

79
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS. DESARROLLO DE LA
MATRIZ DOFA PARA LA ADMINISTRACION
DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DEL
RECURSO HUMANO**

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
GONZALO PEREZ BAUTISTA

ASESOR: L.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CERALES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Recursos Humanos, Desarrollo de la matriz de trabajo para la administración de la planeación estratégica del recurso humano"

que presenta el pasante: Gonzalo Pérez Bautista

con número de cuenta: 7719619-2 para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán local, Edo. de México, a 24 de junio de 19 97

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. José Villi Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

DEP/VOROCER

AGRADECIMIENTOS

A: G.: D.:G.: A.: D.: U.:

“ Mi más grande agradecimiento y mi amor infinito por todo lo que he recibido”.

A mis padres:

“Por haberme traído a este mundo, dandomé lo mejor de cada uno de ellos y por ese gran amor, que solo ustedes fueron capaces de dar, sin esperar ninguna recompensa y que ni con todo el oro del mundo podría pagarles”. “Los Amo”.

A mi esposa:

“Por su profundo amor, comprensión, paciencia y apoyo en todo este tiempo para seguir adelante, alentándome cuando el camino era sinuoso, difícil y para que este sueño se hiciera realidad”.

“Te Amo”.

A mis hermanos:

“Mi más sincero agradecimiento por compartir esta gran aