simultánea y variada (causalidad múltiple). El éxito o fracaso de toda organización está en función de la formulación de sus estrategias, las cuales consideran los factores externos e internos, actuales y futuros, que permitan definir el futuro de la organización.

Se presentan los tres análisis que deben realizarse dentro de la planeación estratégica; análisis de impactos, análisis de amenazas y oportunidades y el análisis de fortalezas y debilidades.

El análisis de impactos dimensiona la importancia que tiene la concepción y percepción que tiene cada elemento acerca de la organización a la que pertenece, base para la formulación de la estrategia organizacional. El análisis de amenazas y oportunidades que se debe de considerar para adecuar el comportamiento organizacional a las exigencias y situaciones externas. Este análisis considera el factor económico, tecnológico, mano de obra, valores y actitudes y leyes, así como sus características; amplitud, universalidad, claridad, durabilidad, profundidad y proximidad. Esto marca las fortalezas que deberá de poseer una organización que pretenda ser progresista y evolutiva. El análisis de fortalezas y debilidades es fundamental para poder contar con una organización sana en cualquier momento, a pesar de las exigencias y cambios del medio y fuerzas externas. Los elementos para tal análisis son; la distribución de edades, sexos, etnias y conocimientos; la rotación de personal, niveles de ascenso profesional, cultura organizacional y productividad. Por último se presenta una propuesta metodológica para ser utilizada por el psicólogo para responder a las necesidades de las organizaciones progresistas.

El presente trabajo es el resultado de las exigencias y demandas que tiene cualquier organización para evolucionar y progresar por periodos largos, manteniendo niveles altos de competitividad y productividad. Es resultado de los fracasos que han tenido las organizaciones guiadas únicamente por personas con conocimientos exclusivos de administración y política olvidando el factor humano conductual. Es necesario observar a toda organización como un sistema dinámico, que requiere de cambios estructurales constantes para poder sobrevivir y destacarse en su medio, considerando fuerzas internas y externas que marcan la estrategia a adoptar.

Con el tratado o sin el tratado de libre comercio, las organizaciones mexicanas deberán entender la necesidad de cambio, para poder alcanzar la productividad, calidad y servicio que es exigido por todas aquellas personas que hacen uso de sus servicios o productos. Hoy en día, el grupo de personas que se encargan de indicar la trayectoria y objetivos de cualquier organización deberán de ser especialistas en diferentes áreas como la administración, psicología, economía, ingeniería, etcétera.

La formación profesional del psicólogo le permite concebir a toda organización como un sistema social complejo, que tiene que ser estudiado como tal. El comportamiento organizacional, de grupos y de subsistemas es resultado de estímulos internos y externos que están presentes, y muchas veces no se pueden evitar ni eliminar. El comportamiento de un individuo está estrechamente ligado al comportamiento del grupo al que pertenece, es una célula dentro de un organismo que se encuentra dentro de un ambiente cambiante. Esta forma de concebir a la organización es la que permite conjuntar todos los elementos que la conforman y que han dejado a un lado el factor humano, dicha omisión sin duda alguna la conducirá tarde o temprano al fracaso. Este trabajo es respuesta a la demanda de las organizaciones por parte de la psicología.

Una de las formas en las que el psicólogo puede apoyar el cambio organizacional a nivel directivo, es conociendo las necesidades demandadas y los factores no considerados por parte de los dirigentes administrativos y políticos en el proceso de planeación estratégica, por tal motivo, la

presente tesis trata de los principios y la metodología que se debe considerar, antes de que el psicólogo forme parte de un comité de la alta dirección.

El primer capítulo trata de la evolución que ha tenido la psicología organizacional hasta nuestros días. Aunque, la formación de organizaciones ha existido desde que los seres humanos tuvieron la necesidad de agruparse para cubrir sus necesidades, el estudio científico de ellas es relativamente nuevo. En un principio se trataba más de relaciones de trabajo por la tendencia a sobrevivir en un medio hostil, las condiciones eran infrahumanas y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de suciedad y peligro. Lo importante en esa época eran las condiciones y capacidades físicas de la persona, puesto que el trabajo se realizaba en la agricultura, ganadería y minería. Luego se produjo la Revolución Industrial la cual sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los individuos. La industria creó un excedente de bienes y conocimiento que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y mayor satisfacción en su trabajo.

En 1800 en este nuevo ambiente industrial, Roberto Owen, joven galés, propietario de una fábrica fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo. Sin duda alguna, Owen incrementó la calidad de sus productos, la productividad y bienestar de sus empleados (Davis y Newstron, 1991).

Ure incorporó el factor humano en su obra "The Philosophy of Manufactures" publicada en 1835 (Robbins, 1993). Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también consideró un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores tratamientos médicos, mejoró su ambiente de trabajo, pagos por enfermedad, etcétera. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo.

A principios del siglo en Estados Unidos del Norteamérica Frederick W. Taylor despertó el interés de las personas en el trabajo (Sverdlik, 1991). Con frecuencia se le llama "padre de la

administración científica" y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del estudio del comportamiento organizacional. Aunque la meta de Taylor era la eficiencia técnica e incremento de la productividad solucionaba los problemas de sus trabajadores para que no afectarían esta meta.

En 1914 apareció "The Psychology of Management" de Lillian Gilbreth en que se ponía de relieve el aspecto humano del trabajo. Poco después se constituyó la National Personnel Association y más tarde en 1923 se convirtió en la American Management Association.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger en la Universidad de Harvard elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas y psicológicas a experimentos industriales realizados en la Western Electric Company en su planta de Hawthorne. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo, que con frecuencia resulta difícil de comprender. Por estos motivos para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad de alcanzar progresos, convirtiéndose en el padre de las "Relaciones Humanas".

Para Taylor los problemas humanos eran causa de la baja de productividad y por ese motivo proponía solucionarlos. Para Mayo, en cierta forma, era estratégico contemplar al recurso humano como elemento, y medio para alcanzar niveles altos de productividad.

Otros importantes proyectos de investigación se realizaron durante las décadas de 1940 y 1950 en numerosas instituciones: Research Center for Group Dynamics de la Universidad de Michigan estudios sobre Liderazgo y Motivación; Personal Research Board de la Universidad de Ohio sobre Liderazgo y Motivación; National Training Laboratories sobre Dinámicas de grupos. Tan pronto como los resultados de estas investigaciones empezaron a filtrarse en las universidades e industria, surgió un nuevo interés por el comportamiento humano en el trabajo.

Una nueva visión de concebir a las organizaciones había empezado, ahora el elemento primordial de cambios dentro de las organizaciones era el ser humano.

En el segundo capítulo se tratan algunos aspectos generales sobre las organizaciones, tales como, definiciones, tipos y estructuras. El comportamiento humano está presente en cualquier sistema organizacional y es la base sobre la que se edifica ésta. No es tan fácil dar una definición acerca de lo qué es una ORGANIZACIÓN dada la complejidad.

Stephen define a la organización como una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o mas personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes (Davis y Newstrom, 1991).

La mayoría de las definiciones que se han hecho por parte de administradores y políticos tienen similitud a la definición de Stephen, donde las características personales de cada miembro no son consideradas ni dimensionados los efectos que puede tener dentro de ella.

Shein (1993) menciona que la organización se debe de concebir como un sistema abierto, es decir, que está en constante interacción con todos su medios, asimilando materia prima, personas, energía e información, transformándola y convirtiéndola en productos y servicios que luego son enviados a esos diversos medios, en donde cada miembro tiene un papel importante.

El concepto que se tenga de organización por parte de los directivos de las mismas, dará diferentes estructuras y formas de dirección. Cuando el concepto de organización no da importancia al factor humano, las organizaciones tienden a ser autocráticas y mecanistas; cuando el factor humano es el elemento primordial de una organización, éste está presente desde la planeación estratégica hasta la ejecución de la misma, estas organizaciones tienden a ser progresistas y responden favorablemente a los cambios del ambiente externo.

La evolución que ha tenido el concepto de lo que es una organización ha sido como resultado de las investigaciones realizadas en el campo de la conducta humana y su práctica en las mismas. Sin duda, las organizaciones más progresistas, son aquellas en las que la comunicación se da en todos los sentidos sin importar rangos o jerarquías.



El análisis de cada uno de estos tipos de organizaciones, sin duda alguna, mostraría diferentes formas de concebir al ser humano por parte de los dirigentes, y su impacto en las relaciones entre los individuos y grupos. Los avances científicos y tecnológicos del estudio de la conducta humana que se ha realizado, han hecho necesario redefinir lo que son las organizaciones. Las organizaciones con estas características tienden a ser sistemas dinámicos y en desarrollo constante, abierto y complejo donde se dan oportunidades a cada miembro de la organización para consagrar su talento, sus capacidades y su esfuerzo físico a mejorar la eficiencia de la organización.

En el tercer capítulo se describe el papel estratégico, analítico y previsorio que debería desempeñar el psicólogo en la planeación estratégica de cualquier organización progresista. La estabilidad, fortaleza y desarrollo de cualquier organización se debe en gran medida en que se tiene una razón de ser, una misión, una estrategia la cual es conocida, entendida, asimilada por cada uno de los miembros de la organización. Lo importante es que cada uno de los miembros esté convencido de la estrategia a seguir, y su participación en su elaboración genera compromiso para alcanzar la meta fijada.

La formulación de una estrategia sigue siendo muy importante para cualquier organización, debe de contar con la participación de las personas adecuadas en la fusión de un grupo interdisciplinario con una alta percepción, creatividad y conocimientos firmes sobre su área, de tal forma que forme sinergia organizacional.

La planificación estratégica es un enfoque abierto para dirigir una organización a través del tiempo en medio de un ambiente cambiante. Se trata de comportamiento proactivo encaminado a resolución de problemas, dirigido externamente a las condiciones del ambiente. Su objetivo primordial es vincular el futuro de la organización a cambios que se presentarán en el medio ambiente, en forma tal que los elementos que la conforman (personal, dinero, clientes, servicio, etcétera.) interactuen en armonía.

Después de la planificación estratégica la cual indica hacia donde quiere ir la organización, se encuentra la planificación operativa, en la cual se busca respuesta a la forma en que puede la organización alcanzar sus metas y objetivos.

Existen diferentes tipos de estrategias dentro del ambiente organizacional, todas ellas como resultado de la visión y objetivos finales a lograr. La Estrategia Organizacional es la estrategia global hacia donde se debe dirigir toda la atención. Le Louam (1992) menciona dos tipos de estrategias organizacionales, la estrategia interna y la estrategia externa. La estrategia externa se refiere a la alineación de la organización con el ambiente externo (principalmente elección de la estrategia triple producto-mercado-tecnología), mientras que la estrategia interna tiene que ver con la alineación de variables claves dentro de la organización (elección de estructuras, del recurso humano, planes funcionales, etcétera.). El éxito de la organización depende de que los estrategas hayan sabido acoplar las estrategias externas del mercado con las estrategias internas.

Con frecuencia la estrategia externa se denomina estrategia de evolución porque intenta escoger o modificar el dominio del mercado dentro del cual evoluciona la organización. Las estrategias internas buscan crear la estructura, funcionamiento y operación dentro de la organización para hacer frente a las demandas del mercado.

El comportamiento humano está presente durante todo este proceso, y forma parte importante en la toma de decisiones, y parte importante en la ejecución y consumación de la estrategia. La estrategia debe enfocarse hacia el recurso humano, y se debe de llevar como tal, no esperar el momento para realizar un correctivo. El psicólogo organizacional debe de intervenir desde la formulación de la estrategia, para prevenir el fracaso de la misma por no considerar el factor humano como elemento fundamental para el éxito de la misma.

El papel del psicólogo en las organizaciones mexicanas se ha incrementado en la última década; sin embargo, este crecimiento ha sido en forma horizontal y pocas ocasiones en forma vertical, esta última es la que permite escalar niveles altos dentro de una organización.

El papel del psicólogo debe de ir más allá de las funciones que desempeña actualmente en el área organizacional; selección de personal, desarrollo de personal, ingeniería humana y accidentes y seguridad en el trabajo (Reyes y Arizmendi, 1987 en Shein, 1993). Las funciones que comúnmente se definen como campos de acción de la psicología organizacional tienden a ubicarla a nivel operacional y pocas veces a nivel táctico, mientras que el nivel estratégico ha quedado olvidado.

En el nivel Estratégico se encuentran los "EJECUTIVOS" los cuales establecen los objetivos de la organización acordes con la misión de la misma, elaborando la planeación a largo plazo.

A nivel Táctico se ubican los gerentes de primera línea, son los responsables de localizar y controlar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la organización.

El nivel Operacional abarca a Gerentes Operativos y demás personal, todos ellos desempeñan operaciones diarias y rutinarias.

El nivel estratégico tiene la responsabilidad del éxito o fracaso en la formulación de estrategias. Las organizaciones con éxito tienen la necesidad de orientarse mediante la formulación clara de su estrategia. La formulación de Estrategia implica definir la naturaleza y dirección de la organización, sin indicar con ello los medios necesarios. La estrategia se formula en el presente y se diseña para el futuro.

La formulación de estrategias implica comprensión y compromiso compartido en la alta dirección con respecto a la dirección de la unidad. Se requiere de un mecanismo de comunicación que permita la difusión y comprensión del compromiso que se requiere en toda la organización (Kras, 1991).

El psicólogo juega un papel importante dada su formación profesional, la cual le permite conceptualizar a las organizaciones de una manera más completa como las conceptualizan los administradores "Dividendos para el inversionista, prosperidad para el trabajador, calidad para la sociedad". A una organización la conforman cada una de las personas que en ella laboran y por lo tanto debe de verse en su totalidad y no en forma fragmentada.

Sin duda, es necesario que surja una nueva generación de líderes dentro de la sociedad mexicana, los cuales realmente respondan a las necesidades de las personas que ellos representan o dirigen, los resultados que se obtengan seguramente serán mejores que los actuales sin tantos sistemas de control.

La estrategia y estructura organizacional son variables que han sido grandes protagonistas de la teoría y práctica gerenciales. Aunque ahora esté plenamente demostrado que la estructura debe servir a la estrategia, cada elemento de ella debe comprender y valorar su importancia dentro de la organización. Muchos gerentes mexicanos siguen basando su trabajo en hacer organigramas, análisis de puestos, manuales de procedimientos, normas y reglamentos, como si el éxito de una organización depende de la forma en que se establecen sus políticas y procedimientos y no de la calidad e integración del recurso humano (Cope, 1991).

En la mayoría de los cambios que experimentan las compañías mexicanas y en las que se habla en un inicio de REESTRUCTURACIÓN, REORGANIZACIÓN, REINGENIERIA generalmente no presentan cambios importantes, tal parece que se han olvidado de planear claramente su estrategia convirtiéndose en dirigentes burócratas y no estrategas como los que necesita la sociedad mexicana.

La estructura sigue a la estrategia, ésta es la base sobre la cual se construirá la organización, los resultados que se obtengan, serán resultado del planteamiento estratégico. Para dar origen a una estrategia, no se requiere de años de experiencia, cursos sobre planeación estratégica, lo que se requiere es ser creativos, analíticos, cooperativos y conocer con bases científicas las variables que pueden afectar el logro de la estrategia formulada .

El psicólogo organizacional es parte importante del cambio necesario dentro de las organizaciones mexicanas, hoy en día lo económico, la apertura comercial con el tratado de libre comercio con los Estados Unidos y Canadá es una situación económica desfavorable; en lo político, un deterioro en la credibilidad del pueblo mexicano con sus gobernantes, confrontaciones inaceptables entre grupos políticos; en lo cultural, nuevos valores reemplazan a los viejos,

haciendo que surjan formas de pensar y de actuar que hace algunas décadas hubieran sido inconocibles, todo ello englobado en el concepto MODERNIZACIÓN.

La psicología organizacional debe de ser agente de cambio y no espectador de este proceso de transición la cual demanda a las organizaciones mexicanas una alta competitividad, lo que significa que deberán de buscar un incremento sustancial en sus niveles de calidad, productividad y efectividad.

Lograr la competitividad, fomentar la participación y desarrollar medios para propiciar la calidad de vida en el trabajo, significa romper con muchos moldes culturales y administrativos que funcionaban más o menos bien hasta hace poco, pero que hoy en día resultan obsoletos e incluso peligrosos. Significa también construir una nueva cultura organizacional encaminada a la consecución de los objetivos citados.

Se deben crear las condiciones propicias para que las organizaciones mexicanas sean flexibles, descentralizadas, orientadas al servicio y al desarrollo del personal, ágiles y rápidas en su respuesta a las demandas de su ambiente.

Esto incluye una manera distinta de considerar a las personas, respetando su dignidad, tratándolas como seres inteligentes, capaces de pensar y decidir por si mismos, y permitiéndoles participar activamente en la vida de sus organizaciones.

El éxito al cambio depende en gran medida de las personas, el responder a sus necesidades humanas y económicas, garantiza el compromiso que ellas adquieran para con su organización. La función del psicólogo organizacional es detectar, evaluar y asegurar que se contemple dentro de la planeación estratégica el elemento humano como parte esencial. Esto es posible mediante la participación activa del psicólogo a todos los niveles, Estratégico, Táctico y Operacional.

La ignorancia por parte del psicólogo organizacional del papel que debe de desempeñar hoy en día dentro de las organizaciones lo ubica dentro de un papel pasivo, el conocer el concepto y la importancia de lo que es la Planeación Estratégica lo compromete a integrarse y aceptar retos a nivel directivo, por ser agente de cambio.

El sistema de planeación estratégica del recurso humano, tenderá a ser una herramienta que ayude al éxito de los objetivos organizacionales.

Planificar el recurso humano exige del psicólogo organizacional el desempeño de papeles mas diversificados que antes, pero el más importante es el papel estratégico que pueda desempeñar (elección de objetivos y medios del recurso humano en congruencia con la estrategia), un papel analítico (estudio de las fortalezas y debilidades del ambiente interno), un papel previsorio (vigilancia de las tendencias del ambiente externo y previsión de los funcionarios), un papel de ejecución (puesta en marcha de la estrategia del recurso humano), un papel administrativo (Gerencia del Servicio de Planeación del Recurso Humano) un papel de control (evaluación de los resultados obtenidos con la estrategia del recurso humano).

Es importante mencionar que estos papeles son nuevos para el psicólogo organizacional y representan un desafío, que debe ser enfrentado para el logro de nuevas oportunidades. Se enfrentará a la resistencia de varios ejecutivos de alta dirección que aún no perciben la importancia que tiene el psicólogo organizacional en el cambio necesario de las organizaciones mexicanas en la transición que se está viviendo hacia la apertura de libre comercio.

Una estrategia del recurso humano es requerida desde el momento en que se formule la estrategia organizacional, la cual es el resultado del análisis e investigación que se ha hecho en lo referente al comportamiento humano y organizacional. Una estrategia del recurso humano es un conjunto de decisiones tomadas a la luz del análisis. El proceso de planeación estratégica del recurso humano requiere de tres tipos de análisis: de impactos, de amenazas y oportunidades y de fortalezas y debilidades.

Los análisis de impactos sirven para alinear el recurso humano con la estrategia organizacional. Los análisis de las amenazas y oportunidades van a ayudar a alinear el recurso humano con el ambiente externo. Los análisis de fortalezas y debilidades permiten alinear el recurso humano con el ambiente interno. Se trata pues de tres alienaciones distintas que deben armonizarse. Esa armonización es crucial para construir la estrategia del recurso humano de la organización.

El psicólogo organizacional por su formación profesional tiene la obligación de intervenir a nivel directivo, y desarrollar estrategias planificadas.

En el cuarto capítulo se presenta una propuesta metodológica como ayuda al papel que debe desempeñar el psicólogo en la planeación estratégica y operativa de las organizaciones. De igual forma, es importante que el psicólogo forme parte del comité directivo interdisciplinario dentro de las organizaciones, de tal forma, que permita definir planes estratégicos más realistas y efectivos.

El **objetivo** del presente trabajo es describir las actividades que debe de realizar el psicólogo organizacional en la formulación de la estrategia organizacional y del recurso humano desde su planeación, organización, dotación del servicio de planeación del recurso humano, motivación y control. Proponiendo una alternativa metodológica que permita identificar las fases que se deben seguir para alcanzar el objetivo propuesto.

## CAPITULO 1

### ASPECTOS GENERALES DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



## 1.1 EVOLUCIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

Antes de entrar a detalles sobre la evolución que ha tenido la Psicología Organizacional, se mencionan unas líneas en las cuales Shein (1993 página 6) señala la importancia de entender primeramente el campo de acción de esta área de la Psicología.

"La psicología de la Organización como campo del conocimiento está íntimamente ligado al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tienen dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El Psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos e investigativos no estaban a su disposición"

Estas líneas permiten comprender la evolución que ha tenido la psicología organizacional hasta nuestros días, y la importancia que tiene y ha tenido como disciplina científica. Aunque, la formación de organizaciones ha existido desde que los seres humanos tuvieron la necesidad de agruparse para cubrir sus necesidades, el estudio científico de ellas es relativamente nuevo.

Difícilmente podría decirse el año en que nace la psicología industrial, sólo se puede decir que la mayoría indica que esta se dio en el siglo XX. Aunque Brown (citado en Davis y Newstrom, 1991) menciona en su libro "La Psicología industrial en la industria" la existencia del libro "Existencia de ingenieros" de Juan Huarte en el que trata sobre la inteligencia y habilidades de las

personas y la importancia que tiene el descubrir las inclinaciones especiales de cada individuo con el fin de impartir cursos de adiestramiento mejorando con ello la productividad de las personas.

Antes del siglo XX las publicaciones que se hicieron no tenían bases teóricas y científicas que las sustentaran, sólo se basaban en observaciones de los mismos autores. Las inquietudes de estas personas crearon la necesidad de llevar a nivel científico la Psicología Industrial, esto solo puede darse en el momento en que sea una ciencia experimental.

Brown (1954) afirma que la Psicología Industrial no puede ser considerada una rama de la Psicología General hasta que no llegue a ser ciencia experimental, suceso que data desde 1879, cuando Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana.

Frederick W. Taylor con frecuencia se le llama "padre de la administración científica" gracias a sus aportaciones hechas a principios del siglo con las cuales se obtiene una mejora del ambiente laboral enfocado a obtener un incremento en la productividad.

La evolución de la psicología organizacional ha sido lenta, se puede decir que adquirió mayor fuerza cuando el Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University en el año de 1901 aplicó la psicología a la publicidad, convirtiéndose en el primer psicólogo industrial de los Estados Unidos de Norteamérica. Algunos autores consideran que el año de 1901 puede ser considerado como el año de nacimiento de la Psicología Industrial. Después vendría la Primera Guerra Mundial, en la cual los psicólogos formaron parte importante en los programas de reclutamiento y selección, adiestramiento y evaluación de rendimiento, análisis de puestos, después de terminada la guerra, los conocimientos adquiridos se enfocaron a solucionar los problemas que aquejaban a las industrias, los cuales afectaban la productividad (Martínez, 1988). Los estudios hasta estos momentos se enfocaban a las características individuales y el impacto que esta tenía en el nivel de productividad de la industria, la aplicación de los conocimientos se obtuvieron resultados positivos en esos momentos.

En 1924 en Hawthorne se inicio una investigación que iba más allá del estudio de la selección, de la colocación y de las condiciones de trabajo (Martínez, 1988). Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva de investigación psicológica en la industria, suministraron métodos y soluciones a algunos problemas de actitudes, dirección, comunicación y estructura de la organización (Siegel, 1981). En estos estudios y algunos posteriores se encontró que las buenas actitudes de los trabajadores aumentan la producción, o que aumentar el reconocimiento al desempeño de los empleados influye más en la producción que aumentar el sueldo. De igual forma, se encontró que la organización informal afectaba más a la organización formal, es decir, aquella que es impuesta por la gerencia (Martínez, 1988).

El individuo no se veía como un elemento aislado sino en relación con el medio ambiente en que se encuentra, esta relación influye en el comportamiento de los trabajadores y de toda una organización.

En 1930 la Psicología Industrial se estableció como una área distinta de la psicología general (McCormick e Igen, 1980). En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger en la Universidad de Harvard elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas y psicológicas a experimentos industriales realizados en la Western Electric Company en su planta de Hawthorne. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo, que con frecuencia resulta difícil de comprender. Por estos motivos para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad de alcanzar progresos, convirtiéndose en el padre las "Relaciones Humanas".

Taylor consideraba los problemas humanos como causa de baja de productividad y por ese motivo proponía solucionarlos. Para Mayo, en cierta forma, era estratégico contemplar al recurso humano como elemento, y medio para alcanzar niveles altos de productividad.

Las investigaciones realizadas durante las décadas de 1940 y 1950 en las instituciones: Research Center for Group Dynamics de la Universidad de Michigan, Personal Research Board de la Universidad de Ohio, National Training Laboratories provocaron un incremento en el interés de las organizaciones sobre los resultados obtenidos. Tan pronto como los resultados de estas investigaciones empezaron a filtrarse en las universidades y a la industria surgió un nuevo interés por el comportamiento humano en el trabajo. Una nueva visión de ver a las organizaciones había empezado, ahora el elemento primordial de cambios dentro de las organizaciones era el ser humano.

La Segunda Guerra Mundial (1939-1945) impulsó a la Psicología Industrial, se volvió a incidir en aspectos como selección y clasificación, en el mejoramiento de los programas de adiestramiento especializado, en técnicas de análisis de puestos y en la evaluación del rendimiento (Bula y Naylor, 1976). Sin duda alguna, el aumento de profesionales en psicología se incrementó durante y después de la Segunda Guerra, dado que las industrias deberían de ser más productivas, con productos de mayor calidad, puesto que la Tercera Guerra que se libraría sería referente al comercio.

La evolución de la Psicología Industrial es la evolución de la Psicología Organizacional, sin embargo, esta última es mucho más ambiciosa que la primera y no es hasta los años ochenta cuando se da un giro bastante considerable. Shein (1982) marca la diferencia entre la Psicología Industrial y la Psicología Organizacional, la cual no sólo se dedica al reclutamiento y selección de personal, evaluación, entrenamiento, etcétera, sino que se encarga de manejar los problemas como un conjunto interrelacionado y ligado al sistema social de la organización y no solo de manera aislada. Las organizaciones son influenciadas por estímulos externos e internos, los cuales exigen estructuras funcionales, más que jerárquicas, para poder hacer frente a los cambios constantes de su medio.

## 1.2 DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

Buscando una definición completa y clara de la Psicología Organizacional se cita el siguiente párrafo (Cope, 1991 pág. 37.):

“ La solución adecuada (Comportamiento organizacional correcto), está dentro de la persona colectiva (Organización). Por lo tanto la labor del Directivo (Terapeuta) consiste en ayudar al grupo (Empresa) a encontrar la solución adecuada (estrategia apropiada) para su problema”

El párrafo anterior hace alusión a la formulación de la estrategia de una organización, con ello, se puede notar la importancia que tiene el psicólogo organizacional desde la formulación de la estrategia, que es el elemento primordial, la razón de ser y de existir de una organización.

A continuación se presentan algunas definiciones de Psicología Industrial y Psicología Organizacional.

- a) El psicólogo industrial se interesa en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos en la industria, en los problemas de la productividad humana y en la ejecución del trabajo, el aprendizaje humano, la motivación humana, los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas (Dunnette y Kirchner, 1973).

- b) La Psicología Industrial analiza la conducta del hombre dentro de su vida laboral. Por tanto presume conocimientos psicológicos y conocimientos empresariales. La finalidad de la Psicología Empresarial en donde, por un lado, adaptar mejor el hombre al trabajo, por otra parte, mejorar su eficiencia (Ballesteros, 1982).

c) El psicólogo industrial es un profesionista que se ha vinculado a la filosofía administrativa o empresarial, cuya disciplina no es más que el aspecto ideológico que justifica el proceso de trabajo, afirmando que es la forma técnico-científica de aumentar la producción (Viladomat, 1987).

- d) La Psicología de las Organizaciones se ocupa de los productos y procesos de los negocios, las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales (Bass, 1979).

e) La Psicología Organizacional es una disciplina aplicada. El que la práctica aplica directamente los sólidos principios que sirven de fundamento al conocimiento del comportamiento humano obtenido, tanto de otras ramas del amplio campo de la Psicología, como de otras disciplinas como la sociología, la economía y la filosofía. El principal objetivo de estas aplicaciones es predecir el comportamiento o exponer algún cambio, que deberá realizarse posteriormente. Estos dos objetivos, de predicción y cambio, constituyen una especie de recompensa. Representan una prueba práctica de la teoría ( Siegel, 1981).

Como es notorio, el campo de acción de la Psicología Organizacional exige por parte del psicólogo desempeñar una serie de actividades relativamente nuevas en el análisis y estudio de cualquier organización. La concepción actual que se tiene de las organizaciones como sistemas dinámicos y en desarrollo constante, abiertos y complejos exige de conocimientos sólidos sobre conducta humana y comportamiento organizacional.

### **1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

El Comportamiento Organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellos (Robbins, 1987). Se puede notar, esta disciplina aplica el conocimiento adquirido sobre los individuos, grupos y estructuras, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las organizaciones funciones con mejor eficiencia. El Comportamiento Organizacional se enfoca en cómo las personas en forma individual y grupal actúan dentro de las organizaciones. La mayoría de los administradores y políticos que guían a una organización, se centran en la obtención óptima de las metas organizacionales, mediante la formulación de procesos, políticas, y delegación de autoridades. Pero como esos objetivos no pueden ser alcanzados sin la intervención humana, el comportamiento organizacional constituye un elemento importante dentro de la administración.

Davis y Newstrom (1991) definen al Comportamiento Organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las

organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicio. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el Comportamiento Organizacional.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología, y el ambiente exterior en que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él (Davis y Newstrom, 1991).

En esta definición se ponen de manifiesto cuatro elementos necesarios para entender el comportamiento organizacional. Las PERSONAS son las que constituyen el elemento social interno, el cual está formado por individuos y grupos formales e informales, estos grupos por su naturaleza tienden a ser dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. Las personas son las que dan origen a las organizaciones, y por ellas existen y tienen a ser exitosas cuando el objetivo que se persigue es común para cada persona y grupo que la conforma. La ESTRUCTURA define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones, cada persona y cada grupo deberá desempeñar una función en particular, la relación y congruencia entre las diferentes funciones es lo que permite crear nuevas estructuras que deben de ser vistas como estructuras funcionales y no jerárquicas como existen en la mayoría de las organizaciones. La TECNOLOGÍA proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Éstas no pueden lograr grandes cosas trabajando exclusivamente con las manos, sino que crean equipos, maquinaria, métodos etcétera. El MEDIO está presente en toda organización, la cual no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, las cuales influyen entre sí y constituyen un sistema complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano (Davis y Newstrom, 1991).

Son estos cuatro elementos los cuales se convertirán en las Fortalezas y Debilidades, y en las Oportunidades y Amenazas consideradas para la formulación de estrategias organizacionales. El plan estratégico de cualquier organización no se forma de manera sencilla, ni de forma individual por el dueño, ni por un comité directivo que sólo involucra a administradores y políticos, sino por la participación activa de cada uno de las personas que la forman. Es muy importante que dentro del comité directivo, desde el momento en que se defina la estrategia a seguir, se encuentre un profesional de la conducta organizacional.

Las investigaciones que se han realizado sobre comportamiento organizacional han originado la elaboración de modelos que les permitan comprender y ubicar diferentes formas de comportamiento. Davis y Newstrom (1991), hacen referencia a cuatro modelos de comportamiento organizacional los cuales se presentan en la tabla 1-1.

	AUTOCRÁTICO	PATERNALISTA	DE APOYO	COOPERATIVO
Modelo	Poder	Recursos	Liderazgo	Sociedad
Depende de:		Económicos		
Orientación Gerencial:	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de Equipo
Orientación del Empleado:	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el Trabajo	Responsabilidad
Resultado Psicológico:	Dependencia del Jefe	Dependencia de la Organización	Participación	Autodisciplina
Necesidad Satisfecha:	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Autoactualización
Resultado Desempeño:	Mínimo	Cooperación Pasiva	Impulsos Despertados	Entusiasmo Moderado

Tabla1-1. Modelos de Comportamiento Organizacional.

El modelo autocrático está profundamente arraigado en la historia y ha decir verdad, se convirtió en el modelo prevaleciente durante la revolución Industrial.



El modelo paternalista surge cuando al analizar el modelo autocrático se dan cuenta que las personas abrigan pensamientos de protesta, que sólo se llegaban a saber cuando éstos renunciaban o se les despedía, esta conducta se reflejaba en la producción.

El modelo de apoyo "El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar la experiencia como un apoyo y como algo que le permite desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personales (Davis y Newstrom, 1991).

El modelo de cooperativo es una ampliación del modelo de apoyo, el cual le da importancia al trabajo en equipo, en el cual todos estén comprometidos con los objetivos de la organización y no requieran de mucha supervisión para realizar sus actividades.

Los modelos expuestos, permiten identificar el tipo de conductas organizacionales, sin embargo, resulta difícil aplicarlas al 100%. Robbins (1987) menciona que todos los modelos que se encuentran poseen tres elementos universales: un objetivo, variables y relaciones. El OBJETIVO identifica lo que uno quiere lograr demostrar o explicar, como la rotación de personal, la motivación, seleccionar a los candidatos más idóneos, evaluar el estilo más adecuado de liderazgo o explicar por qué ha decaído tanto la productividad en cierto departamento. Una vez conocido el objetivo, las variables fundamentales capaces de influir en él se identifican, su orden se clasifica y se definen las relaciones. Las VARIABLES son las características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, en intensidad o en ambas cosas. Las RELACIONES es la causalidad, el nexo causa-efecto que se necesita demostrar entre sus variables independientes, dependientes y moderadoras.

Robbins (1987) identifica como variables dependientes la Productividad, Ausentismo, Rotación de Personal y Satisfacción en el Trabajo. Como variables independientes las ubica en tres niveles, el Nivel Individual, el Nivel de Grupo y el Nivel Sistema Organizacional. En estos tres niveles muestra la complejidad de lo que son las organizaciones desde los mismos individuos, cuando estos se constituyen en grupos y en un sistema organizacional. Propone que hay tres

niveles de análisis en el comportamiento organizacional, el primer nivel y del cual descansan los siguientes dos niveles, es el Individual, el segundo nivel es el de Grupo y el tercer nivel es el de Sistema Organizacional.

**Nivel Individual:** Características biográficas, Personalidad, Valores y actitudes, Habilidad, Percepción, Motivación y Aprendizaje. El Nivel Individual en el modelo del comportamiento organizacional se muestra en la figura 1-1.

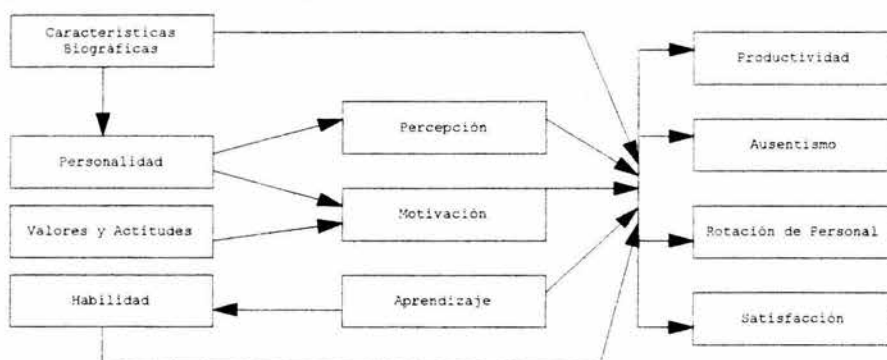


Figura 1-1. Nivel Individual en el modelo del comportamiento organizacional (Robbin, 1987).

La conducta de los individuos en los grupos es algo más que la suma total de cada miembro que actúa en cierta forma. La complejidad del modelo aumenta si reconocemos que esa conducta es diferente cuando uno se halla en un grupo y cuando se encuentra solo. El comportamiento individual tiende a ser variable en cada grupo al que pertenece, el trabajo, la escuela, el club deportivo, etcétera. En cada situación el individuo responderá de acuerdo a sus valores y actitudes, su habilidad, personalidad, percepción, motivación y conocimientos adquiridos.

**Nivel de Grupo:** Roles, Normas, Estatus y Cohesión de Grupos, Comunicación, Toma de Decisiones, Liderazgo, Políticas y niveles de conflicto como se muestra en la figura 1-2.

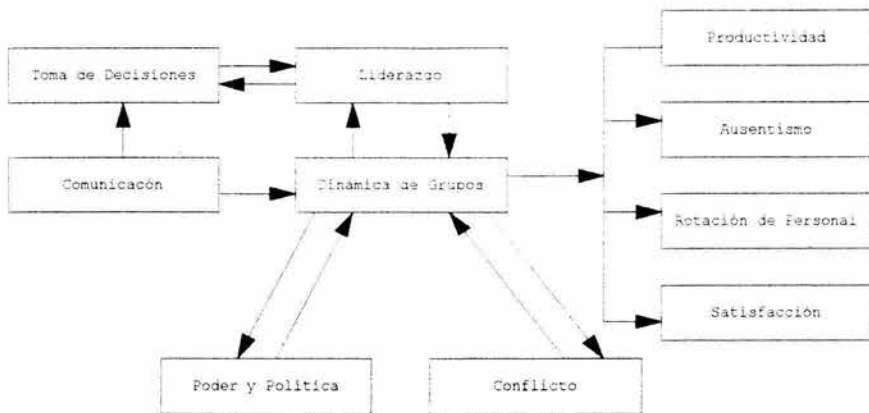


Figura 1-2. Nivel Grupal en el modelo del comportamiento organizacional (Robbins, 1987).

Dentro del grupo los individuos son influidos por los patrones conductuales que se esperan de ellos, por aquello que el grupo considera normas aceptables de conducta, por la jerarquía de estatus establecida por el grupo y el grado en que los miembros sienten una atracción mutua. El comportamiento grupal se ve afectado por patrones de comunicación, los procesos de toma de decisiones en grupo, los estilos de liderazgo y el poder y la política, los niveles de conflicto.

**Nivel de Sistema Organizacional:** Cultura Organizacional, Recurso Humano, Políticas y Prácticas, Cambio y desarrollo Organizacional, Diseño del Trabajo y Ambiente Físico y Estructura Organizacional como se observa en la figura 1-3.

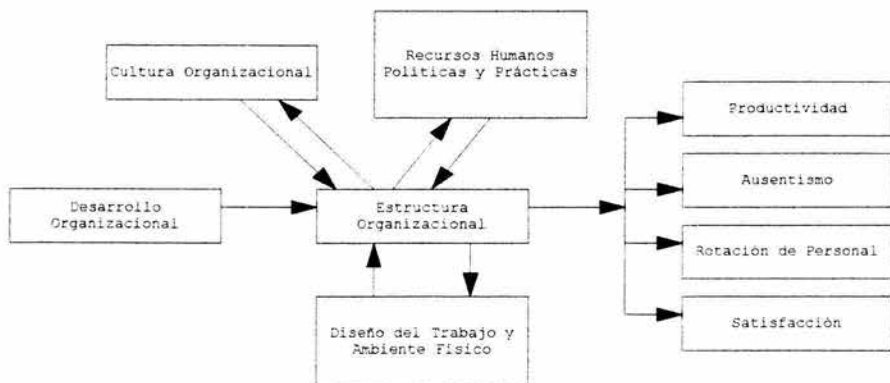


Figura 1-3. Nivel Sistema Organizacional en el modelo del comportamiento organizacional (Robbins, 1987).

El comportamiento organizacional alcanza su grado máximo de complejidad cuando agregamos la estructura formal a nuestro conocimiento del comportamiento individual y grupal. Del mismo modo que los grupos son algo más que la simple suma de los miembros de que constan, las organizaciones no son tan sólo la suma de la conducta de varios grupos. El diseño estructural de la organización formal, la forma en que se diseñan los trabajos y se dispone del ambiente físico, las políticas del recurso humano con las cuales se hace la evaluación y se toman decisiones sobre la concesión de premios y los sistemas usados para realizar el cambio deben añadirse al modelo, para determinar el efecto que el sistema estructural y el cambio en toda la organización tiene en la productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción en el trabajo.

Shein (1993) menciona la importancia del Psicólogo dentro de las organizaciones en la solución de los conflictos intergrupales, la estrategia para prevenir el conflicto cuestiona la premisa fundamental sobre la cual se basa la división del trabajo en una organización. Cuando alguien decide dividir las funciones de la organización entre diferentes departamentos o grupos, propicia también la competencia entre los grupos; para hacer un trabajo bien hecho, cada grupo debe en cierta medida competir por los escasos recursos e incentivos que la empresa pueda ofrecer. El concepto mismo de división del trabajo implica que se reduzca la comunicación e interacción entre los grupos propiciando, en esta forma, las percepciones distorsionadas.

Una de las participaciones del psicólogo dentro del grupo encargado de la planeación de una organización es evitar el conflicto intergrupar, Shein menciona algunos puntos que pueden considerarse.

1. Relativamente mayor énfasis se le debiera dar a la efectividad total de la organización y al rol que cada departamento juega para contribuir a esa efectividad: a los departamentos se les debiera medir y estimular por su contribución al esfuerzo total más que por su efectividad individual.

2. Más interacción y más frecuencia en la comunicación entre los grupos se debe estimular para ayudarles a resolver los problemas de coordinación y colaboración intergrupales; parte del estímulo organizacional se debiera ofrecer en base a la ayuda que cada grupo le ofrece a otro.
3. La rotación frecuente de personas de un grupo o de un departamento a otro se debiera propiciar para que cada grupo empiece a comprender mejor los problemas de los otros.
4. Las situaciones en las que un grupo puede ganar o perder se deben evitar; al grupo nunca se debiera colocar en una situación en la que tiene que competir con otro por el escaso recurso e incentivo; siempre se debe hacer énfasis en aprovechar todos los recursos para aumentar al máximo la efectividad de la organización; los incentivos se deben distribuir igualmente entre todos los grupos y departamentos.

La implementación de una estrategia preventiva es a menudo mucho más difícil en parte porque la mayoría de la gente no tiene mucha experiencia en propiciar y manejar las relaciones de cooperación entre los grupos, los cuales tienen una gran influencia en cómo evolucionan las organizaciones.

Con estas premisas se marca la importancia que tiene la Psicología en el estudio del comportamiento organizacional, y más aún, de la participación que debe tener desde el momento en que se origina cualquier organización o se intenta realizar un cambio de estrategia con el fin de identificar las múltiples variables a las que se debe de enfrentar para poder lograr sus objetivos en un medio cada día más variable.

## SEGUNDO CAPITULO

### ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES

## 2.1 DEFINICIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN.

Es sorprendente darse cuenta de lo difícil que resulta dar una definición de lo que es una ORGANIZACIÓN, a pesar de que la mayoría de la gente ha pasado buena parte de sus vidas en alguna, como guarderías, escuelas, clubes deportivos y culturales, compañías, etcétera. Para poder adentrarse a lo que es una organización, Shein (1991) menciona que es importante reconocer que la sola idea de organización parte del hecho de que el hombre sólo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesaria para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. La idea básica que subyace al concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. De todas maneras, para que la coordinación tenga utilidad, algunos objetivos tienen que existir, y alguien tiene que estar de acuerdo con ellos. Por tanto, la segunda idea básica en la que el concepto de organización está basado, es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades.

Stephen (citado en Davis y Newstrom, 1991) define a la organización como una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

En resumen, una definición preliminar de organización antes de utilizar la perspectiva de sistemas y de desarrollo es la siguiente; "Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad". Un aspecto importante de esta definición es que el objeto de la coordinación son

las actividades y no la gente, y son esas actividades las que permiten alcanzar los objetivos de la organización (Shein, 1991).

Sin embargo, dentro de las organizaciones que se han formado desde este punto de vista, llamadas FORMALES, surgen nuevas formas de organización que no han sido estipuladas en los manuales de roles y actividades cuando se crea una nueva organización formal. Muchos de los más importantes problemas de las organizaciones surgen de la compleja interacción entre la organización formal y la informal, haciendo a una organización mucho más compleja de que se puede apreciar.

Sverdlik, (1991) en su libro "Administración y Organización" hace mención de dos formas de organización; Organización Formal es un sistema racionalmente estructurado de actividades y procesos y tecnologías interrelacionados dentro del cual se coordinan los esfuerzos humanos para lograr esfuerzos específicos, la Organización Informal se forma espontáneamente dentro de la Organización Formal para satisfacer necesidades de sus miembros tales como el compañerismo, los sentimientos de pertenencia e identidad y el apoyo para lograr que el trabajo se realice.

Tanto en las Organizaciones Formales como en las Informales se percibe una deficiencia en su definición. La evolución que ha tenido la concepción de lo que es una organización ha sido como resultado del impacto que han tenido las investigaciones realizadas en el campo de la conducta humana y su práctica en las organizaciones. Los avances científicos y tecnológicos del estudio de la conducta humana que se han venido realizando han hecho necesario redefinir lo que son las organizaciones.

Sverdlik, (1991), hace mención de la importancia que ha venido ganando el enfoque de sistema, o teoría de sistemas, puesto que va un paso más allá, al proveer un marco de referencia para contemplar la organización total como un organismo integrado y funcionando -como una estructura dinámica en la cual cada parte interactúa para producir el todo. Los dirigentes orientados a sistemas piensan constantemente en términos de la misión total y los principales objetivos del sistema total al tomar decisiones con relación a subsistemas sobre los que ellos



tienen inmediato control. Las raíces de la teoría de sistemas pueden remontarse a figuras como el psicólogo Kurt Lewin (de la psicología Gestalt) cuyas "teorías" sobre dinámicas de grupo enfatizaban que la totalidad es más que la suma de las partes. Muchos de los términos de la teoría de sistemas provienen de la psicología Gestalt.

El enfoque de sistemas introdujo un cierto número de términos y conceptos en la teoría y práctica administrativa entre los que se encuentran los siguientes:

**Sistema.** Un conjunto de partes interrelacionadas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo.

**Subsistema.** Un conjunto de partes interrelacionadas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo como un componente de un sistema mayor.

**Sistemas abiertos y cerrados.** Como dos extremos de un continuo, los sistemas abiertos interaccionan libremente con sus ambientes (Accionistas, mercado, gobiernos, clientes, etcétera), mientras que los cerrados lo hacen mucho menos.

**Modelo de insumo-transformación-producto.** Un sistema abierto recibe insumo de sus ambientes (como dinero, materiales, personal, tecnología) y lo transforma en productos (mercancías y servicios) en interacción con las variables ambientales (condiciones del mercado, asuntos mundiales, etcétera).

**Límites del Sistema.** En sistemas cerrados los límites entre una organización y su medio ambiente son difíciles de penetrar.

**Estado normal.** Un estado normal es el equilibrio dinámico, homeostasis o balance que una organización mantiene (proveedores, clientes, etcétera) para mantener su supervivencia, salud y prosperidad.

Aunque la teoría de sistemas permite definir más claramente la complejidad de lo que son las organizaciones, los científicos de la conducta parecen ser la mejor esperanza para dar una definición más real de lo son las organizaciones. Las organizaciones tienden a ser sistemas dinámicos y en desarrollo constante, abiertos y complejos. Con esta nueva visión progresista es

necesario una redefinición de Organización, Shein (1993), presenta una definición más acertada de las organizaciones:

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

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

3.- La organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. En lugar de analizar el fenómeno organizacional en términos de la conducta de cada individuo, cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema, sea porque éstos se consideran en términos de coaliciones, grupos, roles o cualquier otro elemento conceptual.

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

5.- La organización existe en un conjunto de medios dinámicos conformados por un sinnúmero de otros sistemas, más grandes algunos otros más pequeños que la organización. Los medios le hacen exigencias y le imponen limitaciones a la organización y a sus subsistemas en formas diversas. El funcionamiento total de la organización no se puede entender, por consiguiente, sin consideración explícita de estas exigencias y limitaciones ambientales y de la manera como la organización las confronta a corto, mediano y largo plazo.

6.- Los enlaces múltiples entre las organizaciones y sus medios dificultan la especificación clara de los límites de una determinada organización. Finalmente, el concepto de organización se concibe mejor tal vez, en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación

más que en términos de características estructurales tales como el tamaño, forma, función y diseño.

Esta forma de concebir a las organizaciones ha tenido impactos significativos en la forma de dirigir las. Los estudios e investigaciones realizados por la psicología ponen de manifiesto la necesidad de concebir a las organizaciones de otra manera. Con esta redefinición de organización propuesta por Shein, se apoya el concepto de participación dinámica y multidireccional y de sistemas abiertos, un significado que todo el mundo es capaz de entender, pero pocos de aplicar.

## **2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.**

La estructura de una organización es la forma en que cada uno de sus componentes que la componen - departamentos, juntas, áreas, comités o cualquier otra subunidad- han sido diseñados e interrelacionados. Un aspecto importante de la estructura es el grado de formalidad- el grado en que las unidades de la organización están explícitamente definidas y sus políticas, procedimientos y objetos claramente expresados. Esto incluye factores tales como la tecnología, la extensión del control y el número de niveles en la jerarquía (escalas en la gerencia). En cierto sentido, estas variables estructurales de una organización constituyen su anatomía. La anatomía surge cuando los puestos de la organización son ocupados por personas cuya conducta es guiada por variables gerenciales tales como objetivos, políticas, procedimientos, reglas, estándares de ejecución, controles y sistemas de motivación, comunicación y solución de conflictos. Así pues, las variables estructurales y gerenciales constantemente se relacionan e influyen entre sí. Las tres últimas variables gerenciales mencionadas se consideran procesos puesto que tratan de una serie continua de actividades interrelacionadas (Sverdlik, 1991).

Aunque existe una gran diferencia entre las organizaciones, se ha logrado clasificarlas y comprender mejor sus estructuras y funciones. Una clasificación muy usada es el sistema de dos partes desarrollado por Burns y Stalker (citado en Sverdlik, 1991), en su estudio sobre firmas de electrónica en el Reino Unido. Ellos describieron dos formas contrastantes de clasificación estructural-mecánicas versus orgánicas. La estructura mecánica es el diseño tradicional o clásico y

es aún la forma más común de organización de tamaño grande y mediano. Sus características más sobresalientes son:

1.- El trabajo está dividido en tareas, responsabilidades y trabajos delineados con precisión.

2.- Los gerentes de nivel medio y bajo enfatizan el mejoramiento técnico de los medios para alcanzar objetivos organizacionales, a veces perdiendo de vista esos mismos objetivos. Por ejemplo, los gerentes de producción pueden comprometerse tanto a usar la tecnología moderna, que pierdan de vista el hecho de que los cambios tecnológicos deben llevar a una reducción de los costos y a un aumento de las ganancias.

3.- Dentro de la estructura jerárquica, la autoridad, el control y el flujo de la comunicación están centrados en la cima de la pirámide gerencial. Un estilo autoritario de administración es lo normal.

4.- Se presume que las interacciones más significativas sean de naturaleza vertical (por ejemplo, entre superiores y subordinados).

5.- La lealtad al superior y a la organización es un condicionante a continuar empleado. El tema de la lealtad contrasta con la idea de que la relación patrón empleado está basada en la contribución recíproca entre ellos.

6.- La experiencia interna - conocimientos, habilidades y experiencias obtenidas dentro de la organización- con frecuencia se valora más que la experiencia cosmopolita, pericia aceptada por todas las organizaciones. Largos años de servicio y el conocimiento consiguiente acerca de cómo se manejan los asuntos dentro de la firma, pueden valorarse más que el profesionalismo de un gerente con amplia experiencia.

7.- Tomar decisiones es más apropiado para personas situadas en los niveles superiores de la jerarquía que para aquellas que están situadas en los niveles inferiores. Se supone que los gerentes a niveles medio o más bajo cumplan las decisiones, más bien que tomarlas.

El modelo mecánico de organización es eficiente y predecible, a menudo a expensas de la flexibilidad. Es difícil cambiar instrucciones y procedimientos que ya han sido establecidos.

En contraste la estructura orgánica es más flexible y adaptable. El objetivo de diseñar una unidad u organización total orgánica es dejar el sistema abierto al ambiente, a fin de aprovechar las nuevas oportunidades. La forma orgánica se caracteriza por lo siguiente:

1.- Se desenfatan la especialización y los trabajos estrechamente definidos en favor de la solución de los problemas en forma cooperativa.

2.- Un enfoque continuo sobre la misión y los objetivos totales en todos los niveles de la firma mantienen los medios y los fines en una perspectiva apropiada.

3.- La responsabilidad, la autoridad y el control descansan en todos los miembros de la organización. Grupos informales proveen una forma valiosa de control.

4.- Se estimulan las interacciones laterales entre compañeros y entre personas de diferentes rangos; la consulta a menudo sustituye los órdenes.

5.- El compromiso con los objetivos organizacionales se valora más que la lealtad de un individuo hacia el cumplimiento de normas y reglamentos.

6.- Se le da importancia al conocimiento y prestigio de un individuo dentro de la industria y a la especialización (ejemplo, ingeniería y contabilidad).

7.- Se presume que existan conocimientos de valor y capacidad para tomar buenas decisiones en todos los niveles de la organización.

Un modelo de organización orgánico es muy conveniente para una tarea dudosa o incierta y un ambiente variable porque es flexible y responde rápidamente a oportunidades inesperadas. Los empleados de nivel profesional tienden a preferir alguna variación de un modelo orgánico y pocas personas están dispuestos a admitir que una organización mecánica sea más apropiada para su formación personal que una orgánica (Sverdlik, 1991).

La mayoría de las organizaciones en México presentan estructuras mecánicas, y esa característica la que las deja fuera de competencia cuando se tienen que enfrentar a organizaciones nacionales y extranjeras con estructuras orgánicas.

La empresa mexicana tradicional, pequeña o mediana, generalmente pertenece y se administra por una persona o por un grupo muy pequeño los cuales saben qué se tiene que hacer (sin tener que escribirlo). Basándose en sus conocimientos, organiza los trabajos en diferentes áreas como finanzas, producción, ventas, etcétera. De aquí delega áreas a los gerentes de las diferentes especialidades (pero reteniendo la autoridad). Cada área suele incluir un grupo de trabajos relacionados, que el gerente entonces subdivide y delega a sus subordinados. Esto implica comunicación en un solo sentido. Cada gerente se siente responsable por su propia área pero sabe poco o nada de las otras áreas y no tiene interés en lo que están haciendo los demás departamentos. Generalmente se establecen las prioridades pero el plan de acción necesario para lograrlas no se ha proyectado. Las referencias de tiempo (invariablemente optimistas) se discuten pero se ven como metas deseables, no como fechas límites en firme. Los cambios en el medio se presentan como una serie de crisis (Kras, 1991).

### **2.3 MODELOS SISTÉMICOS Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

Lo que hace difícil investigar a una organización contemplando todos los factores que operan en la organización y su medio es que todavía no se cuenta con un modelo que cubra todas las variables que afectan a una organización.

Diferentes autores han propuesto conceptos varios, como por ejemplo el concepto de estructura de la organización, el de procesos organizacionales, medio, tecnología, fines organizacionales, etcétera. Debemos reconocer, que la psicología se encuentra en una primera etapa de la ciencia organizacional en donde la observación cuidadosa y la construcción de taxonomías adecuadas tienen tanta importancia como comprobar una hipótesis o tratar de desarrollar unos conceptos teóricos precisos.

Shein (1993), menciona cuatro fuentes de complejidad al querer entender y explicar el comportamiento organizacional, los cuales se explican a continuación:

**Primero**, una de las dificultades más grandes es definir apropiadamente el alcance de cualquier organización y determinar su medio más pertinente. ¿Hasta dónde llega la empresa- con

sus departamentos de investigación, con sus proveedores, facilidades de transporte, oficinas de venta y de relaciones públicas- y en dónde empieza la comunidad? ¿Cuál es el medio pertinente de una universidad? ¿La comunidad en dónde está situada, las familias de sus estudiantes, las asociaciones profesionales a las que están afiliados los profesores o la sociedad en general que absorbe los egresados y el producto de la escolaridad e investigación que hace la universidad? Si se quiere saber sobre las fuerzas que actúan sobre la organización, vista como sistema, tenemos que especificar el medio de donde surgen esas fuerzas.

**Segundo**, las organizaciones, por lo general, persiguen varios fines y desempeñan muchas funciones. Algunas de estas funciones son primarias mientras que otras son secundarias; algunas se manifiestan, otras permanecen latentes. La función primaria manifiesta de una empresa es hacer un producto o prestar un servicio con ánimo de lucro. Una función secundaria manifiesta es ofrecerle seguridad y razón de ser a los miembros de una comunidad, generando empleo. Las normas sociales y culturales que determinan esta función secundaria constituyen una parte tan especial del medio como las fuerzas económicas que determinan la producción de un buen producto al mínimo costo. Sin embargo, a menudo estas fuerzas se constituyen en una exigencia conflictiva para la organización.

**Tercero**, la organización tiene, dentro de ella, representantes del medio exterior. Los empleados no sólo son miembros de la organización que les da empleo, sino que son parte también de la sociedad, de otras organizaciones, sindicatos, grupos de consumidores, etcétera. Del desempeño de todos esos otros roles surgen exigencia, expectativas y normas culturales que a menudo entran en conflicto con las normas internas de la organización para la cual trabaja la persona.

**Cuarto**, la naturaleza del medio también está cambiando muy rápidamente. Esto lo podemos observar fácilmente en el tremendo crecimiento que ha sufrido la tecnología, pero se puede observar también en el sector económico gracias a la expansión de los mercados en todo el mundo; en el sector sociopolítico debido a los cambios en las normas que determinan las prioridades que deben orientar a los países tecnológicamente sofisticados; y en el sector de los

valores culturales gracias a los cambios en las normas que rigen el rol que el trabajo y una profesión juegan en la vida de una persona. Las exigencias de un medio turbulento requieren que la organización tengan una capacidad diferente para responder a ellas.

Por las razones expuestas durante este capítulo se han construido modelos más complejos para tratar de explicar todas las relaciones posibles entre el sistema y su medio.

**Modelo de Homans.** El sociólogo Homans, ha propuesto un modelo de sistema social particularmente útil, a nivel de un grupo pequeño o de una gran organización. Para él, todo sistema social existe en un medio compuesto de tres partes: en un medio físico (el suelo, el clima, la infraestructura, etcétera); en un medio cultural (las normas, valores y fines de la sociedad) y en un medio tecnológico (el estado del conocimiento y la instrumentación disponible para que el sistema pueda desempeñar sus tareas). El medio le impone o le especifica a las personas que están en el sistema ciertas actividades e interacciones. Estas a su vez hacen que la gente sienta algo por otra gente o reaccione al medio que lo rodea. A la combinación de actividades, interacciones y sentimientos, ambientalmente determinados, se le denomina sistema externo. De interés particular, es la relación que existe entre la interacción y los sentimientos, en el sentido de que entre más interacción haya entre dos personas más positivo serán los sentimientos del uno por el otro, o viceversa. A medida que se aumenta la interacción los sentimientos positivos crecen, dando también nuevas normas y marcos de referencia comunes que generan actividades no especificadas en el medio externo. En los estudios de Hawthorne, se descubrió que los obreros desarrollaban juegos, patrones de interacción y sentimientos que el medio formal de trabajo no había sugerido y ni siquiera aprobado. Homans (citado en Sverdlik, 1991) denomina este nuevo patrón que surge del sistema externo, el sistema interno. éste corresponde a lo que la mayoría de los autores llaman la organización informal.

Homans (citado en Sverdlik, 1991) propuso más tarde que el sistema externo y el interno dependen de uno del otro, lo cual quiere decir que cualquier cambio en uno de los dos sistemas produce un cambio en el otro. Un cambio en la tecnología de trabajo produce cambios en los patrones de interacción que a su vez cambian el sistema interno.. Por otra parte, si el sistema



interno desarrolla ciertas normas sobre cómo se debe organizar la vida, a menudo cambia la forma como se realiza el trabajo, cambia la cantidad de trabajo que se realiza y por consiguiente, cambia también la calidad.

Finalmente, los dos sistemas y el medio dependen uno del otro. En la misma forma en que los cambios que se producen en el medio producen cambios en la organización formal e informal del trabajo, así también las normas y actividades que se desarrollan en el sistema interno *alteran eventualmente el medio físico, técnico y cultural*. Por ejemplo, de la manera informal como los trabajadores entran a resolver problemas, pueden surgir ideas que permitan la innovación tecnológica (un cambio en el medio técnico) y que permitan también rediseñar el lugar de trabajo (un cambio en el medio físico). Esas ideas también se pueden traducir en nuevas normas para suscribir lo que podría ser un contrato psicológico legítimo entre patrones y obreros (un cambio en el medio cultural)(Shein, 1993 pág. 177).

La parte fundamental de este modelo, sin duda alguna, es el reconocimiento de la dependencia que hay entre el medio y los sistemas internos y externos, mostrando con ello la importancia que tiene planificar estratégicamente los cambios que se deben hacer a ciertas áreas de la organización sin afectar a otras ó previendo el efecto que pudiera darse. El modelo de Homans permite explicar los cambios que se presentan en una organización cuando hay la necesidad de una reestructuración, reingeniería de procesos o simplemente los cambios tecnológicos y económicos que se presentan en el medio.

**Modelo sociotécnico de Tavistock.** Un grupo de investigadores en el área de las ciencias sociales asociados con el Tavistock Institute de Londres, han sido algunos de los más importantes defensores de una aproximación sistémica de los fenómenos organizacionales. Este grupo concibió, a partir de sus estudios sobre tecnología cambiante, la idea de un sistema sociotécnico, que a su vez, los llevó a desarrollar una definición mucho más general de la organización como "sistema abierto".

La idea de un sistema sociotécnico implica que cualquier organización dedicada a la producción o parte de ella, es una combinación de tecnología (requerimientos de tarea,

infraestructura física, equipo disponible) y un sistema social (un sistema de relaciones entre las personas que tienen que realizar el trabajo). La tecnología y el sistema social interactúan entre sí y cada uno determina al otro. Si nos basamos en este concepto, no tendría mucho sentido ni decir que la naturaleza del trabajo determina el tipo de organización que se da entre sus trabajadores, ni que las características sociopsicológicas de los trabajadores determinan la forma como se va a realizar el trabajo.

El modelo de sistema abierto de una organización, según Rice (citado en Sverdlik, 1991) propone que cualquier organización "importa" varias cosas del medio, los utiliza en algún tipo de proceso de "conversión" y luego "exporta" los productos, los servicios y los "residuos" que resultan de este proceso. Una de las importaciones más importantes es la información con relación a las tareas primarias que se obtiene del medio, es decir, lo que la organización tiene que hacer para sobrevivir. Otras de las importaciones son la materia prima, el dinero, el equipo y la gente que va a tener que ver con la transformación de ese algo que se puede exportar y que responde a las exigencias del medio.

Si combinamos ahora el concepto de sistema abierto con el de sistema sociotécnico podremos ver la importancia que tienen los canales múltiples de interacción entre el medio y la organización. La organización no sólo tiene que confrontar las exigencias y restricciones que el medio le impone en términos de materia prima, dinero y gustos del cliente, sino que también tiene que tener en cuenta las expectativas, valores y normas de todos sus miembros. Las capacidades, preferencias y expectativas de los empleados desde este punto de vista, no son sólo una "realidad" sino que son factores que influyen indudablemente en la naturaleza del trabajo y de la estructura organizacional con la cual se tiene que enfrentar. Por consiguiente, problemas de trabajo no se resuelven sólo con mejorar las técnicas de selección o de entrenamiento del personal. Hay necesidad de que el diseño inicial de la organización tenga en cuenta la naturaleza del trabajo (el sistema técnico) y la naturaleza de la gente que lo va a realizar (el sistema social).

Con estas premisas podemos reafirmar la importancia de la planificación organizacional y el papel que debe desempeñar el psicólogo, dada la necesidad de que el diseño inicial de la

organización tenga en cuenta la naturaleza del trabajo (el sistema técnico) y la naturaleza de la gente que lo va a realizar (sistema social) dando por consiguiente una organización más proactiva a los cambios del medio en el cual se encuentra interactuando. El psicólogo planificador deberá considerar una variedad de factores ambientales como los aspectos cambiantes de las fuerzas de trabajo (ansiedad colectiva, relaciones obrero-patronales, políticas sindicales, etcétera) y su relación con los aspectos individuales (conocimientos, habilidades, experiencia, etcétera).

La función del psicólogo cada día resulta más prescindible en la vida de las organizaciones, en las cuales no sólo se deben de ver como estructuras jerárquicas y sus relaciones las cuales son plasmadas en un organigrama y en un manual de puestos. Esta no es la realidad de lo que sucede en una organización, y la falta de visión puede llevarla al fracaso o al estancamiento permanente.

**Modelo de grupos superpuestos de Likert.** Las dos ideas clave con que Likert (citado en Shein, 1993) ha contribuido a la teoría organizacional son (1) que las organizaciones se pueden concebir como sistemas en donde los grupos encajan perfectamente unos con otros y (2) que esos grupos están conectados a través de personas en posiciones claves de doble afiliación, que sirven de "enlace" entre los grupos.

Este modelo tiene dos puntos de gran importancia. Primero, el medio de influencia de un grupo o de un sistema, cualquiera puede ser un conjunto de otros sistemas o grupos, no algo impersonal. Este conjunto está compuesto de tres partes: (1) sistemas a gran escala, como por ejemplo, todo el complejo de organizaciones que realizan un mismo trabajo, o la sociedad en general; (2) sistemas ubicados al mismo nivel, tales como organizaciones similares, consumidores y proveedores, grupos comunitarios, etcétera; y (3) subsistemas dentro de un mismo sistema, incluyendo los grupos formales e informales.

Segundo, Likert reconoce que la organización está ligada a su medio a través de personas claves que ocupan posiciones en la organización y en el medio, y reconoce también que partes del medio pueden estar unidas entre sí a través de otras personas claves. El modelo, suponiendo que sea correcto, sugiere un punto de partida para realizar las relaciones entre el sistema y su medio

(la ubicación de las personas que sirven de "enlace") e implica también la existencia de un sistema interdependiente entre las partes del medio. Por consiguiente, si la organización quiere entender su medio y relacionarse con él, tiene que tratar de entender esas interdependencias. Si este fenómeno se pudiera generalizar se diría que una organización debe responder a la opinión de los líderes que se encuentran en su medio y enlace entre la organización y el individuo. En la misma forma, si los grupos son varios y los líderes que pueden opinar influyen unos en otros, para la organización es importante saber que esos grupos no son partes independientes del medio. Si se influye en uno, se influye en los otros también (Shein, 1993).

**Modelo de conjunto de roles superpuestos de Kahn.** Aunque Kahn considera que el modelo de grupos superpuestos se acerca más a la realidad organizacional, todavía no considera el hecho importante de que los grupos psicológicos y los formales sean diferentes. En el modelo de Likert, no se hace mucho para distinguir claramente los dos tipos de grupo, dificultando de esta manera la identificación de las personas "enlace". Kahn ha propuesto que en lugar de grupos, uno debiera considerar lo que los sociólogos llaman conjuntos de roles. Si a las posiciones formales dentro de una organización se les pudiera ver como "oficinas" y se considerara que cada persona en cada oficina desempeña un "rol" nos podríamos preguntar ¿qué oficinas están relacionadas con una en particular, dentro de una organización en funcionamiento?. Nos podríamos preguntar también, en términos del concepto de rol, ¿con qué persona o personas se relaciona o se asocia otra para desempeñar un determinado rol organizacional? Ese conjunto de personas - superiores, subordinados, colegas y personas de fuera - con quien existen relaciones determinadas por un rol se constituye luego en el conjunto de roles. A la organización se le puede ver entonces como un conjunto de roles superpuestos e interrelacionados, que en ocasiones trascienden la misma organización.

El comportamiento de los miembros de una organización se puede estudiar, entonces, en términos de (1) recargo de rol - en donde la suma total de las expectativas de los miembros del conjunto de roles sobrepasan las capacidades que tiene la persona para desempeñar su rol; (2) conflicto de roles - en donde diferentes miembros del conjunto de roles tienen expectativas

diferentes con respecto a la persona que desempeña el rol; (3) ambigüedad de roles - en donde los miembros del conjunto de roles no le dejan saber a la persona cuáles son sus expectativas o cuál es la información que se necesita para poder desempeñar el rol, bien sea porque no tienen la información o porque no se la quieren dar.

El conflicto de roles y la ambigüedad tienden a ser mayores entre más alto sea el rango de la persona en la estructura organizacional. Por otro lado, las respuestas que la persona trata de dar cuando su rol se siente sobrecargado, cuando es ambiguo o cuando está en conflicto a menudo reduce la tensión pero lo hace en detrimento de la efectividad organizacional.

El estudio de Kahn resalta el alto grado de interdependencia entre variables organizacionales tales como el rango, ubicación de la posición en la estructura, expectativas con respecto al rol, patrones de respuesta para manejar el conflicto que se detecta y efectividad en el desempeño de un rol. El énfasis que hace Kahn en el concepto de rol también resalta la posibilidad de que en la investigación empírica se pueden utilizar conceptos más abstractos sobre la organización.

**Modelo de Duncan.** Duncan (citado en Shein, 1993) brinda un modelo más general del impacto del medio en la organización. En particular su análisis trata de especificar las características del medio que podrían crearle problemas a la organización al aumentar la "incertidumbre ambiental".

1.- Falta de información sobre los factores del medio que parecen ser más importantes para asegurar el funcionamiento de la organización; por ejemplo, falta de información sobre las actitudes del consumidor con respecto a un nuevo producto; incapacidad para determinar si la inestabilidad política en algún lugar del mundo puede afectar ciertos sectores del mercado; incapacidad para determinar los factores sociopolíticos que pueden afectar el precio del petróleo; incapacidad de predecir la tecnología que, en el futuro, se pueden requerir en ciertas áreas.

2.- Incapacidad para asignarles probabilidades a determinados factores ambientales conocidos; por ejemplo, incapacidad para determinar la posibilidad de que las naciones afiliadas a

la OPEP aumenten el precio del petróleo; incapacidad para determinar las posibilidades de que el gobierno no haga cumplir las leyes sobre igualdad de oportunidades en la consecución del empleo.

3.- Falta de información sobre los costos que pueda ocasionar una decisión equivocada; por ejemplo, falta de información sobre los costos de construcción de nuevas fábricas en el exterior si los gobiernos de esos países deciden nacionalizar la industrial local y expropiar los bienes extranjeros; falta de información sobre los costos que acarrearían las demandas legales que puedan originar si algún empleado decide que la compañía lo discrimina por edad, por sexo o por ser miembro de un grupo minoritario.

Todos estos factores se combinan luego en una clasificación en cuatro partes de los tipos de incertidumbre ambiental basadas en otras dimensiones de análisis del medio: simplicidad a complejidad y estabilidad a inestabilidad. Por consiguiente, Duncan (citado en Shein, 1993) formula la hipótesis de que la menor incertidumbre ambiental que se percibe se da en medios simples y estáticos en donde existen sólo unos pocos factores importantes que son relativamente predecibles y estables, tal y como se muestra en la tabla 2-1. (Shein, 1993 p.p 187-188).

		Nivel de Incertidumbre	
		Simple	Complejo
M E D I O	Estático	<b>CELDA 1:</b> <u>Incetidumbre percibida baja</u> 1. Número pequeño de factores y componentes existentes en el medio 2. Los factores y componentes se parecen unos a otros 3. Los factores y componentes no cambian mucho; son básicamente los mismos	<b>CELDA 2:</b> <u>Incetidumbre percibida moderadamente baja</u> 1. Gran número de factores y componentes en el medio 2. Los Factores y componentes no se parecen unos a otros 3. Los factores y componentes son básicamente los mismos
	Dinámico	<b>CELDA 3:</b> <u>Incetidumbre percibida moderadamente alta</u> 1. Número pequeño de factores y componentes existentes en el medio 2. Los factores y componentes se parecen unos a otros 3. Los factores y componentes del medio están en un proceso continuo de cambio.	<b>CELDA 4:</b> <u>Incetidumbre percibida alta</u> 1. Gran número de factores y componentes existentes en el modelo 2. Los factores y componentes no se parecen unos a otros 3. Los factores y componentes del medio están en un proceso continuo de cambio

Tabla 2.1. Nivel de Incertidumbre según el Medio.

Como podemos ver en la figura 2.1 el grado de incertidumbre ambiental depende de que tan complejo y dinámico es el medio, en México vivimos actualmente en un medio muy complejo

dado por la inestabilidad económica y política, el resultado de tal situación se refleja en aumento significativo del desempleo a causa del cierre de muchas organizaciones y recorte de personal de otras tantas. Las organizaciones mexicanas enfrentan graves problemas debido a la forma en que se han conformado y dirigido, son organizaciones que difícilmente responden positivamente a los cambios bruscos del medio, son organizaciones mal conceptualizadas por las gentes que las dirigen. Lo que expone Duncan se puede utilizar como el primer paso para decidir qué tipo de estrategia organizacional se debe adoptar bajo circunstancias específicas que van desde una situación eminentemente competitiva a la conformación de una coalición.

**Modelo de Thompson.** La formulación de la estrategia es básica para poder identificar el futuro de una organización, Thompson (citado en Shein, 1993) realiza una serie de análisis sobre estrategias de toma de decisiones en función de (1) consenso entre las coaliciones dominantes de la organización, en cuanto a metas y (2) la medida en que se sabe cómo lograr esas metas. Thompson muestra los cuatro tipos de decisión gerencial que se requiere bajo diferentes condiciones de incertidumbre, tal y como se muestra en la tabla 2-2.

		PREFERENCIAS CON RESPECTO A LOS RESULTADOS POSIBLES	
		Certeza	Incertidumbre
CREENCIAS SOBRE LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO	Cierto	Estrategia de Rutina	Estrategia de compromiso
	Incierto	Estrategia de Juicio	Estrategia de iniciativa

Tabla 2-2. Formulación de Estrategía según Preferencias y Creencias.

1. Rutina: Si existe bastante consenso en cuanto a las metas y se sabe cómo se van a lograr, la toma de decisiones puede ser tan rutinaria como las operaciones que se hacen para resolver un problema matemático una vez que se conocen cuáles son las reglas. Por consiguiente se puede llegar a una decisión compartida para desarrollar un nuevo producto cuya tecnología y cuyo mercado se conocen.
2. Compromiso: Si se sabe con bastante certeza cómo lograr diferentes tipos de metas pero existe bajo consenso sobre qué metas buscar, la gerencia tiene que empezar negociaciones de

diferentes tipos. Una de esas situaciones puede ser llegar a un acuerdo sobre el tipo de producto que se van a desarrollar cuando se tiene la tecnología, pero no existe consenso sobre los márgenes de ganancia que cada producto pueda dar a corto y a largo plazo.

3. Juicio: Si existe bastante consenso en cuanto a las metas pero la interacción entre el medio y la organización es tal que no sabe muy bien cómo se van alcanzar, lo que se necesita es que se dé un buen juicio sobre cómo aumentar al máximo la probabilidad de que se obtengan los resultados deseados. Por consiguiente, se necesita que se dé un juicio cuando existe claridad sobre el mercado potencial de un producto y sobre las ganancias pero no existe mucha certeza sobre el costo de desarrollo de ese producto debido a la tecnología cambiante.
4. Iniciativa: Si no existe consenso en cuanto a las metas ni se tiene mucha idea de cómo se van a lograr, lo que se necesita es un líder que tenga la suficiente iniciativa para combinar la habilidad de conformar diversas coaliciones y el buen juicio para tomar decisiones que aseguren la mayor probabilidad de que se obtengan los resultados deseados. Las decisiones que los empresarios toman bajo condiciones de alta incertidumbre ambiental caen en esta clasificación y especialmente cuando se trata de producir cierto tipo de productos y ensayar determinadas estrategias de mercado.

Thompson (citado en Shein, 1993) enfoca la atención en las estrategias a seguir y la toma de decisiones dependiendo de la claridad de las metas fijadas por la organización, siendo estas, la razón de ser de la misma. Las metas o misión como se maneja en las organizaciones deben ser claramente definidas y sobre de ellas se deberán de enfocar todos los recursos, debe de existir un compromiso con todos los miembros de la organización.

Los fines organizacionales ha sido abordado por varios investigadores, estos fines organizacionales deben estar presentes en todo momento y en todas las tareas que desempeñe el psicólogo. March y Simons (citado en Sverdlik, 1991) identifican tres fines: 1) **Fines Oficiales** son los que se formulan públicamente por los directivos de una organización y a los que, por lo general, le imprimen su carácter oficial; 2) **Fines Operativos** son los que reflejan la intención real de los directivos o líderes de una organización pero por lo general no son de conocimiento público;



3) Fines Operacionales son los que se pueden medir concretamente, permitiendo determinar, comparando con unos criterios previamente establecidos, en qué medida la organización está funcionando. Los fines propuestos por March y Simon no consideran claramente el contexto en donde se encuentran las organizaciones.

Perrow (citado en Shein, 1993) menciona cinco fines organizacionales que permiten identificar los múltiples niveles de análisis en los que se tienen que estudiar si se quiere lograr comprensión de las decisiones organizacionales.

1. Fines Sociales: El punto de referencia aquí es la sociedad en general y estos fines corresponden a las demandas sociales, como sería la conservación del orden y de los valores culturales.
2. Fines de Producción: El punto de referencia aquí es esa parte del público que está en contacto con la organización, es la demanda que hace el cliente sobre los productos y servicios que deben ser generados por las organizaciones.
3. Fines del Sistema: El punto de referencia aquí es la organización misma y tiene que ver con la manera como funciona, independientemente de lo que pueda producir, como la eficiencia, desarrollo, rentabilidad, posición en el mercado, etcétera.
4. Fines característicos del producto: El punto de referencia aquí es el producto o servicio, independientemente de si el énfasis se hace en la calidad o cantidad, en la variedad, estilo, disponibilidad, exclusividad, innovación, etcétera.
5. Fines derivados: El punto de referencia es el liderazgo organizacional y lo que decide hacer con el poder y con los recursos que se acumulan en la búsqueda de los otros fines. Las organizaciones generan poder y recursos que se pueden utilizar consistentemente para tratar de influir en el medio interno o externo y estos fines son independientes de los que genera ese poder y esos recursos.

La importancia para cualquier organización, es aprender a distinguir sus fines sociales y sus fines de producción de los fines derivados, de los fines de sistema, y de los fines de producto.

Esto permite definir mejores planes estratégicos para la organización, garantizando con el ello su supervivencia en ambientes inestables.

Los fines organizacionales permiten y justifican la razón de ser de cada una de las organizaciones, las cuales dependen en gran medida del medio en el cual están inmersas. La tecnología sin duda alguna juega un papel importante en las tareas organizacionales, es la tecnología la que puede determinar la estructura organizacional.

Woodward (citado en Sverdlik, 1991) descubrió que las empresas con tecnologías diferentes mostraban patrones característicos y que las más efectivas en cada grupo eran las que se acercaban a la medida en esa categoría, lo que sugiere la existencia de formas organizacionales óptimas. Woodward distinguía tres tipos principales de tecnología: 1) Tecnología de unidad o de menor escala, en la que se producen productos hechos a la medida y al gusto del consumidor. 2) Tecnología para producción en gran escala, como la que se encuentra en las líneas de ensamblaje. 3) Tecnología de proceso, que implica la transformación de materia prima a través de una serie de procesos continuos.

Se encuentra una alta relación entre la tecnología, la incertidumbre ambiental y la forma organizacional, haciendo más complejo el entendimiento y el análisis que debe realizar el psicólogo antes de realizar cualquier actividad dentro de la organización. El comportamiento organizacional resulta complejo por la variedad de factores que influyen en él. El psicólogo deberá entender la necesidad de estudiar y analizar cualquier organización desde nueva perspectiva, tal que le permita realizar un plan estratégico del recurso humano en sinergia al plan estratégico del negocio.

Sin duda alguna, la planeación estratégica de la mayoría de las organizaciones no contempla, o no le da la importancia al recurso humano, siendo esto la verdadera ventaja competitiva con la que puede contar. La planeación estratégica del recurso humano es la diferencia entre el éxito o el fracaso cuando se tiene asegurado la tecnología, el mercado y las finanzas.

## CAPITULO 3

**EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
DE LAS ORGANIZACIONES**

### 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones suelen utilizar el vocablo "Planeación Estratégica", para explicar todas las actividades que desempeñan. Sin embargo, la estrategia implica análisis, reflexión, anticipación, elección del futuro deseado, así como también los medios necesarios para poder llegar al objetivo impuesto. También se puede encontrar en la mayoría de las organizaciones que el término "Planeación Estratégica" es sinónimo de las finanzas y políticas y procedimientos impuestos, dejando a segundo término el factor humano, y en algunas ocasiones omitirlo. El recurso humano es un recurso y un juicio crítico para el éxito organizacional y requiere de una capacidad para poder controlarlo y desarrollarlo. La importancia del recurso humano para el éxito organizacional aparece cada vez más clara en el mundo de la alta dirección. Sea desde el punto de vista de los costos de mano de obra, de las calificaciones, de la motivación de los comportamientos o de la cultura, el recurso humano se impone cada vez más como factor determinante en la lucha contra la competencia. Algunos autores llegan incluso a decir que el verdadero triunfo competitivo, aquel sobre el cual descansan todas las demás ventajas competitivas, es el del recurso humano.

#### 3.1.1 DEFINICIONES Y CONCEPCIONES.

El término estratégico se deriva de las palabras griegas: strategos, stratos y agein que significan general, ejército y dirigir, respectivamente. Se tiene por lo tanto, según los diccionarios, que estrategia es un plan de conducción general. En términos administrativos lo que la administración hace, es proveer a la dirección de todos los planes tácticos, programas y proyectos que se realizarán en todos los niveles inferiores con el propósito de lograr el objetivo.

Estrategia debe ser definida como el patrón de objetivos principales, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para alcanzar esas metas, expresadas en tal forma que definan en qué negocio está la compañía o quiera estar y la clase de compañía que es o deba ser (Andrew, 1971).

La estrategia es un plan unificado, comprensivo e integrado que tenga por objeto asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa (Glueck, 1976 citado en Sverdlik, 1991).

Planificar estratégicamente es planear para toda la organización en el ambiente turbulento que lo rodea. La planificación estratégica es exploración en busca de dirección para toda la empresa en relación con el ecosistema. Es una actividad proactiva. Que consiste en planificar para un todo, ella no puede subdividirse en problemas independientes de subplanificación. Un grupo no puede planificar estratégicamente para investigación y desarrollo, otro para planificación del recurso humano y otro para nuevas plantas e instalaciones, a menos que primero exista una idea razonablemente clara de la estrategia global e integral de la firma (Cope, 1991).

En relación al pensamiento estratégico Josh Owen escribió lo siguiente: "El pensamiento estratégico implica la formulación de la pregunta ¿Hacia donde quiere ir mi institución? La preocupación de la planeación operativa es la búsqueda de respuestas a en qué forma puede la institución alcanzar sus metas y objetivos. Según John Reeves del Technical College of Utah, la planificación estratégica es lo que una empresa hace para conservar su posición, de acuerdo con el ambiente en que se mueve (Cope, 1991 página 31).

El planeamiento estratégico es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones sobre la misión de su organización, las grandes estrategias con que se cumplirá esa misión, y las principales metas que se alcanzarán al implementar esas estrategias. El planeamiento estratégico se ocupa de los objetivos a largo plazo de la organización y de las estrategias para alcanzarlos. El planeamiento operacional es táctico; describe los métodos que han de usarse a varios niveles gerenciales para alcanzar metas de niveles más bajos y en última instancia alcanzar las metas fundamentales de la empresa.

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

Hofer y Schendel ven el planeamiento estratégico en dos niveles: corporativo y de negocios. **Planificación a nivel corporativo**, se refiere a un proceso de arriba hacia abajo, en el cual los que toman las decisiones en firmas multi-industriales establecen objetivos tentativos y un perfil del portafolio corporativo que quisieran alcanzar. Este planeamiento se convierte en la base para el planeamiento a niveles más bajos en las compañías específicas (Unidades de Negocio Estratégicos o UNE) de las cuales está formada la empresa multiindustrial. **Planificación a nivel**

**de unidad de negocio**, el foco de atención recae probablemente en los problemas que ocurren en negocios únicos. Las estrategias que generalmente se aplican a este nivel suelen ser diseñadas para contestar preguntas como:

1. ¿Debemos diversificar nuestra línea de productos?
2. ¿Debemos fusionarnos con un competidor para sobrevivir?
3. ¿Sería mejor cerrar nuestras puertas y vender nuestros activos?
4. ¿Debemos fincar nuestro crecimiento a través de una emisión pública de acciones?

Las respuestas a estas preguntas dependen de una amplia gama de criterios, tales como las metas que la gerencia persigue, los valores y las metas personales de quienes toman las decisiones, los recursos disponibles en la organización y los retos y oportunidades del medio ambiente (Sverdlik, 1991 p.p. 85-87).

Le Louarn (1992) prefiere definir una estrategia como " el conjunto de respuestas que indican cómo define una organización su relación con el ambiente en busca de sus objetivos". La planeación estratégica es una herramienta de manejo del cambio, puesto que aspira a crear o construir un futuro deseado previendo lo que la organización deberá de hacer para adaptarse a la inestabilidad del ambiente, teniendo en cuenta la voluntad de los directivos. La planeación estratégica se hace en dos tiempos: una reflexión sobre el futuro (etapa de análisis) y una toma de decisión preventiva (etapa de decisión).

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

### 3.1.2 EL LIDERAZGO Y LA ESTRATEGIA.

El liderazgo es uno de los temas más difíciles de entender por la cantidad de literatura que hay hoy en día. Una de las conclusiones que se han derivado del estudio del liderazgo es que los modelos tradicionales de administración basados en las teorías de Adam Smith y Frederick Taylor acerca de la fragmentación del trabajo y, como consecuencia, la formación de la pirámide como estructura empresarial básica, y la jerarquía y el poder como el comportamiento básico de los jefes dentro de la organización, llevaron a atrofiar el desarrollo de las habilidades de liderazgo en las personas que dirigen nuestras empresas.

En los siglos pasados el liderazgo de las organizaciones se sustentaba más en el poder económico, político y militar. En la revolución industrial y posterior la tecnología y el capital marcaban quién o quiénes tenían el liderazgo. Hoy en la era de la información y el conocimiento, los capitales no son más importantes que los conocimientos y las nuevas tecnologías.

El poder, la innovación y el cambio oportuno pasan a tomar un papel importante en el liderazgo, el líder es hoy en día un agente de cambio positivo y bienestar económico. En un mundo tan competido, el liderazgo juega un papel importante, al ser un agente transformador dada su capacidad de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes, al ser considerados como la verdadera ventaja competitiva.

La complejidad del concepto de liderazgo refuerza la idea de que el liderazgo es una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizado de una sola forma, tal y como veremos las siguientes definiciones:

Cartwright y Zander (1971) definen el liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo.

Gradner (1990) menciona que un líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos... y la integran en búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos.

Kotter (1988) el liderazgo es el proceso de mover un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos.

Cartwright y Zender (1971) identifican al líder como una persona que independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en un grupo para el logro de sus resultados. Todo grupo humano organizado tiene consciente o inconsciente una serie de metas y una misión por alcanzarlas. El líder ayuda a que se encuentren, clarifiquen y definan esas metas.

Bennis y Namus (1985) definen al líder como un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten... Tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro. El liderazgo es un asunto de futuro; difícilmente se sigue a una persona si no habla de él, de lo que se puede lograr, de las opciones de progreso y beneficio en el mañana.

French (1971) define a un líder como un ser maestro; un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generan sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos.

De las definiciones que han hecho varios autores se pueden resaltar que el liderazgo parte de la personalidad, de la capacidad individual de obtener los resultados, pero en una relación esencial con los seguidores, dentro de un contexto social determinado. El liderazgo no existe si la comunicación efectiva no se da. Las metas, como instrumento de un líder, tienen un sentido de futuro y de elevación de lo cotidiano; sentido trascendente que dignifica a las personas y da una valoración superior a la conducta y a la entrega. El líder hace del cambio su mejor aliado.

Cuando el líder genera una visión, penetra al proceso de planear, de crear posibilidades para la acción presente; es trascender el hoy y ver lo que otros no ven; es pensar hacia adelante, reflexionar, integrar la experiencia pasada en un planteamiento tangible e intuitivo de las realidades que se pueden obtener.

El compromiso del líder con la visión-misión de la organización es fundamental para el logro de los objetivos. La visión debe estar ligada y complementada con la misión y las estrategias de la organización y debe ser lo suficientemente detallada para que cada quien encuentre su papel para contribuir al esfuerzo común.



La misión contiene la esencia, la razón de ser y el quehacer fundamental de la organización. Define el por qué fue creada la organización y la razón de su existencia. En otras palabras, la misión es el objetivo y propósito básico de la organización. La misión también debe contener el fin trascendente de cada una de las acciones de la organización y debe incluir la responsabilidad social de la empresa y de sus integrantes. Las estrategias son el paso siguiente para dejar bien claro a la organización las formas y los caminos para lograr la misión y la visión de la organización.

Una visión sin acción es sólo un sueño; una acción sin visión carece de sentido; una visión con acción puede transformar al mundo.

Generalmente los líderes se sienten llamados a realizar una misión a la que se entregan con todo entusiasmo. Esta misión los trasciende más allá de lo cotidiano, los envuelve y los apasiona. Lo consideran su propia vocación personal (Maslow, 1979).

La falta de líderes en nuestros días, y en México específicamente, radica en la forma en la cual están constituidas las organizaciones, las cuales no ofrecen las oportunidades, ni las condiciones para poder generar líderes. La manera en que las organizaciones deben impulsar el liderazgo es ofreciendo a su gente, la clase de experiencias que los capacite para aprender y finalmente dirigir. Las oportunidades de liderazgo deben ser ofrecidas a los ejecutivos al inicio de sus carreras, de manera que les inspiren confianza en ellos mismos. Si existe una nueva aventura en el trabajo (un producto o servicio nuevos), los jóvenes ejecutivos deberán ser incluidos en el equipo y, mejor aún, puestos al mando. La definición de la misión y los objetivos es muy importante antes de ofrecer estas oportunidades, puesto esto ayudará a no perder en ningún momento el destino final.

Sin duda alguna, la labor del líder en el desarrollo del recurso humano es primordial. El recurso humano mientras más conocimientos, habilidades y experiencia tenga podrá responder mejor a los cambios que se presenten en el medio en el cual están inmersos. El líder, dentro de las organizaciones conscientes del desarrollo humano, tiene que crear las condiciones necesarias estimulando a todos los miembros de su organización para aprender constantemente y poner en práctica las nuevas capacidades adquiridas.

Las organizaciones deben apoyar y defender la evolución en la cultura organizacional potencialmente significativa, y prever un cambio radical en la forma de observar al mundo. Si antes el líder hacía los cambios, ahora debe organizar a sus gente para que los cambios se manifiesten a lo largo y ancho de toda la organización.

El líder debe promover y desarrollar nuevos líderes, líderes departamentales capaces de buscar siempre el bienestar organizacional y romper con el egoísmo departamental tan arraigado en México.

Las mejores planeaciones estratégicas se dan en organizaciones en las cuales existen verdaderos líderes, capaces de definir el futuro de una organización y buscar en todo momento el logro de los objetivos fijados. Las organizaciones con planes estratégicos y líderes comprometidos responden positiva e inmediatamente a los cambios del ambiente, por que han creado una organización con el nivel de conocimientos, capacidades, aptitudes y experiencia para hacer frente a los desafíos presentados.

### **3.1.3 ESQUEMA GENERAL DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

No es propósito analizar y comparar la planeación estratégica clásica con la planeación estratégica renovada, pero vale la pena indicar las características de la planeación estratégica renovada que es la que se ha tomado en este punto.

La planeación estratégica renovada acepta que la dimensión interna de la organización puede ser tan estratégica como la dimensión externa producto-mercado-tecnología. De otra forma, el método renovado le da tanta importancia a la formulación de su ejecución . Al contrario este método renovado, el método clásico tiene la tendencia a no considerar como estratégicos los aspectos internos relativos a la ejecución, lo cual relega a segundo plano ciertos aspectos funcionales como el problema del recurso humano.

Este reconocimiento de la importancia concedida a la ejecución tiene varias consecuencias. En primer lugar, los mandos jerárquicos vuelven a encontrar el liderazgo del proceso de planeación. En segundo lugar, tiene lugar un análisis sistemático de los aspectos internos de la empresa. De esta manera, el sistema de planeación estratégica renovada es un plan

que contiene no solamente la estrategia de evolución, sino también las estrategias funcionales (Louam, 1992).

El sistema de planeación renovada se apoya en tres nuevos aspectos: Análisis de Fortalezas y Debilidades, Análisis de los Impactos Funcionales y Consolidaciones Funcionales. El análisis del ambiente interno trata de manera más detallada que el enfoque clásico, las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis de los impactos que no existía explícitamente en el método clásico, se interesa por las diferentes tácticas estratégicas contempladas en el futuro, con miras a identificar sus consecuencias para cada función de la empresa (mercadeo, finanzas, recurso humano, etcétera). El análisis de los impactos funcionales permite así plantear los interrogantes de la ejecución dentro del proceso de planeación estratégica. El proceso de decisión finaliza con una etapa de Consolidaciones Funcionales que para cada una de las funciones consiste en reforzar la coherencia de todas sus acciones (Le Louam, 1992).

Le Louam esquematiza el proceso de planeación estratégica en la figura 3-1, donde se puede visualizar la relación de los elementos que intervienen dentro del proceso.

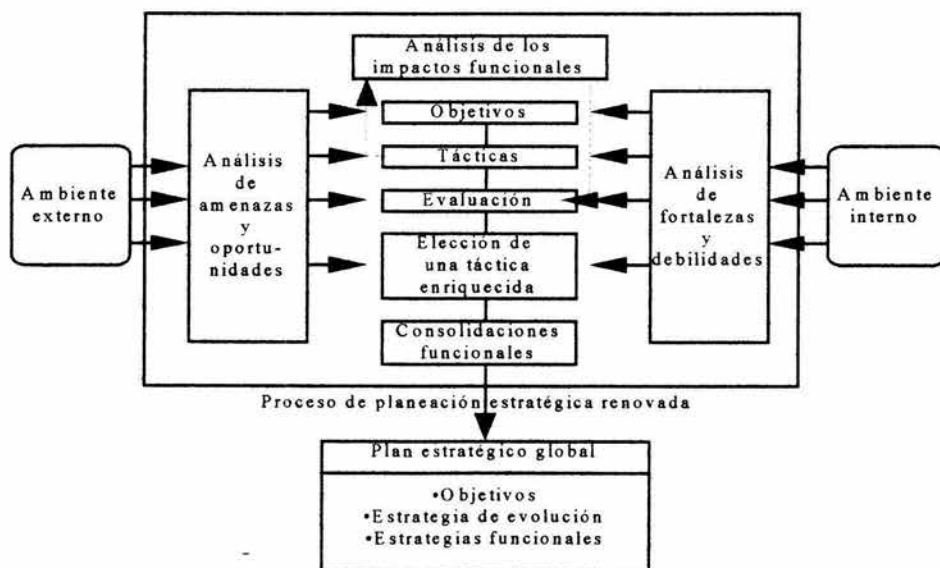


Fig. 3-1. Proceso de Planeación Estratégica Renovada de Le Louam.

Esta representación del proceso de planeación estratégica permite visualizar las clases de análisis con las fuentes de información con las cuales están ligadas, la evaluación que se debe de hacer de la información obtenida y la decisión final que se tiene que hacer antes de definir la estrategia a implementar.

El análisis se refiere a los impactos funcionales, al ambiente interno y al ambiente externo; el análisis de impactos se interesa por las diferentes tácticas estratégicas contempladas en el futuro, con miras a identificar sus consecuencias para cada función de la empresa (mercadeo, finanzas, recurso humano, etcétera), el análisis del ambiente externo pretende identificar las amenazas y oportunidades (principalmente desde el punto de vista del mercado, de la tecnología y de los competidores), mientras que el análisis del ambiente interno se refiere a las fortalezas y debilidades (desde el punto de vista de competencias distintivas, estructuras, etcétera). Respecto al proceso de decisión, puede descomponerse en cinco fases: objetivos, tácticas, evaluación y elección de una táctica enriquecida y la consolidación funcional para reforzar la coherencia de todas sus funciones. Estas etapas no hacen más que detallar el proceso de toma de decisión en interacción continua con los análisis estratégicos.

El análisis de impactos funcionales constituye la piedra angular del sistema de planeación estratégica debido a que permite que el plan contenga reflexiones estratégicas referentes a las funciones claves, tales como la gerencia del recurso humano o la tecnología. El análisis de impactos funcionales tiene como fin clarificar, para cada una de las funciones claves de la organización, las consecuencias de la puesta en marcha de la táctica contemplada. Toda táctica estratégica se basa en una lógica que permite articular, de manera coherente la ejecución de los medios. A esta lógica algunos autores la identifican como impulso estratégico, mientras que otros hacen alusión a una fuerza motriz, dado a que es el impulso o fuerza motriz la que permitirá identificar los factores claves de éxito, especialmente las funciones claves. Se han identificado nueve tipos genéricos de fuerzas motrices: los productos ofrecidos, las necesidades del mercado, la tecnología, la capacidad de producción, los métodos de venta, los métodos de distribución, los recursos naturales, tamaño crecimiento, rendimiento-beneficio. Toda táctica estratégica descansa en una de estas fuerzas motrices, y es esta fuerza la que guía las decisiones relativas al abanico

de productos o servicios y de mercados futuros, a las líneas directrices del tamaño, del crecimiento, del rendimiento y del beneficio, así como también a las capacidades necesarias para el sostenimiento de la fuerza motriz y la asignación de recursos. La comprensión de la fuerza motriz va a guiar el análisis de impactos y los análisis específicos del ambiente. Aunque el recurso humano no se ve en este esquema, el recurso humano se debe de ver como estratégico. Los empleados de cada función considerada como crucial vienen a ser estratégicos, en la medida en que cada función reposa en competencias o habilidades requeridas.

Cope nos ofrece un modelo de planificación contextual en la búsqueda de una estrategia, en el cual considera las capacidades y habilidades del recurso humano para que esta se pueda dar. El proceso debe concebirse como un diseño guiado hacia un proceso de descubrimiento, un proceso **creativo** dirigido a la detección de oportunidades. En realidad, a los retiros o las sesiones de análisis estratégico denominados talleres de oportunidad y a la aplicación prolongada del modelo COPE denominado análisis de oportunidad.

La planeación estratégica debe interpretarse como un proceso de aprendizaje. Los participantes desarrollan un conocimiento práctico más amplio y profundo, mediante cuadros resumidos.

El modelo de COPE mostrado en la figura 3-2 presenta de izquierda a derecha un proceso que va de lo que es ahora la organización (Misión) hacia lo que será en un futuro (visión y estrategia). Es importante contemplar que el modelo integra las dimensiones internas y externas mediante alineación mutua entre ellas. Lo importante con relación a la dimensión interna, es solidez o fortaleza y el compromiso de la organización. Las oportunidades son las que se presentan en el ambiente. Y las amenazas están relacionadas (generalmente) con los competidores. La dimensión externa también debe incluir a los colaboradores.

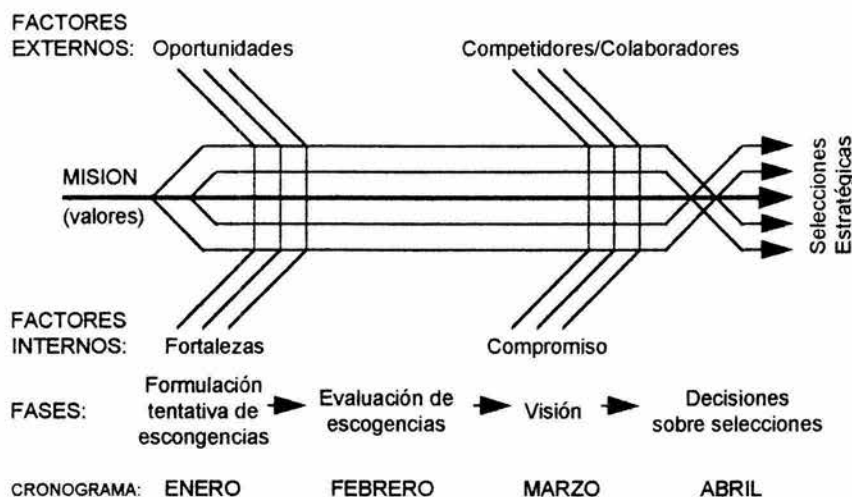


Figura 3-2. Fases del Modelo de Cope.

Se puede definir misión como el objetivo, la posición y la estrategia actuales de la organización. Ella se produce de la mezcla actual de fortalezas, compromisos, oportunidades y fuerzas competitivas. Para una organización que sea actualmente exitosa; la misión es sabiduría viviente.

Se debe considerar la reformulación de la misión, después de que se hayan decidido en forma tentativa nuevos rumbos de viaje. Posteriormente se aconseja si las nuevas iniciativas (en caso de presentarse) necesitan ajustes en la misión o en el concepto del mercado de la organización.

La visión es el enfoque futuro. Su intención es atraer la atención. Se forma de una combinación de fortalezas relacionadas con oportunidades proyectadas hacia el futuro. La estrategia y los factores claves de éxito sirven para fijar la agenda. El objetivo de la visión es inspirar, animar y transformar la misión en acción a través de estrategias. Es como un soporte conceptual. Una visión combinada con unas estrategias adecuadas atraen energía en forma sutil, proporcionando un plano o mapa que muestra caminos hacia un porvenir prometido (Cope, 1991).

Cope proporciona la tabla 3.1 en la cual se pueden ver las diferencias entre la planificación estratégica y otras formas de planificación.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	OTRO TIPO DE PLANIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace hincapié en el ambiente y organización</li> <li>• Orientada hacia el cambio</li> <li>• Se dirige hacia una visión</li> <li>• Inductiva e integrada</li> <li>• Proactiva</li> <li>• Hace hincapié en hacer las cosas adecuadas</li> <li>• Forma artística, intuitiva</li> <li>• Enfoque de sistema abierto y externo</li> <li>• Se anticipa a los cambios futuros</li> <li>• Las decisiones actuales se basan en mirar el presente y buscar el futuro</li> <li>• Orientado a la acción y emprendedor, aunque enfrente la ambigüedad</li> <li>• Se recalca la creatividad y la innovación</li> <li>• Sinergia</li> <li>• El contexto y el ambiente de la empresa son los principales determinantes de la estrategia, las opciones y la dirección</li> <li>• Opiniones, intuición y factores cualitativos</li> <li>• Orientación hacia la efectividad</li> <li>• Los patrones están dentro de una cadena de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace hincapié en la organización</li> <li>• Recalca la estabilidad</li> <li>• Sigue metas y objetivos</li> <li>• Deductiva y analítica</li> <li>• Reactiva</li> <li>• Enfática en hacer las cosas bien</li> <li>• Ciencia, busca respuestas exactas</li> <li>• Sistema cerrado y enfoque interno</li> <li>• El futuro se basa en datos del pasado</li> <li>• Las decisiones actuales se basan en analizar el pasado y el presente</li> <li>• Inacción cuando se presenta ambigüedad</li> <li>•</li> <li>• Se basa en lo ya probado</li> <li>• Univariable</li> <li>• Las fortalezas y debilidades de la organización son los principales determinantes de la estrategia, la dirección y las opciones de la empresa</li> <li>• Se hace hincapié en los hechos y en lo cuantitativo</li> <li>• Orientación hacia la eficiencia</li> <li>• Las decisiones se toman y se ejecutan</li> </ul>

**Tabla 3.1.** Diferencia entre la Planeación Estratégica y otras formas de planeación.

Desde el punto de vista de Cope se puede identificar el valor que le da al recurso humano desde la formulación de la estrategia. El hombre es un ser pensante y creativo, el cual puede identificar las exigencias del medio y analizar el potencial organizacional para poder adecuarse y responder positivamente a éstas. Sin embargo, cuando Cope presenta su cuadro comparativo deja a un lado la importancia del recurso humano dentro de la organización.

Las diferencias marcadas por Cope no indican que en la planificación estratégica no se encuentren algunas características de las otras formas de planificación, un ejemplo ,aunque la planeación estratégica hace hincapié en el ambiente externo también hace una evaluación de la misma organización por lo que el marco diferencial propuesto por Cope tiene que ser manejado cuidadosamente. Cope proporciona un marco referencial, pero no es una regla, lo que si se puede decir, es que la planeación estratégica parte de tres análisis: Análisis de Impactos, Análisis de Fortalezas y Debilidades y el Análisis de Amenazas y oportunidades. Estos análisis desembocan en una fase integradora y de decisión.

Después de los análisis que se requieren dentro de la planeación estratégica, se han definido algunas opciones estratégicas las cuales tienen ciertos resultados y competencias requeridas. En las tablas 3.2 y 3.3 se muestran algunos ejemplos, no pretendiendo cubrir en su totalidad el tema, sólo como información antes de cubrir la planeación estratégica del recurso humano.

Opciones estratégicas	Resultados
Estrategia de expansión	<ul style="list-style-type: none"> <li>función mercadeo muy profesional</li> <li>función venta estructura dinámica</li> <li>herramienta de producción flexible</li> <li>función métodos muy efectiva (estrategias centradas en la productividad o la tecnología)</li> <li>dinámica importante sobre el plano humano (apego a la empresa, estimulación de conjunto)</li> </ul>
Estrategia de especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>estructura ligeras</li> <li>función métodos efectivos</li> <li>gran productividad en la fabricación</li> <li>muy buena organización de todas las funciones que concurren al servicio de los clientes</li> <li>aptitud para emplear recursos exteriores (subcontratos, negocio, asociación con otros productores)</li> </ul>
Estrategia de diversificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>gran dominio de la función financiera</li> <li>sistema de control estricto</li> <li>flexibilidad técnica y comercial importante</li> </ul>
Estrategia de liquidación o de readaptación	<ul style="list-style-type: none"> <li>extremo rigor financiero</li> <li>gerencia social comprobada</li> <li>gran capacidad de organización técnica</li> <li>homogeneidad de gerencia</li> </ul>

**Tabla 3.2.** Resultados en la implementación de estrategia.

En el cuadro de competencias requeridas, se muestran las características que deben poseer las organizaciones dependiendo de la opción estratégica a elegir. Se puede identificar la falta de visión al no considerar el recurso humano como parte de la competencia requerida.

Opciones Estratégicas	Competencias requeridas
Estrategia ofensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>recursos amplios en la función estudio</li> <li>profesionalismo muy grande de la función financiera</li> <li>calidad de la organización general</li> <li>aptitud para el manejo de equipos importantes</li> <li>profesionalismo muy grande de la función mercadeo</li> </ul>
Estrategia defensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>gran competencia en la función social</li> <li>gran habilidad financiera</li> <li>gran fluidez en los circuitos de decisión</li> <li>competencia comercial importante</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>mercadeo muy efectivo</li> </ul>



de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• creatividad práctica superior a la de los competidores</li> <li>• excelente calidad de la organización general</li> <li>• funciones estudios y métodos por lo menos tan poderosos como las de los competidores</li> </ul>
Estrategia de armonía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muy buen sistema de información sobre el exterior</li> <li>• buenas relaciones internas</li> <li>• calidad de productos y servicios similar a la de los competidores pero no necesariamente superior</li> <li>• Se puede admitir una fuerza de ventas de nivel medio</li> </ul>

**Tabla 3.2.** Competencias requeridas en la implementación de estrategia.

Algunos administradores han propuesto una estrategia de mezcla de mercadeo que articula los objetivos del mercadeo, los gastos de mercadeo, la distribución, el precio y ciertas características del producto según el ciclo de vida de éste. En la tabla 3.4 se presentan las etapas del ciclo de vida del producto y respuestas estratégicas del mercado.

Variable	Etapas del ciclo de vida			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
<b>Características</b>				
Ventas	Débiles	Crecimiento rápido	Crecimiento débil	Decadentes
Utilidades	Despreciables	Máximas	Decrecientes	Débiles y nulas
"Cash flow"	Negativo	Moderado	Fuerte	Débil
Clientes	Innovadores	Mercado masivo	Mercado masivo	Retardatarios
Competidores	Poco numerosos	Aumentan	Muchos rivales	Disminuyen
<b>Respuestas</b>				
Estrategia	Amplia el mercado	Penetración del mercado	Defender participación en el mercado	Productividad
Gastos de mercadeo	Fuentes	Fuentes (disminuye %)	Decrecientes	Débiles
Objetivo del mercadeo	Toma de conciencia de la existencia del producto	Preferencia de la marca	Fidelidad a la marca	Selectivo
Distribución	Desigual	Intensa	Intensa	Selectiva
Precio	Elevado	Menos elevado	Mínimo	Al alza
Producto	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalismo

**Tabla 3.4.** Etapas del ciclo de vida del producto y respuestas estratégicas del mercado.

La planeación estratégica que se ha venido presentando y la forma en como es abordado el problema se preocupa casi exclusivamente por lo externo, es decir, por el trío producto-mercado-tecnología. El problema se presenta en el momento de la ejecución del plan estratégico, y es, en ese momento, cuando el papel de psicólogo se hace importante debido a que el recurso humano pasan a ocupar una parte del terreno estratégico. El psicólogo deberá ser un planificador del recurso humano buscando dar respuestas perfectas y completas a las necesidades reales de las organizaciones.

### 3.2 EL PAPEL ESTRATÉGICO DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.

A pesar de los grandes avances tecnológicos y de la apertura de los mercados mundiales, con organizaciones que ven al área del recurso humano como una simple administración de entidades formales, grados, empleos, jerarquías, coeficientes y nada más. La competencia para este tipo de organizaciones se hace primero en la capacidad financiera, en los sectores del mercado y los avances tecnológicos y no en el recurso humano.

La planeación estratégica del negocio deberá de contar con una planeación estratégica del recurso humano, en la cual el psicólogo desempeña un papel muy importante al considerar al elemento humano como el recurso mas valioso de cualquier organización, el psicólogo, es un profesional con conocimientos firmes en conducta humana y organizacional, capaz de planear el desarrollo óptimo del personal, un personal capaz de responder inmediatamente a las exigencias del medio en el cual está inmerso.

La planeación estratégica del recurso humano, integra todos los análisis, incluso los análisis sociales y el resultado del sistema es un plan estratégico del recurso humano que implica dimensiones económicas (competencias requeridas para realizar estrategia de evolución), así como también dimensiones sociales (políticas utilizadas por la organización para movilizar a sus empleados). Dicho de otra forma, no es posible disociar lo social de lo económico, puesto que la razón de ser del plan estratégico del recurso humano es crear un equilibrio entre estas dos dimensiones, lo cual únicamente permite poner en marcha con éxito la estrategia de evolución (Le Louam, 1992).

### 3.2.1 ESTRATEGIAS DE EVOLUCIÓN.

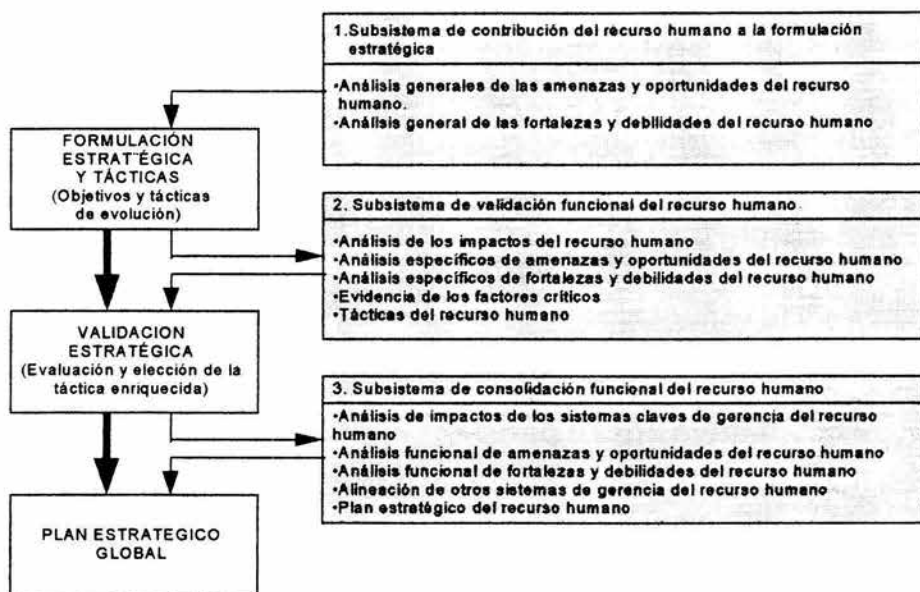
Las cuestiones del recurso humano se pueden integrar a la planeación estratégica de tres maneras. En primer lugar el planificador analista puede suministrar análisis al planificar estrategia (análisis de amenazas y oportunidades así como análisis de fortalezas y debilidades en materia del recurso humano). Naturalmente, el fin contemplado en esta forma de integración es influir en quienes toman decisiones antes de escoger una estrategia externa para que seleccionen las tácticas de evolución que más armonicen con el recurso humano existentes. En segundo lugar, el planificador del recurso humano puede participar en el proceso de decisión estratégica y asegurar que los asuntos del recurso humano se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión (objetivos, tácticas, evaluación y elección). Finalmente, es preciso que el planificador del recurso humano trate de alinear las prácticas de gerencia y del recurso humano en función de la táctica escogida y hacerlas coherentes. En conjunto, estos tres mecanismos permiten una verdadera integración del recurso humano a la planeación estratégica del recurso humano (Le Louam, 1992).

La planeación estratégica del negocio debe contemplar el plan estratégico del recurso humano para asegurar que se de el plan global de la organización. Este debe contemplar la estrategia de evolución (enfocado al ambiente externo) y la estrategia funcional (enfocado al ambiente interno). La estrategia funcional es la que se ve más favorecida con una planeación del recurso humano, pero el valor se da, en el momento en que el recurso humano es tomado en cuenta en la formulación de tácticas estratégicas. Si esto último se da, la validación funcional que se haga, basándose principalmente en el análisis de los impactos sobre el recurso humano y la relación de los impactos con los análisis del recurso humano apropiado tendrá un nivel alto de confiabilidad, poniendo en evidencia los factores críticos permitiendo seleccionar la táctica estratégica más adecuada.

El psicólogo debe de apoyar y participar en la Planeación Estratégica del Recurso Humano, utilizando, mejorando y creando modelos y sistemas que le permitan participar más activamente. Le Louam propone un sistema de planeación estratégica del recurso humano que

comprende tres etapas: la formulación estratégica; la validación estratégica y la elaboración del plan estratégico global. Estas tres etapas son apoyadas por tres subsistemas: el subsistema de contribución del recurso humano a la formulación estratégica; el subsistema de validación funcional del recurso humano y el subsistema de consolidación funcional del recurso humano.

Este sistema de planeación del recurso humano puede ser esquematizado de la forma siguiente:



**Figura 3-3.** Sistema de Planeación del Recurso Humano.

Las partes en oscuro son los subsistemas que apoyan las fases de la planeación. La formulación estratégica compuesta por los objetivos y tácticas de evolución es soportado por el subsistema de contribución del recurso humano a la formulación de la estrategia. EL comportamiento del subsistema se esquematiza como se muestra en la figura 3.4.

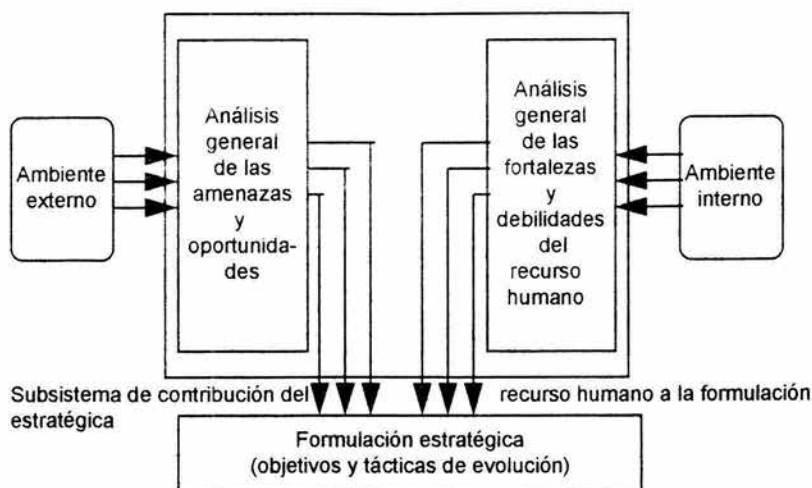


Figura 3-4. Subsistema de contribución del recurso humano a la formulación estratégica.

El análisis general de las amenazas y oportunidades del recurso humano como su nombre lo indica es un estudio general de los cambios más importantes del ambiente externo como son la economía y la tecnología, los cambios demográficos y sociales que pueden influir en la vida de una organización. La sensibilidad y conocimientos que debe poseer el psicólogo sobre estos cambios es muy importante, que, aunque no pueda influir en ellos es importante que sean contemplados en los cambios estratégicos minimizando las amenazas y explotar las oportunidades. La exploración del ambiente externo se debe de hacer de forma continua y se pueden seleccionar algunas fuentes entre revistas especializadas, periódicos oficiales, informes y en la actualidad gracias al desarrollo tecnológico por medio de Internet. Los datos obtenidos deben ser interpretados y agrupados en cualquiera de las siguientes categorías: la economía, la tecnología, la mano de obra, los valores y las actitudes, las leyes. El análisis general debe buscar todo elemento que pueda tener un impacto sobre el recurso humano. El psicólogo debe empezar a adquirir sólidos conocimientos del ambiente social, demográfico y sindical e integrar este conocimiento en la planeación estratégica del recurso humano en las organizaciones.

El análisis general de fortalezas y debilidades del recurso humano que debe realizar el psicólogo, tiene que contemplar los factores macro y micro. Los factores macro se enfocan en la estructura, como el formalismo, la rigidez, la centralización de funciones, etcétera. Los factores a

nivel micro se enfoca a los equipos de trabajo, iniciativa, círculos de calidad donde se busca a este nivel el compromiso y la responsabilidad. Para este fin, el sistema de información en la gerencia del recurso humano puede ser útil al proporcionar datos demográficos (sexo, edad, escolaridad), datos sobre el empleo dentro de la organización (estatuto del empleo, antigüedad, experiencias anteriores, evaluación del rendimiento), datos relativos a la carrera (interés, potencial), o datos salariales (nivel salarial, clasificación).

Con los análisis generales elaborados se debe realizar la formulación estratégica en función del recurso humano, asegurando la sinergia entre la táctica estratégica y el recurso humano (RH).

Con los objetivos y tácticas estratégicas desarrolladas en la fase anterior son la base para iniciar la validación funcional del recurso humano empleando el siguiente subsistema:



Figura 3-5. Subsistema de validación funcional del recurso humano.

El subsistema de validación funcional del recurso humano está basado en análisis específicos y pretenden delimitar las implicaciones en materia del recurso humano. Estas implicaciones consisten principalmente en identificar los cargos y los empleados claves que garanticen el éxito de la ejecución de la táctica. En esta etapa se pueden hacer análisis sumarios preventivos de la

demanda del recurso humano. Los análisis cualitativos resultan ser de gran utilidad: puede tratarse de establecer los perfiles psicológicos o inventariar los comportamientos esperados, definición del tipo de cultura organizacional, etcétera, requeridos por la táctica propuesta.

Es importante no confundir la importancia estratégica de los cargos para la ejecución de una táctica estratégica con la importancia de los individuos como seres humanos. En toda organización, todos los empleados deben considerarse importantes y ser respetados, con el fin de poder crear una estrategia del recurso humano capaz de reconciliar lo social con lo económico. Cuando se diga que existen puestos claves, es para identificar las áreas que entraran en una competencia más fuerte en el mercado, por ejemplo, la mayoría de las compañías cuentan con un departamento de contabilidad el cual es importante dentro de la misma, pero cuando hablamos de compañías del ramo de las telecomunicaciones el departamento de investigación y soporte técnico adquiere el grado de área clave en la cual el psicólogo debe realizar estudios más profundos y garantizar que el recurso humano apoyen la estrategia organizacional global.

El análisis del nivel de empleo aspiran a determinar si la realización de la táctica va aumentar o disminuir globalmente el número de cargos o si va a modificar la repartición de los puestos entre las categorías de empleos a nivel de toda la organización

El análisis específico de fortalezas y debilidades del recurso humano tiene por objeto distinguir algunas limitaciones o fuerzas del recurso humano. A medida que los análisis generales tratan de detectar mejor las fortalezas de los empleados son demasiados resumidos para ser utilizados en una verdadera evaluación de esas tácticas. A partir de los análisis de impactos que han clarificado la fórmula estratégica y las funciones claves, los análisis específicos del ambiente interno estudian detalladamente las fortalezas y debilidades del recurso humano dentro de cada función clave. Ellos permiten una mejor comprensión del potencial de la organización sobre el cual se basa la táctica. Se trata de una evaluación del potencial humano de la organización en comparación con el personal de los competidores para poder predecir el modo de tomar decisiones estratégicas de los mismos. Por ejemplo, podemos recuperar información sobre los directivos claves (edad, formación, experiencia, carrera, etcétera.), sobre el equipo de gerencia (rotación de personal, cohesión del grupo, modo de reclutamiento, etcétera), sobre la cultura

(valores compartidos, estilo gerencial, etcétera) o sobre el tipo de gerencia del recurso humano practicada (remuneración, estabilidad de los empleados, etcétera).

El análisis específico de las amenazas y oportunidades del recurso humano a diferencia del análisis general el cual se limita a estudiar el mayor número de facetas del ambiente, el análisis específico incluye sólo las facetas que tengan una relación directa con la táctica estratégica en forma más detallada.

El análisis de impactos sobre el recurso humano y los específicos del ambiente interno y externo permiten identificar los desafíos relacionados con el recurso humano y evaluar la facilidad y la conveniencia de las tácticas de evolución propuestas. Esta validación estratégica implica una alineación general de los sistemas claves de gerencia del recurso humano (tácticas del recurso humano), puesto que se trata de estimar si es posible y conveniente lograr los objetivos del recurso humano con ayuda de un conjunto dado de prácticas de gerencia del recurso humano.

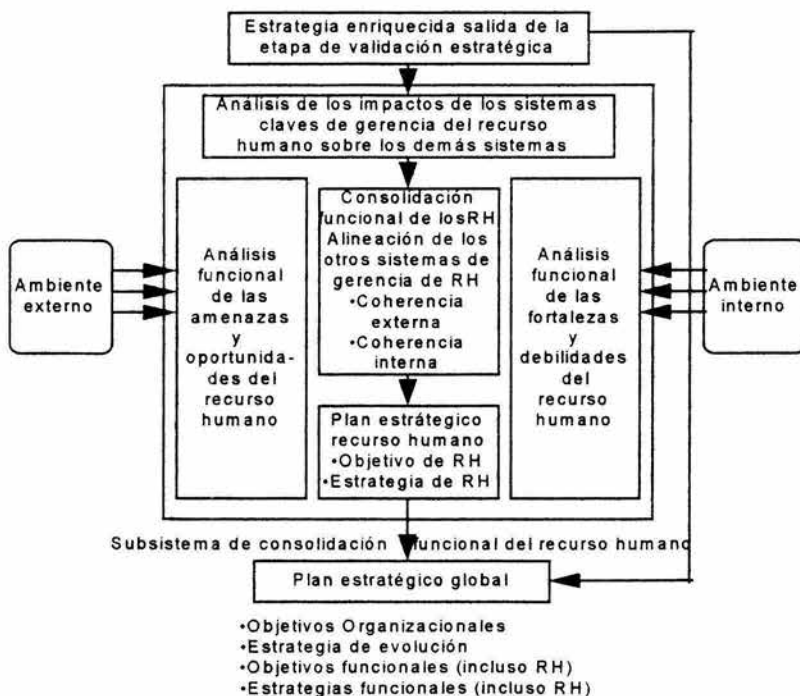


Figura 3-6. Subsistema de consolidación funcional del recurso humano.



En esta parte se realiza la alineación general de los sistemas claves, verificando su compatibilidad con los demás sistemas (coherencia interna) teniendo en cuenta el contexto (coherencia externa). Semejante a la etapa de validación estratégica que permite evaluar la factibilidad y conveniencia de la táctica de evolución según una perspectiva del recurso humano, la etapa de consolidación funcional tiene como objeto evaluar la factibilidad y conveniencia de los sistemas de gerencia del recurso humano en el nuevo contexto estratégico.

El análisis de los impactos de los sistemas claves tiene como fin asegurar una coherencia interna, es decir, una integración entre los sistemas de gerencia del recurso humano.

El análisis funcional de las amenazas y oportunidades en cuestión del recurso humano puede ser necesario para asegurarse de la coherencia de los sistemas con el ambiente externo. El análisis funcional de las fortalezas y debilidades del recurso humano puede ser útil para descubrir problemas internos como la falta de competencia dentro del servicio del recurso humano. Una vez que la táctica del recurso humano haya pasado la etapa de consolidación funcional, se concretará en un plan estratégico del recurso humano (objetivos y estrategias del recurso humano).

En resumen, los análisis generales de las amenazas y oportunidades del negocio (incluye la del recurso humano) alimentan el proceso decisorio que intenta la formulación de la táctica de evolución (secuencia objetivos-tácticas). Una vez formulada una táctica estratégica, es objeto de una validación estratégica. Los análisis más profundos de los impactos funcionales (incluye la del recurso humano), así como de las fortalezas y debilidades (incluye la del recurso humano) van a influir en la continuación del proceso decisorio, en la evaluación de las tácticas de evolución y en la elección de una táctica en materia del recurso humano. Finalmente, los análisis funcionales vienen posteriormente a procurar la consolidación y elaboración del plan estratégico del recurso humano.

### 3.2.1 ANÁLISIS DE IMPACTOS.

Muchas empresas se han dado cuenta de que las personas son su más importante recurso estratégico. Aunque esto se ha pregonado teóricamente durante años, es hoy en día cuando se le empieza a dar el verdadero valor.

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

Las áreas dentro de un negocio que se verá afectado en la implementación de una estrategia incluye la cultura organizacional, la medición del desempeño, los sistemas de incentivos y el estilo de la administración.

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

La estructura de la nueva organización debe de incluir un equilibrio entre la experiencia funcional y el involucramiento en los procesos. Es esencial una estructura que haya derribado las barreras funcionales en favor de la movilidad de los miembros del equipo dentro y fuera de la reingeniería de proceso y acciones de mejora. La medición del desempeño se concentrará en el equipo y en la contribución de sus miembros a la competitividad mejorada mediante mejoras en el costo, calidad, tiempo y servicio con respecto a los procesos principales del negocio.

El psicólogo deberá de conocer algunos tipos de estrategias y el impacto que tiene sobre el recurso humano, para este fin, tenemos las investigaciones realizadas por de Le Louam, en las cuales nos habla de varios tipos de estrategias y sus impactos en el recurso humano.

Le Louam basa sus estudios en un concepto clave, la noción de congruencia. Dado que el concepto de congruencia se refiere generalmente a la alineación de los productos y servicios de una organización con el exterior (es decir, un mercado), llamada congruencia externa. La congruencia externa se deriva entonces de la capacidad de la organización para desarrollar

nuevos mercados con la ayuda de la innovación para renovar o aumentar el potencial (logran un objetivo de crecimiento). En este sentido la congruencia externa designa la creación del potencial.

Sin embargo, no basta alinear adecuadamente los productos y servicios de una organización con el exterior para sobrevivir. Se necesita saber explotar el potencial existente. Para hacer esto se requiere una segunda forma de congruencia, una congruencia interna. Esta congruencia proviene de la capacidad de la organización para racionalizar la explotación de los mercados ya desarrollados, a fin de mantener o utilizar el potencial existente (es decir, lograr un objetivo de rentabilidad). La congruencia interna proviene de una alineación de los sistemas internos (autoridad, control, investigación) con las opciones de productos mercados (Le Louam, 1992).

Le Louam maneja un esquema donde identifica las zonas y maniobras estratégicas con el grado de congruencias externas e internas.

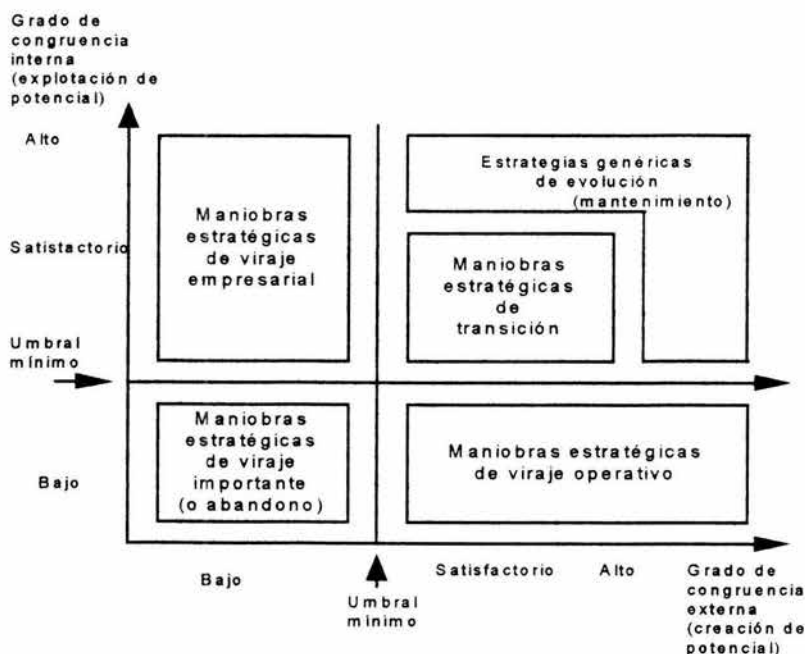


Figura 3-7. Zonas y maniobras estratégicas con el grado de congruencia externas e internas.

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

El objetivo de utilización del potencial humano que descansa sobre los sistemas de planeación, remuneración, promoción y formación. En primer lugar, un sistema de previsión de los empleados se requiere para asegurar el equilibrio de las cantidades de mano de obra y una cierta continuidad de las operaciones. En las organizaciones de tipo defensivo, la previsión de los empleados es posible porque la mano de obra es estable y los empleados son muy estandarizados. Un sistema así permite contener los costos de mano de obra tratando de racionalizar a los empleados.

En segundo lugar, un sistema de remuneración orientada hacia la equidad interna se requiere para sacar provecho del carácter rígido y centralizado de estas organizaciones donde predominan las reglas y los sistemas formales (como un plan de evaluación de los empleados). Este sistema de remuneración también debería preferir el mérito a corto plazo, puesto que el rendimiento es un medio de contener los costos de mano de obra y permitir ofrecer salarios muy competitivos cuando el rendimiento individual lo justifica.

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

**La estrategia de evolución de tipo prospección** descansa en una ventaja competitiva de predominio por la diferenciación. Ella hace énfasis en el crecimiento generando mucho potencial (alto nivel de congruencia externa o de creación de potencial) y asegurando un mínimo de explotación de potencial (nivel satisfactorio de congruencia interna o de explotación de potencial). La ventaja competitiva de predominio por la diferenciación se logra en parte escogiendo una estructura organizacional que permita penetrar rápidamente nuevos mercados innovados. Una estructura por funciones no es adecuada porque es demasiado rígida (a causa de los conflictos potenciales entre los especialistas de las diferentes funciones) y porque administrativamente se vuelve muy compleja a medida que aumenta el número de productos para administrar. En caso de una estrategia de prospección, una estructura organizacional por divisiones es apropiada porque permite responder a las necesidades de los mercados mediante la creación de divisiones.

La estructura necesita apoyarse en objetivos y en una estrategia en cuestión del recurso humano que exploten la ventaja inherente a este tipo de estructura. En el caso de la estrategia de prospección, el objetivo del recurso humano que va a reforzar la construcción de una ventaja competitiva de diferenciación, tiene relación con la creación de potencial humano. En primer lugar se requiere un sistema de dotación centrado en el reclutamiento externo, con el fin de seleccionar los mejores candidatos disponibles en el mercado laboral. El crecimiento rápido de estas organizaciones efectivamente hace muy difícil el reclutamiento interno porque la formación toma tiempo (se hace poca formación) y porque la cantidad de mano de obra está sujeta a grandes fluctuaciones imprevisibles del mercado del producto.

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

En tercer lugar, un sistema de planeación de carrera es útil en estas organizaciones, que deben ser flexibles y utilizar el potencial humano. Los valores sociales de los directivos (ambiente

interno) pueden suscitar el establecimiento de otras políticas tales como la seguridad de empleo o la participación en las utilidades.

Como se puede observar el papel del psicólogo en la planeación estratégica de las organizaciones es muy amplio y requiere de mucho estudio y experiencia. Como ejemplo, cuando Kimberly Clark de México adquirió la mayoría de las acciones de Grupo Crisoba (subsidiaria de Scott Paper) se presentaron dificultades del recurso humano durante la fusión, debido a la gran diferencia de culturas organizacionales. Este problema hoy en día es muy frecuente, dado que vivimos la era de las alianzas estratégicas y fusiones de grande compañías. Durante las fases de preintegración, integración y post-integración el planeador del recurso humano, papel que debe desempeñar el psicólogo, se presentan los siguientes problemas:

#### PREINTEGRACION.

1. Falta de planeación estratégica que rodee la integración de los dos tipos de organizaciones, especialmente la integración de los aspectos humanos y organizacionales.
2. Dificultad para tomar en cuenta factores humanos y organizacionales antes de la decisión de fusión.
3. Dificultad para se exhaustivos en el momento de tener en cuenta estos factores.
4. Dificultad para dimensionar el efecto de la fusión en el mercado.

#### INTEGRACIÓN

1. Dificultad para establecer una relación basada en la confianza y la cooperación entre las dos organizaciones.
2. Dificultad para decidir sobre el momento apropiado para proceder a la integración.
3. Dificultad para controlar el aspecto emotivo de la fusión.
4. Dificultad para responder a las inquietudes del mercado.

#### POSTINTEGRACIÓN

1. Incompatibilidad de los estilos de gerencia.
2. Incompatibilidad de las culturas organizacionales.
3. Incompatibilidad de la forma en que el mercado conceptualizaba cada organización.

La problemática durante las fusiones varía de organización a organización dependiendo de las dimensiones de la misma, y del tipo de producto o servicio en cuestión. Cuando una organización adquiere una compañía con un producto totalmente diferente, la fusión puede ser contemplada como un complemento, una fase de una estrategia de portafolio. Pero cuando la fusión se da, como Kimberly y Crisoba, cuando en el mercado son los principales competidores son ellos, las dificultades son múltiples, podemos citar las siguientes:

**AMBIENTE INTERNO.** Tal vez los planeadores sólo lleguen a planeación del negocio en cual se justifica por el crecimiento y control del mercado que se tendrá. Para la compañía que compra, el recurso humano ve un triunfo y muchas veces se obtiene un compromiso para realizar la fusión lo antes posible. Para el lado de la compañía adquirida, su recurso humano se siente defraudado y generalmente, es en este lado, donde se pueden presentar las principales dificultades y un posible fracaso, registrándose grandes pérdidas económicas durante el periodo que dure la fusión.

Si se hubiera efectuado un plan estratégico con la debida anticipación y estudio, la fusión sería más positiva. En el caso de Kimberly y Crisoba la fusión fue netamente económica, dejando a un lado el lado social, se busco lo fácil y no lo más conveniente. Tal vez la estrategia fijada fue la correcta para los directivos de Kimberly debido a que ya no tendrá un competidor del tamaño de Crisoba.

El factor humano es base para que las organizaciones logren sus metas trazadas, el hombre de negocio deberá comprender mejor la importancia de lo social. El gobierno deberá de apoyar en este sentido, desgraciadamente el gobierno mexicano apoya más a las grandes empresas y desprotege a los trabajadores.

### **3.2.3 EL FACTOR HUMANO Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

Hay un cambio en la atmósfera: de eso no cabe duda. Y el cambio consiste en la movilización del recurso humano para obtener mejores resultados, productividad, calidad, creatividad e innovación. Los objetivos ahora son compartidos por los accionistas, dueños, directivos, empleados y trabajadores: Más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en un economía global. El factor decisivo, independientemente del producto o servicio de la

organización, es una participación reforzada de todos los miembros de la organización - hacia arriba y hacia abajo y hacia los lados (McGregor, 1991).

Es mucho más positivo estimular la participación del empleado en la creación de la visión, misión y objetivos que imponérselos. Cuando una organización tiene bien definidos sus objetivos, debe de transmitir éstos de manera tal que no sean imposiciones, sino deben ser enterados de las razones, análisis y estudios que se realizaron antes de definirlos, durante estas sesiones se les debe permitir la participación buscando siempre su compromiso.

### 3.3 EL PAPEL PREVISIVO DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.

Cuando se identifican los cambios que se están gestando en el medio exterior y la forma en que afectarán a la organización, podemos anticiparnos a ellos y disminuir el impacto que tendrá. Pero, no todo cambio del medio es negativo para la organización, existen cambios que pueden ser positivos y muchas veces estos cambios permiten que algunas organizaciones crezcan y diversifiquen.

El cambio en el ambiente es generado por las mismas organizaciones, es un impulso subyacente, quizás instintivo, tendiente a lograr una ventaja competitiva o un ganancia comparativa. En primer término, hay un período prolongado de cambio acumulativo, una serie de transiciones definidas desde una época a otra. Durante cada época, las organizaciones ajustan los enfoques, los métodos, las filosofías y las orientaciones existentes para adecuarlas a las necesidades de un ambiente evolutivo, pero eventualmente tales transiciones sólo producen beneficios marginales. En segundo término, cuando un período de cambio acumulativo de varias épocas concluye su aceleración y comienza a disminuir su ritmo, surge la oportunidad de apartarse fundamental y ampliamente de los métodos, los enfoques, las filosofías y las orientaciones del pasado. Las formas antiguas no desaparecen de la noche a la mañana sino que proporcionan más bien un terreno fértil a partir del cual pueden florecer otras nuevas. En tercer término, la transformación inaugura una serie de transiciones y de épocas durante las cuales las personas se ajustan al nuevo enfoque a la luz de condiciones que evolucionan continuamente. Se comienza a acumular los cambios, y aceleran hacia otra transformación ulterior.



La historia de las organizaciones y los cambios del mercado se observan en la figura 3-8.



Figura 3-8. Historia de las estrategias adoptadas por las organizaciones

Una de las dificultades más grandes es definir apropiadamente el alcance de cualquier organización y determinar su medio más pertinente. ¿Hasta dónde llega la empresa - con sus departamentos de investigación, con sus proveedores, oficinas de ventas, y de relaciones públicas- y en donde empieza la comunidad? ¿Cuál es el medio pertinente, la sociedad en general, el sistema económico y político, la competencia, la comunidad inmediata, el sindicato, o todos los anteriores?. La organización tiene dentro de ella, representantes del medio externo. Los empleados no sólo son miembros de la organización que les da empleo, sino que son parte también de la sociedad, de otras organizaciones, sindicatos, grupos de consumidores, etcétera. Del desempeño de todos esos otros roles surgen exigencias, expectativas y normas culturales que a menudo entran en conflicto con las normas internas de la organización para la cual trabaja la persona (Shein, 1993).

La naturaleza del medio también está cambiando muy rápidamente. Esto se puede observar fácilmente en el tremendo crecimiento que ha sufrido la tecnología, pero se puede

observar también en el sector económico gracias a la expansión de los mercados en todo el mundo; en el sector sociopolítico debido a los cambios en las normas que determinan las prioridades que deben orientar a los países tecnológicamente sofisticados; y en el sector de los valores culturales gracias a los cambios en las normas que rigen el rol que el trabajo y una profesión juegan en la vida de una persona. Buena parte del medio ha pasado de ser relativamente estable y predecible a un medio turbulento. Las exigencias de un medio turbulento requiere que la organización tenga una capacidad diferente para responder a ellas. Es importante que el psicólogo mejore sus modelos de entender las organizaciones (Shein, 1993).

Los cambios en el medio ejercen una presión sobre las organizaciones que, para rendir bien (en ocasiones solo para sobrevivir ) deben cambiar. Son pocas las creaciones que duran o son lo suficientemente adaptables como para sobrevivir sin necesidad de cambiar a lo largo del tiempo. Las organizaciones tienen en la actualidad mayor necesidad de cambio que la que tenían antes y esto al menos por tres razones principales (Huse, 1980).

1. La explosión de conocimientos. Durante siglos, la cantidad de conocimientos se mantuvo a un nivel casi constante. Sin embargo, en los últimos años la cantidad de conocimientos se duplica con mucha facilidad gracias a los avances en medicina, comunicación, tecnología, y así sucesivamente. Como resultado de esto los conocimientos quedan obsoletos, al igual que les sucede a las organizaciones que dependen de ellos.
2. Los productos pronto quedan anticuados. A medida que se adquieren los nuevos conocimientos, los antiguos y los productos pronto quedan obsoletos. Dado el énfasis creciente en la investigación y el desarrollo, los productos se sustituyen o reemplazan rápidamente por nuevas versiones o modelos. Sólo las organizaciones que sean flexibles tienen la probabilidad de competir con éxito en un mercado tan dinámico, y continuar proporcionando empleos a sus trabajadores.
3. La composición cambiante de la fuerza de trabajo. El tipo de personas que realizan los trabajos está cambiando con gran rapidez. En la actualidad los miembros de la fuerza de trabajo están mejor preparados y esperan o quieren más de sus trabajos que sus compañeros.

La importancia de la Psicología Organizacional ha sido y seguirá siendo en gran medida, a sus aportaciones que ha hecho en el Desarrollo Organizacional. El Desarrollo Organizacional es una subdisciplina formal de la psicología organizacional, la cual ha evolucionado considerablemente. Una de las mejores definiciones ha sido proporcionada por la Sociedad Americana para la Formación y el Desarrollo (1975): El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta. Esta definición tiene cinco partes clave (Muchinsky, 1994):

1. El Desarrollo Organizacional es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.
2. Los esfuerzos del Desarrollo Organizacional afectan a toda la organización, aunque no toda la organización podrá estar en el punto de mira.
3. Los efectos del Desarrollo Organizacional deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre. Al igual que en el caso de la formación del personal, el Desarrollo Organizacional fracasará si no cuenta con el apoyo y compromiso de los niveles altos de dirección.
4. Los programas del Desarrollo Organizacional son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización. La salud de la organización es igual que la salud personal: las entidades saludables pueden obtener niveles de rendimiento altos; las organizaciones malsanas no.
5. Los objetivos provienen de intervenciones deliveradas; los procedimientos pueden variar desde la modificación de la disposición física hasta la oferta de una formación específica para ciertos miembros de la organización.

El Desarrollo Organizacional es necesaria para toda organización que piense en su futuro, y el psicólogo es el agente de cambio, su importancia dentro de la planeación general de cualquier organización se vuelve necesaria en nuestros días.

### 3.3.1 ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

El análisis de amenazas y oportunidades, o del ambiente externo, es una tarea que el psicólogo deberá realizar hoy en día para conocer mejor las exigencias y los cambios del medio ambiente y su impacto que tendrá dentro de la organización. Por tal motivo, se presenta algunos puntos importantes que deberá tomar en cuenta el psicólogo cuando realice un estudio de esta naturaleza.

El análisis del ambiente externo es bastante complejo, solo imaginemos que es todos lo que esta fuera de la organización y que puede influir en el comportamiento organizacional. Le Louam ha propuesto un modelo que permite identificar tres tipos de análisis para estudiar el ambiente externo; identifica cinco aspectos del medio y seis características. Es apreciando las características del ambiente (complejidad, estabilidad, etcétera) como se puede ver hasta qué punto ha variado un ambiente. El conjunto de variaciones de un ambiente externo constituye el cambio ambiental.

El cambio se puede describir en función de ciertas características: el contenido, la amplitud, la universalidad, la claridad, la duración, la profundidad, y la proximidad. Los análisis constituyen un proceso que se puede dividir en dos fases. La primera se llama fase de exploración del ambiente externo y comprende tres etapas. En primer lugar la organización vigila constantemente su ambiente externo. Luego, ella se da cuenta de los cambios y a veces trata de corroborar sus percepciones. Finalmente, ella decide emprender la investigación activa de informaciones para obtener la descripción más completa posible de los cambios observados. La segunda fase es la de la previsión, definida como "un proceso común para intentar decir algo a propósito de ". Esta fase también se puede descomponer en tres: el análisis de las informaciones recopiladas a través de la fase de exploración, la interpretación y finalmente, la traducción de todas estas informaciones a términos organizacionales. Esta fase de previsión puede desembocar en dos resultados: una predicción, conjetura o "hipótesis que concurre a la creación intelectual de un futuro probable o a todo lo menos posible". La predicción es un resultado más cierto que la conjetura. Es importante anotar también que, en realidad, las dos fases y las seis etapas antes

descritas las pueden confundir personas que efectúan este trabajo . También nos podemos imaginar a un alto gerente haciendo una predicción inmediatamente después de haber observado que algo flota en el ambiente externo de su organización.

**ECONOMÍA.** El funcionamiento de la economía resulta ser demasiado complejo, el psicólogo puede basarse en el comportamiento que tienen ciertos índices claves. Entre los índices que pueden ser usados para analizar la economía está la tasa de inflación, la productividad, la tasa de desempleo, el producto nacional bruto. Estos índices ayudan a realizar un análisis de la economía, sin embargo, debemos considerar el giro de la organización para enfocarnos en aspectos más específicos.

**La tasa de inflación** se mide por medio del índice de precios al consumidor (IPC), el cual representa la evolución de los precios que paga una familia de clase media en la ciudad por un conjunto de bienes y servicios. El IPC es el índice de precios al consumidor y es una medida de la inflación; contribuye a determinar por ejemplo los precios de los productos o servicios y los aumentos salariales dentro de las organizaciones. Es, pues, un elemento importante del ambiente externo. A la noción de inflación se agrega desde hace algunos años la de desinflación y deflación. En el caso de la desinflación, los precios continúan subiendo a un ritmo lento. La deflación, propiamente dicha, significa que un gran número de precios están a punto de bajar.

**La productividad** se define como producción por hora trabajada, no debemos confundir con el concepto de productividad organizacional o productividad grupal, el la cual la productividad adquiere un alcance mucho mayor considerando aspectos cuantitativos y cualitativos. La productividad como índice de la economía se ve afectado por factores de reglamentación, reducción de gastos de investigación y desarrollo, mano de obra variable y un nivel de investigación inadecuado. Las fuentes que sean utilizadas para obtener esta información deben ser validadas y comparadas.

La llegada al mercado de un gran número de mujeres y jóvenes sin capacitación y sin experiencia ha reducido la productividad. Es interesante observar que la mayoría de las organizaciones cuando se presenta una recesión como la que vivimos en México, lo primero que

hacen es suspender todos los programas de capacitación y actualización tecnológica. Si bien, es una medida que tiene resultados inmediatos, los resultados a mediano y largo plazo se ven afectados considerablemente.

**La tasa de desempleo** es un índice que sólo grandes empresas y el gobierno tienen los recursos necesarios para realizar una medida. Cuando se considere este índice debemos identificar el alcance, el cual puede ser específico de una área o a nivel nacional.

**El producto nacional bruto (PNB)**, se compone de cuatro elementos: gastos de consumo, inversiones, gastos gubernamentales y exportaciones netas (la diferencia entre las exportaciones y las importaciones). Esta descomposición muestra que el PNB, contrariamente a lo que se podría creer, no mide lo que produce en un año sino lo que se gasta. Además, los economistas coinciden en afirmar que su evaluación se hace a partir de datos incompletos y debe revisarse constantemente. Este índice es considerado por los economistas como el índice de la salud económica de un país.

Cada organización debe seleccionar los índices adecuados según sus necesidades, los índices son múltiples como las tasas de interés, tasas de hipotecarias, la actividad bursátil, las obras en construcción, etcétera. El fin siempre debe ser seguir más de cerca la actividad económica especialmente de aquellos sectores que nos interesan.

**TECNOLOGÍA.** La tecnología es la parte del ambiente externo que cambia más rápido y que representa más oportunidades para una empresa.

Aunque la tecnología cambia rápidamente, es producto de un proceso de innovación el cual puede llevar ocho etapas. La primera etapa es el descubrimiento científico. Este se encuentra en el origen de la mayoría de innovaciones tecnológicas. La segunda consiste en proponer una teoría o un concepto fundamentado en los conocimientos y técnicas existentes. La tercera etapa tiene como fin verificar experimentalmente la teoría. Luego en la cuarta etapa se demuestra que la teoría modificada es válida en diferentes condiciones. La quinta ya no es el dominio de la investigación sino del desarrollo de la innovación. Después, en la sexta etapa, cuando los expertos aceptan como viable la tecnología, se decide introducirla en el mercado, donde una vez más se

prueba y modifica. La séptima es la etapa de la adopción generalizada de la innovación tecnológica. Etapa difícilmente identificable porque no se sabe con exactitud cuándo se generaliza una innovación. Finalmente la octava etapa es la de la proliferación, es decir, la utilización de la novedad con otros fines así como la adaptación a otras funciones (Le Leuam, 1992).

Aunque estas etapas pueden ser identificadas no es posible indicar la duración de cada una de ellas, depende de la tecnología en cuestión. La tecnología se puede dividir en seis categorías: los **instrumentos** los cuales pueden incluir por ejemplo las telecomunicaciones y las computadoras; **medios de transformación de la energía**, como por ejemplo las tecnologías que permiten transformar la energía nuclear en energía eléctrica; **utilizaciones de los medios sólidos**, como por ejemplo la física de los sólidos, los microprocesadores, etcétera; **la mecanización de la actividad física** donde podemos encontrar a los robots, CAD-CAM (Diseño asistido por computadora y manufactura asistida por computadora); **modificación de la materia** el cual incluye la polimerización (proceso que permite crear nuevos materiales formando grandes cadenas de moléculas y por último el **control de los seres vivos**, como la biotecnología.

**MANO DE OBRA.** La evolución de la población activa (envejecimiento, mujeres trabajadoras, etcétera) es un elemento importante que los planificadores deben vigilar para evaluar sus impactos estratégicos. La importancia numérica, sobre todo la composición (según el estatuto, la profesión, la edad, el sexo, etcétera) y en ciertos casos, la disponibilidad anticipada de ciertos segmentos de esta población, son las principales informaciones que permiten seguir esta transformación.

Para analizar el comportamiento en este rubro es necesario que el psicólogo identifique fuentes de información gubernamental, en México podemos basarnos en las estadísticas difundidas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI-. Se deben diferenciar conceptos tales como persona ocupada, de desempleado y de persona activa (toda persona que no sea pensionada de alguna institución, que tenga 15 años de edad o más, y que esté ocupada o desempleada), pueden medirse con números, como lo acabamos de ver, pero en proporciones. En este último caso, los organismos estadísticos generalmente comunican tres tasas.

La primera y más conocida es la **tasa de desempleo**, o sea el número de desempleados en relación con la población activa. La tasa de empleo representa, con el índice de precios al consumidor, la medida estadística más conocida entre la gente. Se cita en las conversaciones diarias, trátase de perspectivas de empleo, de desigualdades regionales o industriales o del futuro económico del país. Para el planificador, puede indicar el nivel de disponibilidad de la mano de obra aunque sea necesario tener en cuenta desigualdades regionales y ocupaciones.

La segunda tasa, la **tasa de actividad**, representa la población activa como porcentaje de la población de 15 años en adelante. Aun cuando no se utilice tanto como la tasa de desempleo, la tasa de actividad despierta mucho interés, porque ha aumentado considerablemente entre las mujeres durante los últimos 30 años y hay la tendencia a considerarse como la medida de la importancia de la presencia de la mujer en el mercado laboral. Esta medida subestima, sin embargo, la proporción de quienes trabajan o quieren trabajar, porque no toma en cuenta a los que no buscan afanosamente un empleo sino que desearían trabajar (inactivos desanimados).

Más que la **tasa de actividad**, es la relación empleo-población, o sea, el número de personas en edad de trabajar (15 años en adelante), la que mide la capacidad de nuestra economía para integrar la población en edad de ingresar al mercado laboral. Cuando la tasa de crecimiento de empleo es superior a la de la población en edad de trabajar crece la relación empleo-población, pero cuando la población crece más rápido que el empleo, la relación disminuye.

Otro dato importante es el buscar la **duración del desempleo**, esta medida nos puede indicar la magnitud del problema que vivimos, en el caso de México, aunque el presidente diga después de año y medio que hay signos de recuperación, mediante este dato podemos descubrir la realidad de la situación, ya que primeramente se tiende a disminuir el desempleo, pero que pasa con la recuperación del mismo, tal vez estos datos reflejar la magnitud real de nuestra economía.

Otro dato interesante es la **remuneración de la mano de obra**, la cual puede estar clasificada por profesiones y oficios, por giros de las empresas o por la importancia de las mismas. Este dato es interesante observar, cuando una compañía tiene una remuneración excelente, en



épocas de crisis ésta tiende a estancarse durante el periodo que dure la crisis, cuando ha pasado y la compañía se encuentra en prosperidad generalmente este tipo de empresas vuelven a ofrecer a sus empleados excelentes remuneraciones. El salario mínimo es un punto importante de comparación analizando los incrementos en relación a la inflación, cuando el poder adquisitivo de la población se ve afectado como se ha visto afectado durante los últimos 20 años en nuestro país, podemos identificar un problema muy serio en nuestro gobierno y en como ha venido manejando nuestra economía.


El **envejecimiento** es otro dato importante a considerar, y se refiere al porcentaje en edades en actividad laboral, se debe cuidar el número de hijos de una mujer en edad de procrear. Las estadísticas indican que debiera ser de 2.1 hijos por familia para que se de una renovación laboral satisfactorio. Si el promedio es inferior a este dato tendríamos que el envejecimiento tiende a ser mucho mayor y estaríamos cerca de un problema grave de falta de mano de obra, en caso contrario habría decremento en el envejecimiento y un aumento en el desempleo si no hay un plan de crecimiento económico.

El **nivel escolar** es el factor que ha permitido durante las tres últimas décadas elevar la productividad. En los países desarrollados este punto los ha llevado a mejorar sus planes de estudio, a destinar grandes recursos al sector educativo, porque saben que mediante estas acciones estarán siempre a la vanguardia. En México el sector educativo es el que se ve afectado en épocas de crisis, tal parece que estamos destinados a seguir siempre en las mismas condiciones hasta que nuestros gobernantes se den cuenta del error cometido.

La **feminización** es otro dato importante, la actividad de la mujer ha ido en aumento y las tenemos participando en varias actividades desde las operativas hasta las directivas. El aumento. Lo importante en esta información es la transformación que tienen los valores y de las actitudes de las mujeres frente a la familia y al trabajo.

La **multietnicización** ha ido en aumento en todo el mundo debido a la apertura de mercados y a las facilidades que existen en trasladarse de un lugar a otro. Los problemas económicos y sociales que puede haber en un país propicia que su población emigre a otros

lugares con mejores opciones de vida, por lo tanto en los países desarrollados es posible que el nivel de multietnicización sea mucho mayor que el de los países en vías de desarrollo.

 **VALORES Y ACTITUDES.** El ambiente externo de una organización comprende también los valores predominantes de la sociedad en una época determinada, así como las actitudes, las aspiraciones y los comportamientos de la gente. La noción de valor se puede definir como la importancia concedida a alguna cosa. Aunque la noción de valor sea más individual, sólo se va a manifestar en ambiente externo en una forma colectiva. Por ejemplo, la importancia concedida a la seguridad en todas sus formas, se manifestará por el aumento de pólizas de seguros, del número de sistemas de alarma y, tratándose de seguridad del empleo, por las cláusulas de convención colectiva cada vez más numerosas sobre el particular. El conjunto de valores compartidos por una sociedad en un momento dado constituye una ideología. Por eso puede hablarse de ideología conservadora cuando un gran número de personas en la sociedad encuentra importante conservar las cosas tal como están. En cambio, una ideología radical indica un conjunto de valores de ruptura con la situación actual. Debemos identificar la evolución que tienen las personas en el trabajo, esta dirección se puede dar en cuatro direcciones: primero, ellas buscan más autonomía o independencia; segundo, rechazan cada vez más la autoridad jerárquica tradicional; tercero, se preocupan más por el equilibrio entre las diferentes facetas de su vida; cuarto, buscan cada vez más empleos que les permitan desarrollarse. Si las organizaciones de hoy en día no contemplan estos cuatro aspectos tienden a genera problemas serios de deserción e improductividad, hay una necesidad de ir cambiando el concepto de organización el los directivos y concebir a éstas como organismos dinámicos en constante evolución.

**LEYES.** Las leyes tienen un impacto extenso sobre el estilo gerencial de las empresas porque ellas constituyen otras tantas coacciones de las cuales las organizaciones no se pueden librar. Representan el elemento más explícito e imperativo del ambiente organizacional. Es importante estudiar la ley federal del trabajo, la ley del seguro social, la ley de seguridad laboral, y todas las leyes que tenga incidencia en la organización en la cual nos encontramos.

### 3.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CAMBIOS EN EL AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo debe ser caracterizado en virtud de algunas dimensiones. Esto es importante porque la principal característica de un ambiente externo es la variación. La utilización de dimensiones claramente definidas permite medir las variaciones del ambiente externo, tanto en lo relacionado con su dirección como con su amplitud.

Las tres grandes características que deben ser usadas para describir el ambiente externo son: su munificencia, su complejidad y su dinamismo. La **munificencia** de un ambiente externo es su capacidad de hacer frente a un crecimiento sostenido. En suma se trata de la riqueza o de la opulencia de un ambiente. Los ambientes muníficos tienen más recursos que los demás, lo cual permite a las empresas innovar y crecer. La **complejidad** de un ambiente externo se define como la heterogeneidad y la diversidad de las actividades de la organización. Mientras más heterogéneas y diversas sean estas últimas, más compleja será la organización externa. La complejidad tiende a aumentar la incertidumbre, a hacer necesaria la instauración de mecanismos de tratamiento de la información más elaborados. El dinamismo de un ambiente externo hace referencia a su inestabilidad, su carácter imprevisible o turbulento. Mientras más inestable sea el ambiente externo, imprevisible y turbulento, más dinámico es. El dinamismo es multidimensional compuesto por el dinamismo del mercado, la turbulencia y el dinamismo tecnológico. El mercado de la computación es sumamente dinámico, día a día hay innovaciones, mejorando en mucho los productos, este dinamismo ha sido provocado por la competencia entre organizaciones demasiado fuertes tanto tecnológicamente como económicamente. Los compradores ya no saben si comprar una computadora al día de hoy que será obsoleta al mes siguiente, las compañías deben de contemplar este dinamismo en sus planes de automatización, debido a las fuertes cantidades de dinero que se invierten en este terreno, las cuales deben garantizar su existencia por periodos de cinco años, cuando menos.

El psicólogo como planeador estrategia del recurso humano debe evaluar, de forma estricta, los cambios que suceden en el ambiente externo. Se han considerado para estos fines

medir siete características: el contenido, la amplitud, la universalidad, la claridad, la durabilidad, la profundidad y la proximidad.

El contenido del cambio es el componente del ambiente externo que cambia. El cambio puede referirse a una u otra de las cinco facetas siguiente: economía, mano de obra, valores y actitudes o leyes.

La amplitud del cambio se mide por el número de diferentes cambios que acosan a una organización en un momento específico. Mientras más cambios se identifiquen, más importantes es la amplitud. Puede haber varios cambios en la misma faceta o en varias facetas a la vez.

Por universalidad entendemos la extensión geográfica del cambio. Este puede ser local, regional, nacional o internacional. Un cambio local afecta a las empresas de la misma localidad. Esto ocurre con la instalación de una fábrica en un municipio. Un cambio regional afecta a una región, por ejemplo su tasa de desempleo. Un cambio nacional afecta a todas las organizaciones de un país, un cambio a nivel internacional presenta una variación del ambiente de las empresas de varios países, como el efecto tequila en México a finales de 1994 cuando la devaluación del más del 100% del peso mexicano frente al dolar impacto en la economía de los países latinoamericanos.

La claridad del cambio se puede medir por el grado de consenso de los empleados de la organización sobre la llegada del cambio, su amplitud, su naturaleza, etcétera. El consenso representa el grado de acuerdo entre las percepciones individuales de cada persona, que son también función de las fuentes de información utilizadas por los ejecutivos.

La durabilidad de un cambio permite saber si éste es permanente, temporal o puntual. Un cambio puntual es un cambio que no dura sino algunos días o algunas semanas. Un cambio temporal es uno que afecta las organizaciones durante uno o varios años, pero no más allá de este período. Un cambio permanente influye en las organizaciones interesadas durante toda su existencia, tal como ocurre con las leyes de ecología, donde se prohíbe para siempre practicas que afecten la naturaleza.

La profundidad se mide según las consecuencias del cambio ambiental sobre la organización. Un cambio es superficial si tiene poco impacto sobre la organización, sugerencia, su

estructura, su funcionamiento, su cultura, sus políticas, su personal, etcétera. Por el contrario es profundo si tiene mucho impacto sobre la organización. La profundidad del cambio es una noción a priori subjetiva que puede ser a posteriori objetiva, cuando vemos reducir las ventas, la productividad, la deserción, etcétera.

La proximidad del cambio mide la percepción de los gerentes en cuanto a la probabilidad de que el cambio produzca efectos inmediatamente o más tarde. Un cambio próximo es una variación del ambiente externo que va a producir efectos a corto plazo. Podemos esperar que los gerentes que exploren el ambiente externo analicen los cambios próximos y respondan más rápidamente.

Sin duda, los conocimientos que deberá poseer el psicólogo planeador son variados, pero nunca debe perder de vista el recurso humano.

### **3.4 EL PAPEL ANALÍTICO DEL PSICÓLOGO.**

El papel analítico del psicólogo es de suma importancia en las organizaciones de hoy, en donde se ha identificado como ventaja competitiva básica al recurso humano. Cuando se piensa en formar una nueva organización o rediseñar una existente con miras a hacerla altamente competitiva se deberá de pensar en el recurso humano.

Los diseñadores de las formas de organización de hoy y del mañana no sólo deberían preocuparse de las líneas de responsabilidad, canales de comunicación interna y gráficos organizacionales; también deben hacerlo de las necesidades psicológicas de los individuos. Tendrán que considerar la relación de cada estructura con su medio ambiente, que va desde un competidor en la otra de la ciudad hasta un proveedor de materia prima en el otro extremo del globo.

Los grandes problemas de las organizaciones es el ignorar el potencial humano y no hacer todo lo necesario para que ese potencial se desarrolle. Las estructuras organizacionales y el poder autoritaria dificultan el desarrollo del recurso humano limitando el mismo desarrollo de la organización. Las organizaciones que no son capaces de generar un medio interno favorable para el desarrollo humano están muy lejos de implementar dentro de sus organizaciones los "círculos

de calidad", el cual solo tiene éxito, si existen las condiciones en las cuales se formen pequeños grupos de empleados de la misma área de trabajo en forma voluntaria con el fin de estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad y aplicarlas a la solución de dificultades relacionadas con problemas de trabajo.

Los círculos de calidad manejados por Thompson sin duda alguna sólo son posibles en algunas organizaciones, y debemos de tener demasiado cuidado en su uso, debido a que antes que nada debemos evaluar las condiciones y la situación organizacional. Si no existe el ambiente requerido, el fracaso es inminente, lo primero que debe buscar el psicólogo es el cambio en la concepción que se tiene del recurso humano, el cual no es una máquina que se debe reducir a obedecer ordenes o procedimientos.

Cada individuo trae a su empleo un conjunto de habilidades y talentos que pueden conducir hacia la excelencia en alguna área de actividad. Los desempeños máximos no se derivan de algún tipo de don natural, sino que residen en la potencia de cada ser humano. Durante los últimos cien años el individuo ha progresado en una organización desde ser considerado una unidad de producción intercambiable hasta convertirse en el punto focal del desempeño organizacional. Imaginamos que esta tendencia continuará en el futuro. Si es así, los ejecutivos y los gerentes deben trabajar más intensamente que nunca para comprender y apreciar cada individuo que entre en su esfera de influencia.

→ El proceso de cambio de un comportamiento cultural tradicional, a uno moderno, es difícil. Para los ejecutivos de una empresa ocupada en la transición al enfoque administrativo moderno, el proceso tiene, sin embargo, una importancia clave. Este proceso es uno de los más difíciles ya que toca puntos muy sensibles de actitudes arraigadas, creencias y convicciones existentes, aunque no siempre expresadas, del director general y de la administración en general. Este conjunto de actitudes y convicciones tendrá que modificarse y en algunos casos cambiarse por completo. Según el comentario brusco de un ejecutivo: "Tenemos muchos comerciantes en México, pero pocos empresarios. Muchos se llaman empresarios, realmente son comerciantes". Sin este examen de conciencia, apertura y determinación para cambiar, por parte del director general, es inútil esperar una mejoría fundamental (Kras, 1991).

El éxito y reconocimiento de las funciones del psicólogo en las organizaciones depende en gran medida del apoyo del director general, cabeza de toda organización. Por lo tanto, antes de analizar y evaluar el potencial del recurso humano y elaborar un plan estratégico del recurso humano, debemos buscar el apoyo de los más altos directivos y su aceptación a las funciones que desempeñaremos en la organización.

Cuando el poder está centralizado, generalmente los subordinados no hablan sólo se concretan a escuchar y obedecer, ellos saben que cualquier opinión será ignorada. Los grupos de trabajo, en estas circunstancias, no existe la cohesión, ni un ambiente organizativo de cooperación, se carece de sentido de propiedad por parte de los trabajadores.

El papel de un líder es administrar los valores de la organización. "La función de dirigente consiste en aprovechar las fuerzas sociales de las organizaciones, moldear y guiar los valores". Los profesionales aventureros, creativos y automotivados, quienes utilizan las ideas y técnicas que compartimos a través de esta obra, han realizado compromisos de por vida con sus profesionales. Han ampliado sus períodos de preparación académica y con frecuencia poseen licencia para practicar sus profesiones en forma independiente. Son poseedores de grandes porciones de conocimientos especializado, viven constantemente renovando sus posiciones y desean trabajar en ambientes renovados y además tiene valores éticos y morales sólidos. Quizás el elemento clave para comprender este tipo de profesionales está en que su enfoque de control sobre la labor realizada está dirigido a la persona. El contexto adecuado dentro del cual ocurre su proceso preferido de planificación está animado por valores sociológicos, sociales y políticos. Las actitudes, los valores y las aptitudes de quienes participan en la planificación son de importancia vital para el esfuerzo planificador (Cope, 1991).

El valor que se le da al recurso humano es la fórmula para el éxito de cualquier plan. En Grupo Crisoba el programa "INTEGRA-Calidad Total Crisoba" otorgaba un reconocimiento a la calidad de todo su personal, y los invitaba a participar activamente para alcanzar los objetivos de la organización, aceptando y apoyando las innovaciones sugeridas por los empleados. A continuación se presenta el contenido utilizado en el documento llamada "Actuas" difundido por Grupo Crisoba a todos sus empleados.

**Visión de Grupo Crisoba.** Ser una empresa permanentemente rentable y atractiva a la inversión, alcanzando competitividad en todos los negocios en que participa y plenamente orientada a satisfacer las expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y accionistas.

**Misión del Grupo Crisoba.** Lograr que Grupo Crisoba sea una empresa con alto reconocimiento en su medio, orientada a la excelencia con productos y sistemas diferenciados, que satisfaga rentablemente las necesidades de sus clientes.

**Política de Calidad.** Desde 1994 se implantó en grupo Crisoba un proceso de Calidad Total denominado INTEGRA, en el que se estableció la Política de Calidad que rige nuestra actitud de mejora continua:

"Todo el personal de Grupo Crisoba se compromete a cumplir con los requisitos de calidad que ha establecido son sus clientes; haciendo énfasis en la prevención, cumpliendo con los requisitos de su trabajo y haciéndolo bien desde la primera vez, en un contexto de mejora continua en productos, servicios y calidad de vida en el trabajo".

Todos los esfuerzos de mejora continua serán canalizados a través del proceso denominado INTEGRA Calidad Total Crisoba.

**Valores.** Dentro de los valores de calidad en Grupo Crisoba, tenemos el "Considerar a nuestro personal como el principal capital de la empresa; personal con compromiso y sentido de pertenencia; oportunidades de desarrollo profesional; trabajo en equipo y alto nivel de ética profesional".

**Integra.** Ya que nuestro proceso de Calidad Total INTEGRA se fundamenta en el modelo de el Premio Nacional de Calidad, se incluyen los siguientes criterios:

- Desarrollo del personal con enfoque de calidad.
- Desempeño y Reconocimiento.
- Definición del tipo y cantidad de reconocimientos por calidad (tanto económicos como psicosociales) que se otorgan a individuos y grupos en los distintos niveles de la organización.



- Evaluación de la efectividad de las políticas de reconocimiento y qué hacer para mejorarlas.

**Propósito.** En apoyo a la Política de Calidad, el propósito de este Programa es reconocer y fortalecer públicamente los valores, conductas y resultados deseados que hacen posible la Mejora Continua y la Calidad Total en nuestros negocios.

Como ejemplos de tales valores, factores y conductas tenemos:

- Objetivos / Orientación al Cliente.
- Eficacia, Eficiencia, Productividad, Sentido de Urgencia, Planeación y Organización.
- Toma de Decisiones / Toma de Riesgos.
- Comunicación y Coordinación internas / Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales.
- Comunicación y Coordinación externas.
- Conciencia de Calidad / Orientación al Cliente /Mejora Continua / Mejora de Procesos.
- Compartir la Responsabilidad.
- Delegación.
- Reconocimiento y Recompensa.
- Desarrollo del Empleado.
- Entorno Físico / Seguridad.
- Entorno Psicológico en General.
- Compromiso.
- Creatividad, Innovación y Tecnología.

**Elegibilidad.** Todo el personal del Grupo Crisoba que contribuya al éxito del negocio, es elegible para recibir un reconocimiento a la calidad.

Los reconocimientos se otorgarán a individuos o a equipos de trabajo. No necesariamente todos los miembros de un equipo de trabajo recibirán el mismo reconocimiento; éste se basará de acuerdo a la contribución de cada uno de ellos.

Hasta este punto, se presentó un resumen del Programa de Reconocimiento a la Calidad del Personal de Grupo Crisoba, en el cual se puede notar la visión del directivo de esta

organización que vale la pena mencionar, el Ing. Luis Rebollar, quien gracias a la importancia que le dio en todo momento al recurso humano hizo posible llevar a Grupo Crisoba como una organización de primer nivel.

Si vemos cualquier organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables, y se da el reconocimiento y apoyo necesario, entonces las inferencias que se hagan para determinar su efectividad, tiene que hacerse con base a los procesos que la organización utiliza para resolver sus problemas y no con base en medidas estáticas de algún resultado, aunque cabe mencionar que estas medidas resultan bastante útiles. Una organización para que realmente pueda responder inmediatamente a los cambios del medio ambiente externo, debe de estar diseñada de tal forma que en el ambiente interno se tengas todos los medios y condiciones que le permitan hacer frente a estos desafíos, debe ser una organización sana.

Bennis (1985) propone cuatro criterios para determinar la salud organizacional, los cuales tiene similitud para determinar la salud psicológica de una persona.

**Adaptabilidad:** La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio. El ciclo de adaptabilidad empieza con un cambio en algún aspecto del medio interno o externo de la organización y termina con un equilibrio más adaptable y dinámico para confrontar un cambio.

**Sentido de Identidad:** Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y que es lo que hace. Las preguntas que la organización se debe hacer, incluyen entre otras: ¿En qué medida los miembros de la organización entienden y comparten los fines que la organización persigue? ¿En qué medida la forma cómo la organización se percibe así misma coincide con la percepción que otros tienen de ella?

**Capacidad para ver la realidad:** La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importante para el funcionamiento de la organización.

**Integración:** Un cuarto criterio, comúnmente citado y que en efecto subyace a los demás, es un estado de integración entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellas.

El cambio organizacional no es tarea fácil ni de un grupo de individuos, sino de toda la organización, de la cual depende el éxito y supervivencia de la misma (Bennis, 1985).

Es importante para el Psicólogo conocer las bases sobre las cuales se encuentra el éxito de cualquier organización, el recurso humano, y entienda la importancia de utilizar la planeación estratégica como una herramienta de trabajo que le permitirá entender la conformación y la conducta de una organización.

### **3.4.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Tradicionalmente la noción de ambiente designa al exterior o al ambiente externo, la expresión ambiente interno se utiliza en una perspectiva ligada al recurso humano (expresadas en función de empleados, competencias y comportamientos). La importancia del análisis de fortalezas y debilidades radica en que una táctica de evolución es fruto de la confrontación de las oportunidades y amenazas del ambiente externo con las fortalezas y debilidades que obran en el ambiente interno. No se debe olvidar que una vez formulada una táctica de evolución táctica de evolución, es preciso escoger una táctica del recurso humano que armonice con tres fuerzas: la táctica de evolución, el ambiente externo y el ambiente interno.

El análisis de las disponibilidades tiene como finalidad destacar los factores internos que constituyen debilidades estratégicas. La disponibilidad en el recurso humano se pueden analizar según dos perspectivas: los parámetros y los niveles de análisis. Los parámetros designan las diferentes facetas de las disponibilidades. Por lo menos cinco facetas son importantes: los empleados (inventarios, movimientos, previsiones), las competencias, la cultura y las actitudes, los costos y la productividad así como la eficacia. Por otra parte, el análisis de cada uno de estos parámetros se puede realizar en tres niveles: global (u organizacional), ocupacional (o por categorías de empleos) y funcional (o por servicios).

#### **INVENTARIOS.**

Su objetivo es esbozar un perfil general del recurso humano de la organización en dos formas: una descriptiva, que consiste en identificar los recursos actuales; otra de previsión, trata

de determinar los empleados de que dispondrá la organización en un futuro. El primero se enfoca con el inventario del recurso humano, mientras que el segundo tiene que ver con la previsión de los empleados. El inventario del recurso humano nos establece el balance de estos empleados para cada período. Lo hace teniendo en cuenta datos básicos: por ejemplo, los datos sobre la contratación, sobre la carrera, sobre las salidas.

Una vez conocida la situación actual y pasada, es posible prever movimientos de personal tanto dentro como fuera de la organización. Los posibles movimientos son los siguientes:

1. La salida voluntaria o no de la organización.
2. La promoción a un cargo superior en la organización.
3. El traslado de un cargo al mismo nivel jerárquico dentro de la organización.
4. La degradación a un nivel jerárquico inferior.

Los inventarios que podemos realizar para poder mejorar el nivel de los análisis realizados pueden ser los siguientes:

**Inventario por unidades organizacionales.** Calcular el número total de empleados en una organización dada en un momento determinado. La información la podemos obtener en un principio de los datos existentes en nómina, clasificándolos por el tiempo laboral invertido (completo o parcial), el departamento o división en que se encuentran.

**Inventario por categorías de empleos.** El inventario por categorías de empleos es otro análisis que completa el inventario por nivel organizacional, indicando el grado de centralización o la importancia de ciertas funciones, el inventario por categorías de empleos revela las competencias utilizadas por una organización y, en consecuencia, los que hace la organización.

**Distribución de edades.** Se debe realizar la pirámide de edades, que consiste en repartir los empleados por edades, y ver la evolución que ha tenido el recurso humano. En realidad, una pirámide de edades no es más que el reflejo de la historia de la empresa, es decir, el producto de las prácticas pasadas.

**Distribución por sexos.** Es importante obtener la distribución de los empleados por sexos debido a los imperativos legales. La distribución del sexo la podemos hacer en relación a las funciones, escalas salariales, nivel de desagrado, etcétera. Las distribuciones de los empleados por tipos o

grados de limitaciones (físicas o mentales) son generalmente una necesidad para las organizaciones que están empeñadas en un plan de contratación de personas limitadas y que deben informar a la oficina de personas minusválidas sobre sus realizaciones.

Los inventarios deberán enfocarse a evaluar el potencial humano actual y prever el desarrollo de ese potencial dentro de la organización, con esta información se podrán elaborar programas de capacitación y promoción más acorde con las necesidades organizaciones y con el interés del recurso humano.

### **MOVIMIENTOS Y PREVISIONES DE EMPLEADOS.**

**Rotación.** El análisis de las disponibilidades abarca también un movimiento particular de personal, el de la salida voluntaria de la organización, mejor conocida como rotación de personal. Para estudiar este fenómeno podemos utilizar la tasa de rotación y la tasa de estabilidad, cuyas fórmulas se presentan a continuación:

**Tasa de rotación (%)**=(Número de salidas durante el periodo / Número promedio de empleados durante el periodo) X 100

**Tasa de estabilidad (%)**=(Personal con más de 1 año de experiencia al final del periodo / Personal al comienzo del periodo) X 100

El análisis que se realice puede mostrar que la edad o los años de servicio son factores explicativos importantes de la tasa o tasas de rotación de personal. Mientras más edad tenga una persona o haya acumulado varios años de servicio en una organización, menos probabilidades hay que la abandone.

**Movilidad Interna.** Las salidas sólo representan los movimientos hacia el exterior de la organización. Una comprensión más global del estado de los funcionarios requiere que se tenga en cuenta la movilidad interna. El estudio puede resultar un poco complicado, debido a que tenemos que dar seguimiento a los cambios internos que se han dado de nuestro recurso humano, como pueden ser los ascensos, los cambios de área, los logros salariales, el desarrollo individual, etcétera. Esta movilidad interna la debemos de relacionar con la preparación o la fuente de reclutamiento, identificando el sector educativo que cubra con las necesidades particulares de una organización.

**Previsiones de empleados.** En términos generales, los empleados disponibles en una categoría de empleo al final de un período serán simplemente iguales a los empleados al comienzo del período,

de los cuales se recortarán las pérdidas ocasionadas por la rotación y por los movimientos internos por fuera de la familia de empleos considerada y a los cuales se agregarán las ganancias por reclutamiento u otros (regreso de vacaciones no remuneradas, año sabático, enfermedad de larga duración, etcétera) y los movimientos internos en dirección de la familia de empleos. Para realizar estos estudios podemos utilizar la técnica de las cadenas de Markov o el modelo markoviano los cuales analizan los movimientos obtenidos en comparación con el desarrollo del individuo, el desarrollo es dividido en practicantes en formación, los junior, los senior, y los gerentes.

**Distribución preventiva de empleados por clases de edades.** El análisis de la cantidad de personal disponible puede completarse con análisis demográficos. La demografía organizacional se interesa por diversas facetas del recurso humano desde un punto de vista sociológico. A partir de la distribución de empleados por edades, sexos, antigüedad, etcétera, ella intenta comprender la evolución de la fuerza laboral como población. Es importante estudiar estos cambios porque se realizan lentamente y pueden conducir a desequilibrios. Aquí, también podemos utilizar las cadenas de Markov para establecer distribuciones preventivas de empleados por clases de edades más que por categorías de empleos.

#### **LAS COMPETENCIAS Y EL POTENCIAL INDIVIDUAL.**

**Componentes de las competencias.** Los inventarios, los movimientos y las previsiones de empleados analizan las disponibilidades desde el punto de vista cuantitativo. Para obtener una imagen completa de la situación interna, hay que completar estos análisis cuantitativos con análisis más estrictos que sondeen el aspecto cualitativo. Este estado de competencias representa lo que ha seguido la organización y su modo de hacerlo, es decir, una manera más analítica: la suma de las capacidades y aptitudes, los conocimientos y experiencias de cada uno de los empleados. Las pruebas psicométricas y de conocimientos y habilidades son indispensables en este terreno, por lo cual es importante conocer un amplio número de las mismas seleccionando las más representativas para cada tipo de organización y función. La competencia es, pues, una medida relativa que solamente se expresa en relación con un empleo en particular. La competencia no garantiza forzosamente el éxito en el empleo. Otros parámetros como la motivación, el ambiente o el contexto influyen en los comportamientos y resultado del empleado.

Sin embargo, la competencia de un individuo se ve reflejada en el rendimiento y desarrollo que tiene dentro de la organización.

**Inventario de competencias.** La creciente utilización de estos inventarios está sin duda alguna ligada a la llegada de la informática a los servicios del recurso humano. Como subsistema del sistema de información, el inventario de las competencias se basa en una lista más o menos larga de datos: nombre del empleado, identificación, fecha de nacimiento, escolaridad, experiencias adquiridas, diplomas, cursos de especialización, ascensos, idiomas, publicaciones, etcétera. Sin embargo, en México el uso de estos sistemas es casi nulo, el psicólogo deberá de apoyar el desarrollo de este tipo de sistemas en las organizaciones debido a que resultara ser una herramienta muy útil en el desempeño de sus funciones.

### **LA CULTURA Y EL CLIMA.**

Hasta ahora, el análisis de disponibilidades se ha emprendido desde un ángulo cuantitativo (inventario, movimientos, y previsiones de empleados) y cualitativo (competencias y potenciales). Estos aspectos son importantes pero insuficientes para describir las fortalezas y debilidades del recurso humano internos. Para completarlos, sería necesario evaluar este otro determinante del rendimiento que es la motivación. La motivación llega a adicionarse con las competencias de los individuos para influir en los comportamientos del empleado y su rendimiento. La cultura y el clima organizacional, influyen mucho en la eficiencia organizacionales y constituyen componentes importantes del diagnóstico de la entidad, aun cuando la primera tenga una envergadura más estratégica que la segunda.

**Auditoría de la cultura.** Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los empleados y porque estos comportamientos son importantes para el éxito de la ejecución de estrategias de evolución. Debe de haber una compatibilidad entre la táctica de evolución contemplada y la cultura de la organización. Por ejemplo, una cultura conservadora que ahoga a los empresarios puede ser un obstáculo importante para la puesta en marcha de una estrategia de expansión. Como ejemplo vivencial, en 1989 Grupo Crisoba se encontraba en condiciones difíciles, la dirección era conservadora, se penso entonces en traer un nuevo director que salvara al Grupo Crisoba y en

1991 entró el Ing. Luis Rebollar, un mexicano cuyas ideas son revolucionarias para las organizaciones mexicanas, al entrar promovió la comunicación a todos los niveles, elaboró un plan estratégico del negocio bastante completo, consideraba la tecnología, el mercado, las finanzas, y lo más importante, el recurso humano. En un principio exigió a todos los gerentes de primer nivel que promovieran la comunicación y siempre informarían de los resultados del grupo a todo el personal. Durante este periodo la capacitación en cuestiones técnicas se multiplicó, se dio capacitación en mejora continua, grid gerencial y supervisión y elaboró el programa Integración Total Crisoba, el cual reconocía la calidad del personal y premiaba el esfuerzo. En poco tiempo los valores y las actitudes cambiaron y la mejora se reflejó en el nivel de productividad de la organización. Para 1996 Grupo Crisoba estaba lista para participar en el premio nacional de calidad, pero desafortunadamente Kimberly Clark de México la adquirió, desechando todo el trabajo y esfuerzo invertido debido a que su organización es demasiado conservadora y autoritaria. Kimberly prefirió seguir utilizando sus sistemas, sus políticas, sus procedimientos, etcétera, antes de analizar y evaluar cuál sería la mejor opción. Durante la fusión la diferencia de culturas organizacionales ha ocasionado confrontaciones entre ambas organizaciones, las cuales se reflejan en grandes pérdidas económicas y de recurso humano.

➔ Una manera de identificar los tipos de culturas existentes en una organización, consiste en interesarse por el patrimonio o la historia de la organización (perfil de los héroes, grandes fechas, perfil de los fundadores), por los símbolos utilizados (ritos, logotipos), por los signos que se exhiben (lenguajes, comportamientos) o por los valores transmitidos. Otra manera de identificar la cultura de una organización consiste en referirse a las características psicológicas que comparte la mayoría de los empleados., esto es debido a que los empleados que permanecen en el empleo de una misma organización tienden a tener características comunes (personalidad, intereses, valores). Conocer el perfil del conjunto de empleados puede ser vital para asegurar la supervivencia de la organización, porque los empleados homogéneos sin duda van a constituir un freno o un obstáculo para cualquier modificación organizacional importante requerida por un cambio en el ambiente, siempre y cuando los empleados tengan valores negativos. Esto es, los individuos pueden ser realistas, investigadores, artísticos, sociales, emprendedores,



convencionales, etcétera, si el 99% de la gente fuera convencional sería difícil implementar un cambio organizacional. El perfil organizacional debe ser evaluado para identificar la cultura organizacional, se debe de investigar qué pruebas existen en el mercado y cuáles son las más adecuadas para evaluar la organización en cuestión.

A veces resulta útil analizar la cultura por servicios o funciones de la organización. Por ejemplo, el examen de la cultura que existe en una función clave puede ser necesario para evaluar la factibilidad de una táctica de evolución en particular. Esos análisis permiten asegurar de que la cultura existente en una función importante para el éxito de las organizaciones es compatible con la táctica contemplada. Estos análisis ayudan también a evaluar el grado de compatibilidad entre la cultura existente en esta función clave y las que existen en los demás servicios. Por ejemplo, una cultura del servicio de producción que hace énfasis en la calidad, puede estar en contradicción con la cultura de un servicio de mercadeo para la cual es importante una línea completa de productos. Es importante, entonces, verificar el tipo de cultura existente en los demás servicios a fin de identificar problemas potenciales de incompatibilidad.

**Auditoría del clima organizacional.** Aun cuando el análisis de la cultura es una prioridad estratégica a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales, el conocimiento del clima es también necesario por las manifestaciones conyunturales a través de las cuales se expresa, pueden ser síntomas de conflictos más importantes y profundos. Es importante descubrir los principales tipos de acontecimientos que en la historia pasada o reciente, hayan desencadenado efectos de clima significativos, sean positivos o negativos. Distinguir, en la regresión del tiempo, en qué medida han revelado reacciones culturales características de la identidad de la empresa. Escuchar siempre en forma atenta e interpretativa las palabras de los empleados referentes a sus reacciones ante situaciones conyunturales generadoras de grandes cambios de atmósfera. Continuamente poner en práctica, en caso necesario, el carácter cíclico de los cambios de clima en la empresa y relacionarlos con los demás ciclos de gerencia y de vida que se pueden observar.

#### **LOS COSTOS Y LA PRODUCTIVIDAD.**

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

**Concepto de valor agregado.** La medida de los costos en el contexto estratégico exige una visión clara de la repartición de los gastos empresariales. Estos gastos se dividen en dos categorías: los gastos relativos a la compra de cosas que ingresan /suministros, servicio, materias primas y materias intermedias) y los gastos que contribuyen al proceso de transformación de cosas que entran en cosas que salen, es decir, el aumento del valor. Este concepto de valor agregado es importante porque representa la contribución de la organización a la producción nacional. Ese valor agregado es igual al valor de los productos y servicios puestos en el mercado por la organización, menos el valor de las cosas que entran compradas por fuera. Es también igual a la suma de los gastos del recurso humano, los gastos de capital y de las utilidades.

**Medidas de los costos.** Con el fin de contemplar las acciones de la gerencia del recurso humano más eficientes, es decir, las que tienen la mejor relación costo-beneficios, es necesario medir los costos del recurso humano y seguir su evolución. Esta información se encuentra en los estados financieros de la organización, a nivel de gastos con frecuencia se organizan por grandes funciones de la empresa (venta, investigación, producción, administración). Según él, sería necesario ir más lejos y poder distinguir dentro de estas grandes categorías los gastos relacionados con el capital (amortización anual), con el recurso humano. La comparación de estos costos con los costos de los demás gastos (capital, materias primas y servicios comprados fuera) permite valorar las progresiones respectivas de estos diferentes componentes de los gastos organizacionales.

**Medidas desagregada de los costos del recurso humano.** A la inversa del método precedente, la medida desagregada se basa en los diferentes gastos en que incurre la organización para

permitir trabajar a un empleado. Ella se concentra en el análisis de los gastos reales a nivel de empleo individual más que en la contabilidad organizacional. Frecuentemente se menciona que las organizaciones consideran ahora la creación de cargos como un asunto crucial que puede concernir hasta el presidente de la empresa. En virtud de las sumas implicadas, la rentabilidad de la inversión debe ser comprobada antes de conceder la autorización.

Los costos del recurso humano se pueden clasificar en cuatro categorías: la remuneración, los gastos personales de trabajo, los generales y los costos de oportunidad. La remuneración puede ser directa (salarios pagados a cambio del trabajo cumplido), o indirecta (remuneración por tiempo no trabajado, contribuciones obligatorias a los sistemas de previsión y bienestar, contribuciones opcionales a estos mismos sistemas). Los gastos personales representan los servicios y materiales que el empleado debe adquirir para realizar su tarea. Los gastos generales son los costos que la organización debe asumir por situar y sostener al empleado, para darle un local de trabajo (gastos de ubicación, calefacción, electricidad, etcétera) y para permitirle trabajar (impuestos, seguros, intereses sobre préstamos, etcétera). Finalmente los costos de oportunidad son más sutiles, puesto que designan las pérdidas a las cuales se expone una empresa cuando los empleados no hacen su trabajo en las condiciones normales. Estas informaciones se pueden calcular a un nivel semigregado, el del centro de costo, por ejemplo, que es intermedio entre el nivel individual y el nivel organizacional.

**Medidas de productividad.** La razón de productividad representa el volumen de elementos que salen sobre la cantidad de factores de producción movilizada con este fin. Pero la productividad es un concepto mucho más difícil de manejar, algunos autores lo relación con el número de productos que se obtienen durante un x tiempo con x número de recursos. Si consideramos este dato como medida podemos descuidar la calidad del producto. Por otro lado, como podemos evaluar la productividad de los directores o gerentes de primer nivel de una organización, cuando su trabajo se basa en la toma de decisiones, sería difícil, lo mejor que podemos hacer es realizar el estudio de productividad por cada área funcional, buscando los indicadores que nos permitan identificar el incremento y la mejora del servicio o producto elaborado. Como ejemplo, si deseamos medir la productividad del área de servicio a clientes podemos utilizar como medida el

tiempo en que se da solución a los requerimientos de los clientes y el nivel de atención de cada solución. En este punto el psicólogo debe de identificar lo que debe realmente medir sin olvidar que productividad es hacer las cosas correctas correctamente.

### ANÁLISIS EVALUATIVOS.

El análisis del ambiente interno debe referirse no solamente al recurso humano (empleados, competencias, comportamientos, costos, productividad), sino también a las acciones ejecutadas para su gerencia. El análisis de estas acciones comienza con un diagnóstico y termina con un juicio sobre su eficacia y su eficiencia. La elección en materia de evaluación debe considerar varios puntos, que pueden ser los que se muestran en la figura 3-9.

Nivel que se evalúa	Lo que se mide	Lo que se evalúa	De qué manera	Con qué fin	Cuándo
1. Estratégico 2. Operativo	1. La eficacia 2. La eficiencia 3. Ambas cosas	1. La función del recurso humano 2. Un programa o una política específica 3. El servicio del recurso humano	1. Auditoría 2. Métodos analíticos	1. Desarrollo 2. Evaluación de los responsables	1. Antes de la acción 2. Después de la acción.

Figura 3-9. Puntos a considerar en materia de evaluación.

**Auditorias.** La auditoría es comparable con una gran encuesta que intente establecer un cuadro de conjunto y reconstruir una imagen coherente de la situación, a fin de analizar las diferencias con relación a la prevista en los planes. En este sentido, la auditoría es un proceso extenso, global, que se aplica a evaluaciones de envergadura, como la función del recurso humano o la del servicio del recurso humano. Por el contrario, la eficacia o la eficiencia allí no se calculan propiamente hablando, y las variables externas pueden llegar a influir en las informaciones recibidas, sean de tipo objetivo o subjetivo, particulares o generales. El plan de análisis debe situar las informaciones en su contexto e interpretarlas en función de las necesidades organizacionales (económicas, tecnológicas o sociales) para juzgar la eficacia y la eficiencia.

Hacer una evaluación de las prácticas de la gerencia del recurso humano es cada vez más frecuente, porque los directivos comienzan a darse cuenta de que esas prácticas contribuyen a conformar el estado actual de las disponibilidades. El análisis de las prácticas revela los medios

preferidos por la organización para adquirir, motivar y desarrollar su mano de obra. Cualquiera que sea su naturaleza, las prácticas del recurso humano constituyen para los directivos una palanca poderosa que tiene consecuencias tangibles (distribución de los empleados por edades) e intangibles (comunicación del sistema de valores) dentro de la organización. La auditoría debe destacar las actividades claves del recurso humano, como los aspectos que a continuación se muestran.

1. Políticas y prácticas de planeación:
  - informal e informal;
  - a corto o largo plazo;
  - análisis de los empleos explícito o implícito;
  - estandarización o enriquecimiento de los empleos;
  - participación alta o baja de los empleados;
  - poca seguridad o gran seguridad de empleo.
2. Políticas y prácticas de dotación:
  - reclutamiento interno o externo;
  - rutas de carrera estrechas o amplias;
  - método de promoción único o múltiple;
  - criterios de decisión explícitos o implícitos;
  - integración de los empleados rudimentaria o elaborada.
3. Políticas y prácticas de evaluación del rendimiento:
  - evaluación del comportamiento o del resultado;
  - objetivo contemplado de desarrollo o tema de decisión;
  - criterios a corto o largo plazo;
  - criterios individuales o colectivos.
4. Políticas y prácticas de remuneración:
  - salario básico alto o bajo;
  - predominio de la equidad interna o externa;

- ventajas sociales flexibles o fijas;
- principio del mérito o de la antigüedad.

5. Políticas y prácticas y formación:

- corto o largo plazo;
- enfoque individual o colectivo;
- formación general o específica;
- énfasis en la productividad o en la calidad de la vida del trabajo.

La información se puede obtener examinando las políticas escritas del recurso humano, realizando entrevistas con los funcionarios o gerentes responsables del recurso humano o investigando la percepción de los empleados. En general, el psicólogo deberá desempeñar un papel activo en la planeación estratégica del recurso humano.

**Análisis costo-beneficio.** En este punto es importante estudiar las diferentes formas para realizar un análisis de costo beneficio, es cual persigue demostrar matemáticamente los beneficios (ganancia-perdida) después de haber implementado un programa de cambio el cual tiene un costo real. Lo que demos tener en cuenta que el análisis deberá respaldar los diferentes programas los cuales pueden ser un programa de mejora de la productividad, programa de formación, un programa de mejoramiento del clima del trabajo, un programa de reducción de ausentismo, un programa de calidad total, un programa de grid gerencial, etcétera. El análisis deberá identificar y estimar el costo total del programa y se deberá indicar el beneficio económico y social final.

### 3.4.2 FACTORES HUMANOS A CONSIDERAR EN EL AMBIENTE INTERNO.

Sin duda alguna, el psicólogo es el profesional con los conocimientos y habilidades necesarias para entender y actuar ante los factores humanos que pueden afectar el ambiente interno de las organizaciones. El ser humano interactúa más de ocho horas diarias con sus compañeros de trabajo, por lo cual se debe de buscar que su estancia en ella se lo más grato posible y cubra todas sus expectativas. Los principales factores que pueden afectar el desempeño dentro de una organización son la motivación, la satisfacción, las actitudes, una mala comunicación, ambiente de trabajo.

La motivación humana ha sido definida de diversas formas, Dubín la define como el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización....la motivación inicia y mantiene una actividad a lo largo de una línea prescrita... es algo que se mueve de la persona a la acción...". La motivación son los impulsos básicos que todos llevamos dentro, mientras que el medio social es el que va a propiciar las guías mediante las cuales se hacen selecciones entre los comportamientos alternos, a cambio de lo cual el individuo recibe conformidad a sus expectativas (Dubín, 1973; p. 69).

Motivar es mover a una persona a hacer dirigirlas hacia un objetivo que las satisfaga, sin embargo, las mismas acciones pueden responder a necesidades diferentes, unos trabajan por el dinero, otros por el prestigio, otros por gusto, otros por necesidad y otros por poder (Suárez, 1981, p. 179)

Cuando nos enfrentemos dentro de la planeación estratégica del recurso humano debemos identificar y crear un sistema motivacional como apoyo para garantizar el nivel adecuado de motivación de cada miembro de la organización. La Cultura Organizacional es de suma importancia dado que como menciona Shein (1993), las motivaciones y necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción está determinada por lo que aprendemos. Así, cada persona desarrolla patrones de diferentes necesidades, motivacionales, talentos, actitudes y valores por medio de los cuales va a interactuar con los demás; por lo tanto, los determinantes más

importantes de la conducta humana son situacionales y relacionados con un rol. Si se quiere entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace se tiene que tratar de entender cómo define esta situación. Sin olvidadr que una persona puede cambiar sus sentimientos, actitudes y motivaciones de acuerdo al momento por el cual esté pasando (Shein, 1993).

La satisfacción por el trabajo propio proporciona necesariamente una motivación para alcanzar altos niveles de producción. En muchos casos es posible que el desempeño del trabajo sea la causa de la satisfacción, más que su efecto. Hasta donde sus necesidades se satisfagan, una persona estará satisfecha con su trabajo, pero la satisfacción general no significará forzosamente una motivación para trabajar, sobre todo cuando la satisfacción dependa del esfuerzo que dedique a su trabajo (Fleishman y Bass, 1979).

Suarez (1981) menciona que la satisfacción es un logro que se obtiene a partir del trabajo y de la producción. La cual está en función directa de las capacidades, la organización, la motivación y el adiestramiento.

Dentro de la Planeación Estratégica del Recurso Humano se debe enfocarse en los siguientes factores para cuidar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización.

1. Seguridad
2. Promoción
3. Pago
4. Beneficios
5. Información referente al éxito o fracaso.
6. Clase de trabajo
7. Vacaciones
8. Dias festivos
9. Supervisión
10. Condiciones de trabajo.



Las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de las conductas, el conocimiento de las actitudes de una persona en relación con determinados objetos permite que se puedan hacer inferencias hacia su conducta. Además de que desempeñan funciones específicas para cada individuo, ayudándolo a formarse una idea más clara de la realidad en que vive y al mismo tiempo protege al ser humano de los conocimientos indeseables. Las actitudes son la base de una serie de importantes situaciones como lo son las interrelaciones cotidianas (Rodríguez, 1988).

Las actitudes son lo que nos gusta y lo que nos disgusta. Son nuestras afinidades y aversiones hacia los objetos, situaciones, personas, grupos y cualquier otro aspecto identificable de nuestro ambiente, incluso ideas abstractas, políticas y sociales (Bem, 1970 citado en Perlman, 1985 p. 74)

No es objeto del presente trabajo buscar las múltiples definiciones que existen sobre las actitudes. Lo importante para la Planeación Estratégica del Recurso Humano sobre las actitudes es lo que Perlman menciona como los tres motivos básicos, el primero supone que las actitudes son relativamente permanentes; esto es, que los sentimientos de la gente hacia los objetos y las personas son probablemente muy estables y debido a que relativamente son permanentes pueden ser estudiadas, mediadas y empleadas para predecir conductas. El segundo es que las actitudes son aprendidas, consecuentemente el proceso de formación y cambio de éstas puede ser estudiado y a la vez es posible desarrollar programas que animen la deseabilidad social de las mismas. El último es debido a que las actitudes influyen en la conducta; es decir, las acciones de los individuos son creencias que reflejan sus sentimientos hacia objetos y problemas relevantes (Perlman, 1985).

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización definiéndose como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. La comunicación efectiva depende de todas las personas de la organización, en especial de los gerentes y de los supervisores, cuya responsabilidad es crear un clima en el cual ésta puede circular con libertad. Su habilidad para hacer uso de las reacciones para entender las necesidades humanas y para seleccionar los canales y medios apropiados, sirve mucho para

determinar el éxito de la comunicación con sus colaboradores. En las de hoy en día, la comunicaciones se consideran como procesos bilaterales que requieren la implantación de procedimientos que facilitan la comunicación ascendente ya que es el único método para la creación de un entendimiento mutuo entre la gerencia y los empleados (French, 1971).

La comunicación en la Planeación Estratégica juega un papel importante, por la necesidad de escuchar las opiniones de cada miembro de la organización e informar a éstos sobre los avances y alcances durante su implementación.

El ambiente de trabajo es un factor importante para que el individuo puede realmente mostrar todos sus conocimientos y habilidades. Las organizaciones en las cuales el ambiente de trabajo es positivo, es considerado como una verdadera ventaja competitiva. Se mencionaran algunos factores que deben tener en cuenta en la Planeación Estratégica del Recurso Humano.

- Reconocimiento a las actividades realizadas.
- Satisfacción por el logro en la ejecución de una tarea o la solución de un problema.
- Progreso y desarrollo profesional.
- Salarios justos y con escalas adecuadas.
- Buenas relaciones interpersonales y buen trato.
- Supervisión amplia y comprensiva.
- Responsabilidad, libertad e iniciativa.
- Buenas condiciones de trabajo: temperatura y seguridad.
- Trabajo interesante y no rutinario.
- Consideración a los problemas personales.
- Estabilidad dentro de la organización.
- Sentido de pertenencia.
- Éxito e importancia dentro de la organización.
- Estatus social adecuado.
- Capacitación constante.
- Actividades recreativas.

Estos factores deberán ser considerados en el momento del diseño de un sistema del Recurso Humano, ya que dichos factores hacen a una organización sana y de primer nivel.

## CAPITULO 4

**PROPUESTA METODOLOGÍA DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN  
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

#### **4.1 LAS ORGANIZACIONES TENDIENTES A ADOPTAR ESTRATEGIAS DE EVOLUCIÓN.**

Durante los últimos veinte años México ha vivido cambios dramáticos en el ambiente de negocios caracterizados por una intensa competencia internacional. Las barreras comerciales entre muchos países han desaparecido en su totalidad o parcialmente, dando nacimiento a una verdadera economía global.

México ha dejado paulatinamente atrás sus políticas proteccionistas, y se han incorporado así a un mundo altamente competitivo, donde la calidad de los productos y servicios se han convertido en el pase de entrada a los mercados internacionales, y ya no se ven como una ventaja competitiva.

Los mercados están caracterizados por una competencia mucho más sofisticada, donde los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Existe una mayor segmentación de los consumidores, quienes requieren cada vez más de servicios y productos que respondan a sus exigencias. Esto obliga a las organizaciones de cualquier tipo a mejorar la calidad de sus productos y dar al cliente lo que quiera, en el momento que lo desee, o bien, ver como el competidor reacciona positivamente ante esta exigencia.

Estos cambios representan nuevos retos para las organizaciones mexicanas, retos que llevan consigo la necesidad de una transformación radical en la forma de administrarlas. El elemento humano, es la clave para poder lograr dicha transformación, por lo que es importante considerarlo desde el momento de querer utilizar planeación estratégica.

Por más de una década muchas empresas han tratado de implementar procesos de calidad total. Los programas de calidad total, se dan dentro del marco de los procesos y estructuras organizacionales actuales, y sólo busca que las cosas se hagan cada vez mejor. Sin embargo, no se tiene un cambio radical, puesto que el objetivo es hacer lo que ya se hace pero hacerlo cada vez mejor. Esta estrategia de mejora continua, que en japonés se llama Kaizen, representó la clave de éxito competitivo del Japón.

El problema de las organizaciones mexicanas que quieren ser exitosas en el futuro es que esta mejora continua, aunque necesaria, no es suficiente, ya que, si ahora están rezagadas, así

seguirán. Es imprescindible por lo tanto, lograr mejoras radicales en un corto tiempo. Esto se logra no sólo mejorando lo que hacemos, sino preguntándonos primero porqué hacemos lo que hacemos, y luego diseñando la mejor forma de hacer lo que en realidad debemos hacer.

Las organizaciones no deben ser vistas como organigramas complejos, con todos los departamentos luchando por metas individuales al desconocer la meta general, la misión de la organización. Una organización es un sistema compuesto principalmente por gente, que utiliza métodos, equipo y tecnología para poder lograr la meta en común.

El ver a las organizaciones como sistemas es entrar a la era de los sistemas y dejar la era de la máquina. En la Era de la Máquina los elementos se descomponen en sub-elementos y así sucesivamente. El principio detrás de esta era es el del reduccionismo. Este principio facilitó la mecanización del trabajo de la Revolución Industrial que se logró dividiendo el trabajo en tareas o labores muy sencillas. A finales del siglo pasado y principios de éste, empezaron a surgir varios dilemas que hicieron claro el hecho de que existen muchos problemas que surgen en organizaciones complejas que no pueden ser resueltos dividiéndolos en problemas más pequeños.

En la Era de los Sistemas, la administración de la empresa tiene como objetivo su optimización. El enfoque de sistema nos lleva en forma natural a un cambio en la forma de analizar el trabajo que se lleva a cabo en las organizaciones. La tarea del psicólogo en la planeación estratégica de las organizaciones no es sencilla, primero debemos de entender que cada organización tiene una misión, identificar claramente ésta, el encontrar el camino que debemos seguir. El elemento humano es la base sobre la cual descansa el éxito de cualquier organización, esto demanda un enfoque diferente en la administración de las organizaciones, es imperativo ver a las organizaciones como un sistema y administrarlas como tal.

Las organizaciones mexicanas son capaces de cambiar para poder ser competitivas. La sobrevivencia y sobre todo la excelencia, requieren de un liderazgo ejecutivo de la más alta calidad, capaz de entender las necesidades de cada elemento humano que la conforma, para poder ofrecer lo mejor de cada uno generando productos y servicios de alta calidad. Esto no es tarea sencilla, por el contrario, requiere mucho trabajo, esfuerzo y recursos así como de apoyo e involucramiento total de la alta dirección. Requiere que la gente que maneja las organizaciones y

los que se encuentran dentro de ellas cambien su forma de ser y de actuar. Lograr este cambio no es fácil, no se logra colocando carteles en todos los rincones de la organización y dando pláticas motivacionales. Se requiere de realizar una verdadera planeación estratégica, con el involucramiento de varios profesionales, administradores, psicólogos, contadores, analistas, etcétera. El esfuerzo es grande pero es indispensable para lograr sobresalir en la nueva economía global.

#### **4.2 PROPUESTA METODOLÓGICA.**

Las prácticas administrativas tradicionales, con su énfasis en la especialización y optimización funcional, tienden a reforzar enfoques demasiado cerrados para la solución de problemas. Aún enfoques como el de Calidad Total, que en teoría implica un reconocimiento del factor humano dentro de cada proceso, promoviendo mejoras continuas. Pero dichas mejoras si no están bien encausadas, se presentan en forma gradual y en muchos casos la cantidad de tiempo que toma el lograrlas excede la paciencia de los directivos de la organización.

La Planeación Estratégica permite ver el enlace entre las actividades de la empresa y su misión (objetivos estratégicos). Mediante la Planeación Estratégica podemos mejorar los procesos que conducen a la generación de un producto o servicio, eliminando o agregando procesos. El apoyo en la implementación de cualquier Sistema del Recurso Humano debe de iniciar desde la alta dirección, la cual debe de entender su importancia y el tiempo real que éste podrá tener.

La metodología que aquí presento consiste básicamente de tres fases:

**\* Descubrimiento.**

Definir los objetivos del proyecto y sus alcances (¿A dónde queremos llegar?).

Evaluación de la Situación Actual de la Organización(¿Dónde nos encontramos?).

Análisis de Amenazas y Oportunidades.

Análisis de Fortalezas y Debilidades.

Plan inicial del proyecto.

Análisis de Costo/Beneficio.

\* Diseño.

Formulación de las metas principales de la organización.

Establecer objetivos a mediano y largo plazo.

Establecer planes operacionales.

\* Realización.

Poner en ejecución los planes.

Implementar, controlar y adaptar.

### **FASE I: Descubrimiento.**

Durante esta fase se debe de examinar a la organización como un todo, se determina la visión estratégica que dará a la empresa una posición de liderazgo en el mercado y se determina la participación de cada persona en los procesos que permitirán lograr los objetivos. El componente fundamental de esta etapa es el entendimiento de lo que en realidad representa la ventaja competitiva de la empresa. Esto es, el "descubrimiento" de los Procesos Esenciales, y los elementos que harán posible obtener un nivel alto de perfeccionamiento.

Se visualiza a la organización desde un punto de vista macro, se identifican los grupos encargados del proyecto. Estos equipos deberán estar apoyados por un alto ejecutivo de la organización, que tendrá autoridad sobre las diferentes áreas involucradas y características de un buen líder.

Desde el inicio del proyecto se debe pensar en los valores y cultura organizacional, para poder planear el proceso de administración del cambio requerido. Si ignoramos el proceso de cambio y su impacto en el factor humano en la organización, se estaría garantizando el fracaso del proyecto.

### **PROPÓSITO**



El propósito de la fase de Descubrimiento es generar la documentación necesaria que nos permita entender e identificar la situación actual de la organización. El reporte que se genera en esta fase se llamará "Reporte de Análisis de Definición del Proyecto" (RADP), el cual deberá contener la siguiente información:

- Documentación de los principales procesos de la organización y sus requerimientos, el cual deberá contener información básica sobre la cual se sustentará el plan de implementación del Sistema de Planeación del Recurso Humano.
- Documentar los objetivos estratégicos del negocio, restricciones y medidas para la implementación del proyecto y conocer los puntos de vista individuales tanto de acuerdo como de desacuerdo.
- Análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades).
- Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades).
- Obtener los costos y beneficios del proyecto.
- Presentar para su aprobación un Plan inicial del proyecto.
- Presentar para su aprobación el Plan estratégico y elaboración del Memorándum de Definición del Proyecto (MDP).

### **ACTIVIDADES RELACIONADAS**

- Preparación Avanzada de Análisis de Actividades y Funciones Actuales de los puestos dentro de la organización.
- Análisis del Sistema Actual del Recurso Humano.
- Realizar presentación de las ventajas de la Planeación Estratégica del Recurso Humano (PERH).
- Cursos de Asesoría General Ejecutiva sobre PERH.

- Preparación del Reporte del Análisis de la Definición del Proyecto (RADP).
- Revisión y autorización del Reporte del Análisis de la Definición del Proyecto.

### **RESPONSABLE**

El Director o Gerente del Recurso Humano que controla y dirige la revisión de los sistemas actuales del Recurso Humano y prepara el RADP.

### **CONTENIDO**

A continuación se presenta una tabla con el contenido que deberá tener el RADP:

- I. Sumario Ejecutivo
- II. Revisión de la Situación Actual
  - A. Perfil de la Compañía.
    - Definir la Misión de la organización.
    - Definir el giro y mercado potencial.
    - Definir estructura organizacional.
    - Definir situación financiera y competitiva.
  - B. Descripción de los Sistemas Actuales del Recurso Humano.
    - Subsistemas y Sistemas automáticos
    - Subsistemas y Sistemas manuales
  - C. Evaluar situación actual y requerimientos claves área de Ventas y Distribución
  - D. Evaluar situación actual y requerimientos claves área de Logística
  - E. Evaluar situación actual y requerimientos claves área de Compras
  - F. Evaluar situación actual y requerimientos claves área Ingeniería del Proceso y del Producto
  - G. Evaluar situación actual y requerimientos claves área de Finanzas y Administración.
- III. Análisis del ambiente interno y externo de la organización.
- IV. Plan inicial del Proyecto
- V. Análisis Costo / Beneficio
- VI. Plan para el Memorándum de Definición del Proyecto

Lo siguiente es un bosquejo detallado del contenido del RADP el cual corresponde al contenido de la tabla anterior.

### **I. Sumario Ejecutivo**

El sumario ejecutivo deberá de ser lo más corto que sea posible. Su propósito es dar un estado claro de los objetivos, beneficios y costos de la estrategia del Proyecto y el de presentar los puntos claves del proyecto y fechas comprometidas para poder obtener la autorización gerencial del Plan del Proyecto. El sumario ejecutivo deberá de contener lo siguiente:

- A. Objetivos y Restricciones importantes del Proyecto**
- B. Medidas importantes del Proyecto**
- C. Resumen de Costos, Beneficios, y Retorno de Inversión**
- D. Resumen del Plan del Proyecto**

El sumario ejecutivo es utilizado para una presentación preliminar del proyecto, el cual se busca el apoyo de la alta dirección. Se recomienda antes de la elaboración y presentación del sumario ejecutivo haber realizado una evaluación preliminar de la organización.

### **II. Revisión de la Situación Actual**

Esta sección contiene todo lo que se averiguó de la revisión de la Situación Actual del Negocio

#### **A. Perfil de la Organización.**

1. Identificar y documentar misión de la organización.
2. Número de empleados, nivel académico, edad, experiencia, tiempo laborando, etcétera.
3. Volumen de ventas anual
4. Infraestructura Computacional actual en uso
5. Principales productos vendidos, manufacturados y/o maquilados
6. Lista de Localidades o centros de administración, distribución y fabricación.
7. Organigramas
8. Proporción del negocio derivado de Manufactura y Distribución
9. Descripción de los principales productos

10. Descripción de Clientes Base
  11. Descripción de Canales de Distribución
  12. Descripción de la Estrategia Comercial y de Ventas
  13. Priorizar puntos claves del negocio
- B. Descripción de los sistemas actuales del Recurso Humano.**
1. Descripción de cada sistema/subsistema automatizado
    - Información.
    - Confiabilidad.
    - Análisis y resultados generados.
  2. Descripción de cada manual de sistemas / subsistemas
    - Información.
    - Confiabilidad.
    - Análisis y resultados generados
- C. Situación actual y requerimientos Claves del área de Ventas y Distribución.**
1. Procesos y Funciones Generales.
  2. Perfil Psicológico de puestos.
  3. Medición del funcionamiento
- D. Requerimientos Claves del área de Logística.**
1. Procesos y Funciones Generales.
  2. Perfil Psicológico de puestos.
  3. Medición del funcionamiento
- E. Requerimientos Claves del área de Compras**
1. Procesos y Funciones Generales.
  2. Perfil Psicológico de puestos.
  3. Medición del funcionamiento
- F. Requerimientos Claves del área de Ingeniería de Proceso y Producción.**
1. Procesos y Funciones Generales.
  2. Perfil Psicológico de puestos.

3. Medición del funcionamiento

**G. Requerimientos Claves del área Financiera y Administrativa.**

1. Procesos y Funciones Generales.
2. Perfil Psicológico de puestos.
3. Medición del funcionamiento

**III. Análisis del ambiente interno y externo de la organización.**

Este punto es de suma importancia y deberá estar enfocado al recurso humano de la organización. El análisis constará de dos secciones, el Análisis de Amenazas y Oportunidades y el Análisis de Fortalezas y Debilidades.

**A. El Análisis de Amenazas y Oportunidades deberá contener información referente a los siguientes tópicos.**

1. Situación económica del país e internacional principalmente de los países que proveen de tecnología y mano de obra a la organización.
2. Avances tecnológicos, identificando costo y beneficios.
3. Se deberá evaluar la Mano de Obra nacional e internacional, nivel, experiencia, tasa de crecimiento, etcétera. Se deberá vincular con las necesidades futuras de la organización.
4. Se deberá identificar los Valores y Actitudes de la sociedad, con el fin de fomentar y fortalecer dentro de la organización las que tengan un gran valor para la organización.
5. Se deberá de conocer las Leyes que rigen la actividad laboral nacional e internacional.

Para cada punto que se analice del ambiente externo se deberán indicar sus características como la Amplitud, Universalidad, Claridad, Durabilidad, Profundidad y Proximidad.

**B. El Análisis de Fortalezas y Debilidades de la organización deberá contener información sobre los siguiente rubros:**

1. Distribución de Edades, Sexos y Etnias general y departamental
2. Rotación de Personal general y departamental.
3. Competencia Individual y Grupal general y departamental

4. Cultura Organizacional general y departamental.
5. Productividad general y departamental

#### **IV. Plan Inicial de Proyecto**

En esta sección es presentado el Plan de Proyecto Inicial para la implementación del Sistema del Recurso Humano. El Plan Inicial de Proyecto contiene lo siguiente:

**A. Programación del proyecto.** Esta sección muestra las fechas programadas para cada actividad.

**B. Requerimiento de Recursos del Proyecto.** Esta sección contiene las horas estimadas para todo el personal involucrado en el proyecto.

**C. Costo Estimado del Proyecto**

Esta sección contiene un costo estimado para cada actividad.

I. Costo de personal

II. Costo del servicio del proveedor

a. Tiempo y gastos por servicios profesionales

b. Capacitación

#### **V. Análisis beneficio / Costo**

El propósito de esta sección es proveer evidencias que soporten el retorno de la inversión del proyecto contenido en el Sumario Ejecutivo. Esta debe incluir una explicación de las hipótesis claves, fuentes de información y métodos de cálculo.

#### **FASE II: Diseño.**

En esta fase se requiere de todas las habilidades inherentes en el diseño de cualquier producto o servicio. Se deben identificar la verdadera razón de los procesos. La evaluación del clima organizacional juega un papel muy importante. El personal seleccionado para diseñar cada proceso deberá tener las habilidades y conocimientos por el proyecto. Se debe capacitar a las

personas involucradas en las tareas que desempeñaran, asegurando con ello procesos más claros, funcionales y sencillos.

Una vez diseñados los procesos, debemos especificar medidas de desempeño e identificar acciones específicas para facilitar el cambio cultural de la organización. Se debe de considerar el cambio cultural como factor de éxito, en la mayoría de las organizaciones que no han considerado el factor humano, en el momento de entrar a la fase de realización han fracasado.

Dentro del cambio cultural, debemos considerar que las cosas se deben de hacer de manera diferente, por que tienen una lógica que permite alcanzar el objetivo planeado. Se debe de asegurar que cada persona acepte y esté convencido de que es la mejor forma de hacer las cosas. El psicólogo debe de apoyar y lograr que la gente haga lo que requiere la organización por convicción y no por coerción. Este logro no se podrá dar por accidente, deberá planearse cuidadosamente.

### **PROPÓSITO**

La terminación del Diseño del Sistema del Recurso Humano desarrollado y confirmado lleva a un cierre de todas las actividades desarrolladas a los sistemas (o subsistemas). En este punto, la organización ha examinado y aprobado todos los componentes del nuevo sistema, incluyendo los requerimientos computacionales, políticas y procedimientos operacionales.

### **ACTIVIDADES RELACIONADAS**

- Apoyo en los Sistemas de Información Computacional para el análisis inmediato y veraz de la información obtenida del ambiente interno y externo.
- Integración de las variables para la toma de decisiones estratégicas y medidas de desempeño.
- Revisión de la documentación del sistema.
- Revisión de los manuales de políticas y procedimientos.
- Efectuar los cambios organizacionales necesarios.

- Efectuar cambios a los formatos que lo requieran.
- Revisar y aprobar el nuevo sistema.

### **RESPONSABLE**

El Gerente del Recurso Humano, el cual tiene toda la responsabilidad de liberar las modificaciones del sistema del Recurso Humano y mejoras a la organización.

### **CONTENIDO**

La fase de Diseño estará soportada por el documento que denominaremos Documento del Diseño del Sistema (DDS), el cual deberá contener la siguiente información.

- I. Formulación de Objetivos principales del Sistema del Recurso Humano.
- II. Plan de Actividades en la implementación.
- III. Modificaciones a la organización, políticas y procedimientos operacionales
- IV. Selección de un sistema de información computacional como apoyo.
- V. Capacitación y entrenamiento.

#### **I. Formulación de Objetivos principales del Sistema del Recurso Humano.**

**A. MISIONES.** El documento deberá de empezar con la misión de la organización a nivel general. La misión referente al recurso humano deberá de ocupar el segundo sitio y siempre estará relacionada a la misión general de la organización.

**B. OBJETIVOS.** Los objetivos deberán ser por lo general a largo plazo, los cuales deben ser lo bastante claros indicando las posibles medidas que nos permitirán evaluar el éxito del plan estratégico.

- Reducir la deserción de los empleados del 60% al 20% por causas imputables a la organización (falta de crecimiento profesional, falta de reconocimiento del trabajo desempeñado, falta de capacitación, etcétera) en un lapso de dos años.



- Incrementar el nivel de capacitación del área de ingeniería de proceso de veinte días por año a cuarenta días por año en los próximos tres años.

## II. Plan de Actividades en la implementación.

Esta sección describirá cómo debe ser la organización y manejo de la implementación del proyecto, la información deberá ser la siguiente:

### 1. Formación del equipo de trabajo.

A. Diagrama de la organización del proyecto

B. Responsabilidades y asignaciones del equipo de proyecto

#### 1. Comité de Dirección (SteerCom)

##### i. Miembros

Todos los miembros del SteerCom son definidos en esta sección. Ellos deben incluir al Patrocinador Ejecutivo y al Director del Proyecto, además de la alta gerencia, como lo son el Director de finanzas, Recurso Humano, el Director de operaciones, etcétera.

##### ii. Juntas

Esta sección describe dónde y cómo llevará a cabo el comité de dirección las juntas. También se debe incluir un modelo de una agenda de la junta.

##### iii. Responsabilidades

Esta sección describe las responsabilidades del comité de dirección. En general, el comité de dirección es quien toma las decisiones para la asignación del recurso humano y financieros, resuelve conflictos y toma decisiones estratégicas relativas al proyecto.

#### 2. Comité de políticas.

El comité de políticas hace los cambios a las políticas del negocio y las decisiones relativas a la implementación. Para aclarar políticas están el director del proyecto y el comité de dirección.

- I. Miembros
- ii. Responsabilidades

### 3. Responsabilidades del Director de Proyecto (Director o Gerente del Recurso Humano)

El Director del Proyecto tiene como principal responsabilidad el éxito del proyecto y el trabajo día a día del proyecto. Él o ella deben tener la pericia y la autoridad nata apropiada para el alcance del proyecto.

### 4. Responsabilidades de los gerentes de área

Las tareas de los gerentes de área es la responsabilidad de sus áreas funcionales para la implementación. Los gerentes de área deben tener experiencia y autoridad sobre sus áreas funcionales. El nombramiento de los Gerentes de Área debe realizarse en las siguientes áreas:

- i. Distribución y Mercadotecnia
- ii. Financiera y Contable
- iii. Administración de Inventarios
- iv. Compras
- v. Ingeniería de Procesos y Producto
- vi. Planeación de Producción
- vii. Control de Piso
- viii. Control de Calidad

## 2. Planeación del Proyecto.

Esta sección describe las técnicas y documentos los cuales serán utilizados para programar futuras actividades y actualización del presupuesto.

1. Plan de Trabajo.

i. Plan del Proyecto

Esta sección describe los elementos del Plan del Proyecto que son utilizados para la implementación del proyecto.

- a. Formato de organización del proyecto por actividad.
- b. Formato de recursos requeridos del proyecto por actividad.
- c. Formato de costo estimado del proyecto por actividad.

ii. Siguiendo Plan de Trabajo.

Esta sección describe los elementos del plan preparado por cada actividad del proyecto.

- a. Formato detallado de la organización de actividades.
- b. Formato de actividades asignadas.
- c. Formato del plan para proveer de personal y tiempos estimados

2. Dirección del Proyecto.

Esta sección describe el formato del plan de dos semanas a ser preparado por el personal asignado al proyecto.

3. Control del Proyecto.

Esta sección describe las técnicas y documentos a ser utilizados para monitorear el progreso y el status del proyecto de comunicación al Comité de Dirección:

i. Formato del Reporte de Evento-Actividad.

Esta sección describe el formato del reporte de evento-actividad el cual es desarrollado semanalmente por todo el personal asignado al proyecto.

ii. Formato del Reporte del Estatus de Actividades.

Esta sección describe el formato del reporte del estatus de actividades el cual será actualizado semanalmente del Reporte de Evento-Actividad desarrollado por el personal del proyecto.

iii. Formato del Reporte del Estatus del Proyecto.

Esta sección describe el formato del reporte del estatus del proyecto mostrando el costo acumulado del proyecto a la fecha comparado con el presupuesto.

**3. Definición de Requerimientos del Siguiete Plan de Trabajo.**

A. Lista de Actividades

1. Fechas de Inicio y Fin
2. Responsable

B. Asignación de Actividades

1. Personal para proporcionar servicio.
2. Organización.

C. Plan para proveer de personal y Tiempos Estimados.

1. Personal para proporcionar servicio.
2. Organización.

**III. Modificaciones a la organización, políticas y procedimientos operacionales**

Este documento deberá contener información sobre las políticas y procedimientos que rigieran a la organización.

A. Políticas y procedimientos del área de Ventas y Distribución.

1. Procesos y Funciones Generales.
2. Perfil Psicológico de puestos.
3. Medición del funcionamiento

B. Políticas y procedimientos del área de Logística.

1. Procesos y Funciones Generales.

2. Perfil Psicológico de puestos.

3. Medición del funcionamiento

C. Políticas y procedimientos del área de Compras

1. Procesos y Funciones Generales.

2. Perfil Psicológico de puestos.

3. Medición del funcionamiento

D. Políticas y procedimientos del área de Ingeniería de Proceso y Producción.

1. Procesos y Funciones Generales.

2. Perfil Psicológico de puestos.

3. Medición del funcionamiento

E. Políticas y procedimientos del área Financiera y Administrativa.

1. Procesos y Funciones Generales.

2. Perfil Psicológico de puestos.

3. Medición del funcionamiento

#### **IV. Selección de un sistema de información computacional como apoyo.**

En la actualidad existen varios programas del Recurso Humano en el mercado informático, se deben de evaluar los sistemas existentes para buscar el que más se adecue a nuestras necesidades. El proceso que se debe seguir es el siguiente.

**A.** Elaboración de un documento que contenga todos los requerimientos de R.H.

**B.** Investigar los paquetes de software que hay en el mercado.

**C.** Evaluar los paquetes y seleccionar uno.

**D.** En caso de no existir uno que satisfaga los requerimientos pedir que se desarrolle uno.

**E.** Compra, instalación o desarrollo del sistema.

**F.** Capacitación.

**G.** Carga de información.

**H.** Explotación del sistema.

## **V Capacitación y entrenamiento.**

El propósito de la capacitación y entrenamiento es asegurar los conocimientos y habilidades necesarias del personal que apoyara en la implementación del nuevo sistema del recurso humano. El entrenamiento debe incluir a todo el personal administrativo y departamental que estén involucrados de alguna manera con el nuevo sistema.

### **A Procedimiento de Operación (por área funcional)**

A. Revisión de políticas de la compañía

B. Procedimientos a seguir (por procedimiento)

1. Propósito del procedimiento
2. Revisión del flujo de la actividad
3. Actividades a llevar a cabo (por actividad)
  - i. Propósito de la actividad
  - ii. Quién la lleva a cabo
  - iii. Actividades que deben ser completadas antes del inicio de la actividad actual.
  - iv. Información obtenida de actividades previas
  - v. Información acumulada durante esta actividad
  - vi. Programas de computadora que deben ser ejecutados durante esta actividad
  - vii. Reportes de computadoras producidos en esta actividad
    - a. Número de copias
    - b. Distribución
  - viii. Reportes preparados manualmente o documentos producidos por esta actividad.
    - a. Número de copias
    - b. Distribución
  - ix. Actividades y procedimientos los cuales dependen de la información acumulada o procesada durante esta actividad.

- a. Quién notifica cuando es terminada la actividad
- b. Llevar a cabo el final de las actividades
- 3. Frecuencia y tiempo de los procedimientos
  - i. Cuándo se lleva a cabo
  - ii. Rutas críticas o tiempos cortos
- C. Guías disponibles y supervisión
  - 1. Manuales de políticas y procedimientos que aplican en este procedimiento
  - 2. Identidad y autoridad de gerentes responsables

### **FASE III: Realización.**

Esta es la etapa de implementación de los cambios diseñados en la Fase II. Esta etapa involucra tres tipos de actividades esenciales: proyectos, grupos de mejora y administración del cambio, mismas que en conjunto crean una transformación de arriba hacia abajo. Es una etapa caracterizada por un programa complejo de actividades, que requiere para su implementación de un entendimiento muy claro de los objetivos y necesidades de la empresa. La visión de los procesos debe ser comunicada todos los niveles de la organización. La administración de este proceso de implementación es una tarea difícil que requiere de grandes habilidades en el manejo de este tipo de proyectos. Durante esta etapa debemos también diseñar las estructuras adecuadas para llevar a cabo el trabajo, así como los procedimientos de administración y control.

Durante esta fase toma importancia la educación y el entrenamiento de todo el personal de la organización, la elaboración de buenos planes de capacitación asegura una buena fase de realización.

Después de instalado, los procesos deben ser monitoreados buscando una mejora continua.

### **PROPÓSITO**

El sistema implementado es generado inmediatamente después del corte del otro y la operación del nuevo sistema, a través de sus primeros procesos en línea y sus ciclos diarios.

### **ACTIVIDADES RELACIONADAS**

- Revisión de Operaciones de Implementación
- Revisión del personal a intervenir en la implementación
- Revisión de la base de datos para la implementación
- Revisión y aprobación de memorándum de consideraciones finales
- Carga de la información estática al sistema
- Carga de la información variable al sistema
- Inicio de operaciones del nuevo sistema

### **RESPONSABLE**

El Director o Gerente del Recurso Humano tiene una completa responsabilidad para la capacitación de los usuarios finales, llevando a cabo las revisiones, preparando las recomendaciones finales del memorándum, supervisando el proceso de carga de datos y dando las directivas finales para comenzar la operación del nuevo sistema. El soporte de los Gerentes de Área es esencial para las actividades del Director de Proyecto.

### **CONTENIDO**

Usuarios capacitados quienes están listos para iniciar las operaciones del nuevo sistema;  
Datos estáticos y variables trasladados desde otros sistema operativos y listos para usarse.

- I. Actualización del Plan de Trabajo.
  - II. Elaboración, aviso, capacitación y entrenamiento del personal.
  - III. Formación de Grupos de Mejora.
  - IV. Registro y análisis de la información recibida.
  - V. Administración y adecuación al plan estratégico.
- I. Actualización del Plan de Trabajo.**



En la fase de implementación el plan de trabajo deberá ser actualizado para realizar los ajustes necesarios, los cuales pueden ser en los siguientes puntos:

A. Programa de Actividades

1. Fechas de Inicio y Término
2. Responsable

B. Asignación de Tareas

1. Servicio de Personal del proveedor
2. Organización

C. Plan de soporte y Tiempos estimados

1. Servicio de Personal del Proveedor
2. Organización

**II. Elaboración, aviso, capacitación y entrenamiento del personal.**

A. Capacitación al área de Ventas y Distribución.

1. Cultura Organizacional.
2. Políticas y procedimientos nuevos.
3. Actualización técnica.

B. Capacitación al área de Logística.

1. Cultura Organizacional.
2. Políticas y procedimientos nuevos.
3. Actualización técnica.

C. Capacitación al área de Compras

1. Cultura Organizacional.
2. Políticas y procedimientos nuevos.
3. Actualización técnica.

D. Capacitación al área de Ingeniería de Proceso y Producción.

1. Cultura Organizacional.
2. Políticas y procedimientos nuevos.
3. Actualización técnica.

E. Capacitación al área Financiera y Administrativa.

1. Cultura Organizacional.
2. Políticas y procedimientos nuevos.
3. Actualización técnica.

**III. Formación de Grupos de Mejora.**

- A. Identificación de procesos y comportamientos de innovación.
- B. Formación de Grupos de Mejora.
- C. Implementación de cambios de mejora.
- D. Control y evaluación de cambios implementados por los grupos de mejora.

**IV. Registro y análisis de la información recibida.**

- A. Análisis y evaluación de resultados obtenidos.
- B. Análisis y evaluación del medio externo.
- C. Análisis y evaluación del medio interno.

**V. Administración y control del Sistema del Recurso Humano.**

- A. Administración del Sistema del Recurso Humano.
- B. Retroalimentación a la organización de los resultados obtenidos.
- C. Apoyo y reconocimiento de las aportaciones de los miembros de la organización.

### **4.3 El perfil profesional del psicólogo y su responsabilidad en el Desarrollo Organizacional**

El Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología ante la problemática del círculo vicioso entre la formación profesional y la práctica que limita la investigación y la intervención del psicólogo como generador de nuevos conocimientos y nueva tecnología que facilitarían y promoverían el desarrollo científico-técnico de la propia disciplina ha respondido de la siguiente forma (Acle, 1992).

1. Define al psicólogo como un profesional universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos -afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria.
2. Sugiere eliminar el concepto de área profesional que fracciona el quehacer del psicólogo, considerando más bien, campos o sectores de aplicación en los que converjan diferentes áreas de la psicología; campos relacionados con las necesidades sociales correspondientes a los sectores de: Salud, Educación, Producción y consumo, Ecología y vivienda, y Organización Social.
3. Indica que las funciones profesionales del psicólogo serán las de detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir (incluyendo esta última prevención, rehabilitación y orientación). Funciones que además que se interrelacionarán al realizarse. En cuanto a las actividades profesionales, habrá algunas que todos los psicólogos deberán realizar independientemente del campo de que se trate y otras específicas y relativas a su campo particular.
4. Recomienda que la enseñanza se oriente a la formación de psicólogos generales en el nivel licenciatura. Además de sugerir que los planes de estudio sean coherentes tanto interna como externamente, buscando su vinculación con la satisfacción de las necesidades sociales y profesionales del país. Debe hacerse un mayor énfasis en los aspectos prácticos y de intervención de la profesión así como considerar la vinculación que el psicólogo tiene con otras disciplinas en su ejercicio profesional. Todas las escuelas de psicología deben establecer los mecanismos necesarios que propicien el desarrollo del programa de evaluación curricular a fin de retroalimentar y reciclar los planes de estudio.
5. Afirma que las escuelas deben establecer los mecanismos necesarios que propicien y garanticen la formación y actualización del docente de psicología volviéndose indispensable, en este sentido, el fortalecimiento de los mecanismos de colaboración e intercambio

académico entre las distintas escuelas y facultades, y de los mecanismos de actualización y reciclaje profesional a través de los programas de Educación continua.

6. Establece que es urgente desarrollar habilidades básicas en el alumno de licenciatura, que le permitan realizar investigación -básica o aplicada-, promoviendo que ésta brinde las bases necesarias para la toma de decisiones sin estar aislada del contexto social en que se realiza. Por consiguiente debe realizarse un diagnóstico de la situación actual de la investigación a nivel licenciatura, en las escuelas y facultades de psicología.
7. Sugiere la creación de un Modelo de organización y funcionamiento técnico-administrativo que favorezca la realización eficiente de la docencia, la investigación y el servicio.
8. Recomienda, tanto a la Secretaría de Educación Pública como a la Universidad Nacional Autónoma de México, la limitación en la apertura de nuevas escuelas y/o facultades de psicología, recomendación que debe extenderse a los organismos estatales responsables de la incorporación de escuelas de psicología.
9. Indica que es urgente la creación del Colegio Nacional de Psicólogos, a fin de que quede establecido el marco legal que reglamente la profesión.

Sin duda alguna, el psicólogo tiene que responder ante las exigencias de las organizaciones modernas, y su preparación y perfil son importantes antes de enfrentarse a su práctica laboral.

Las bases científico tecnológicas que posee el psicólogo le permiten desempeñar un excelente trabajo dentro de las organizaciones. Es importante mantener siempre presente el perfil que deberá poseer el psicólogo, el cual le permitirá desempeñar un excelente trabajo dentro de las organizaciones.

Domingo (1992) menciona puntos que se deben de tener en cuenta durante la formación del psicólogo. El psicólogo debe dominar, desde el punto de vista teórico, las diferentes corrientes de la psicología, que son: la conductista, la cognoscitivista y la psicodinámica, seleccionando de entre cumulo de conocimientos aquel que mas se adecue a los problemas concretos a los que se encuentra.

Debe conocer las diferentes técnicas y métodos para poderlos aplicar en la comprensión, detección, intervención, evaluación o solución de problemas. Es decir, debe tener una adecuada preparación en estadística, en diseños de investigación de campo, en medición y construcción de escalas de actitud y cuestionarios de opinión, debe practicar entrevistas profundas y de tipo encuesta; hacer observación sistemática y participante.

Debe conocer los procesos que se dan en los grupos para poder formar y cambiar líderes, manejar grupos para llevarlos al logro de los objetivos.

Otro aspecto que deberá manejar son los procesos que intervienen en la adquisición de su cultura. En otras palabras, dominar las diferentes teorías que explican los procesos de aprendizaje, imitación, identificación, modelamiento, introyección, etcétera. También, conocer la estructura, las características de funcionamiento y la organización de los principales agentes socializadores, así como los medios de comunicación.

Debe saber como, cuando, para qué, y por qué se da la influencia social en el proceso de interacción entre individuos, entre un sujeto y un grupo y entre grupos. Debe conocer las motivaciones, actitudes, emociones, creencias, expectativas, costumbres y aspiraciones que mueven al individuo, dependiendo de su sexo, edad, estado civil, ocupación y profesión, nivel socioeconómico, nivel de modernización y urbanización.

Debe conocer la forma en que se desarrolla el concepto de uno mismo, el de nacionalidad; la autoestima, la identidad sexual; cómo se forman y se cambian las creencias, las actitudes, normas y valores; la forma en que todos ellos influyen sobre la conducta, la percepción y la motivación, así como el pensamiento.

Debe conocer las diferentes formas de relación e interacción que se dan en los grupos y organizaciones y los aspectos mas importantes del liderazgo, en el marco de los procesos de interacción social y estar capacitados en técnicas de medición y entrenamiento de liderazgo en grupos laborales y escolares, entre otros.

Deberá adquirir una visión comprensiva del proceso de cambio social y así obtener criterios básicos para analizar y sistematizar la relación conflicto-movimiento social-cambio social

y en su dimensión psicosocial e identificar las dimensiones e indicadores requeridos para el análisis de los movimientos sociales y la dinámica del conflicto intergrupala.

Deberá contar con conocimientos administrativos y de planeación que le permitan llevar satisfactoriamente cualquier proyecto. De igual forma, deberá contar con una metodología que le permita controlar, especificar y explicar los pasos de los proyectos que le serán asignados.

Los conocimientos olvidados y que son de gran ayuda en el ejercicio profesional del psicólogo son los tramites laborales (IMSS, ISPT, FONACOT, etcétera), la Ley Federal del Trabajo, Sindicalismo, etcétera.

#### 4.4 Conclusiones.

El psicólogo deberá desempeñar funciones estratégicas en cualquier organización en la que se encuentre para asegurar sinergia del recurso humano con los objetivos organizacionales. Algunas organizaciones, debido a los cambios frecuentes y bruscos del ambiente en que se encuentra, exigen del psicólogo un comportamiento más estratégico y un trabajo interdisciplinario (finanzas, administración, mercadotecnia, recurso humano, etcétera). Las organizaciones esperan que el psicólogo no sólo comprendan los desafíos planteados por las opciones estratégicas, sino que igualmente desempeñen un papel activo para afrontar los desafíos del recurso humano. El psicólogo deberá poseer conocimientos firmes sobre planeación estratégica, capacidad analítica y visión a futura para poder desempeñar satisfactoriamente su papel dentro de las organizaciones. Debe quedar claro que los objetivos organizacionales y las estrategias en materia del recurso humano se deben alinear con la estrategia general de la organización, así como con las amenazas y oportunidades del ambiente externo, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del ambiente interno.

El camino es difícil, pero no debemos seguir aceptando que las organizaciones mexicanas sigan administradas por directivos incapaces en formar equipos multidisciplinarios, temerosos de delegar responsabilidad y autoridad en su gente, recelosos del desarrollo y creatividad de sus subordinados, ignorantes del imperativo de la calidad y eficiencia, desconocedores de la objetividad del desempeño leal y entregado del trabajador mexicano común.

El psicólogo deberá analizar, sintetizar y estructurar de manera estratégica para su estudio, fenómenos y/o problemas de índole ambiental que involucren el comportamiento humano, contribuyendo proporcionalmente con otros profesionales en el diagnóstico, control, modificación y eventualmente solución de los mismos.

El psicólogo de hoy y del futuro debe poseer nuevos conocimientos científicos y técnicas altamente confiables que le permitan estudiar y solucionar problemas de comportamiento humano complejos y difíciles, en una sociedad que enfrenta severas crisis en todos los órdenes: económico, social, político, histórico y cultural.

La psicología también ha recibido el impacto de las nuevas condiciones de una sociedad siempre cambiante, que pugna por superar sus contradicciones y por lograr mejores niveles de vida. Esto significa reconocer la necesidad de renovación y avance del conocimiento científico y su aplicación en el ejercicio profesional. Existe una gran necesidad por vincular cada vez más el quehacer de la psicología con las necesidades reales de la sociedad en general.

El psicólogo debe ocupar puestos directivos dentro de las organizaciones y debe utilizar una metodología de planeación estratégica que le permita identificar las fortalezas y debilidades de su organización, como las amenazas y oportunidades del ambiente. El psicólogo debe identificar, evaluar y considerar todas las variables que pueden influir en el comportamiento organizacional y sus posibles resultados.

El psicólogo planeador y directivo deberá realizar planes a largo plazo del recurso humano sin perder de vista el origen y la razón de ser de la organización. Sus conocimientos deberán ser también administrativos y políticos, buscando siempre responder a las exigencias de las organizaciones.

La finalidad fundamental de nuestra ciencia debe ser contribuir a mejorar las condiciones de vida, a la transformación social y al desarrollo humano. Si perdemos de vista esta concepción nos alejaremos del espíritu humanista que debiera sustentar todo conocimiento científico y cualquier práctica profesional.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acle, T. G. (1992). Perfil profesional del psicólogo y situación actual de la enseñanza de la psicología en México. México: U.N.A.M.
- Ballesteros, L., (1982). La Psicología Aplicada a la Empresa. Barcelona: C.E.A.C.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). Líderes, cuatro estrategias para el liderazgo eficaz. México: Norma.
- Blum, M. y Naylor, J. (1976). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1971). El poder y la influencia en los grupos. México: Trillas.
- Cope, G.R. (1991). El Plan Estratégico, Bogotá, Colombia:Legis editores.
- Davis, k. y Newstrom, J.. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo, U.S.A.:McGrawHill, Inc.
- Domingo, G. (1992). Hacia el perfil profesional del psicólogo social. México: U.N.A.M.
- Dubín, R., (1973). Relaciones Humanas en la Administración. México: C.E.C.S.A.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1973). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Fleishman, E. y Bass, A., (1979). Estudios de Psicología Industrial y de Personal. México: Trillas.
- French, R.P. (1971). Una teoría formal del poder social. México: Trillas.
- Gardner, W.J. (1990). On leadership. Nueva York, U.S.A: The free Press.
- Huse, E. F. (1980). Organization development and change (2da ed). New York, U.S.A.: West.
- Kotter, P.J. (1988). The leadership factor. Nueva York, U.S.A: The Free Press.
- Kras, E. (1991). La Administración Mexicana en Transición. México:Grupo Editorial Iberoamérica.

Le Louarn, Y. (1992). Planeación Estratégica en los Recursos Humanos. Colombia: Legis Editores.

Martínez, S. (1988). El papel del Psicólogo en la industria. Tesis de Licenciatura, ENEP Iztacala.

Maslow, A.H. (1982). La amplitud potencial de la naturaleza humana. México: Trillas.

McCormick, E. e Ilgen, W. (1980). Industrial Psychology. New Jersey: Prentice Hall.

Mc.Gregor, D. (1991). Aspectos Humanos de las Empresas. México: Diana.

Muchinsky, P. M. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo. España: Desclée de Brouwer.

Perlman, D., (1985). Psicología Social. México: Interamericana.

Rodríguez, G., (1988). Funciones del Psicólogo dentro de la Capacitación para el Trabajo y Bienestar de Adultos recién Alfabetizados. Tesis de Licenciatura, ENEP Iztacala.

Robbins, P.S. (1987). Comportamiento Organizacional. México: PRENTICE-HALL Hispanoamericana, S.A. Primera Edición.

Robbins, P.S. (1993). Comportamiento Organizacional. México: PRENTICE-HALL Hispanoamericana, S.A. Tercera Edición.

Shein, H. (1993). Psicología de la Organización. México: PRENTICE-HALL Hispanoamericana.

Siegel, L. (1981). Psicología en las Organizaciones. México: Continental.

Suarez, M. (1981). Hombres y Empresas. México: Trillas.

Sverdlik, J. (1991). Administración y Organización. U.S.A: Harper-Collins.

Viladomat, A. (1987). La Psicología en la Administración de Empresas: un Modelo de Detección de Necesidades de Capacitación. Tesis de Licenciatura, ENEP Iztacala.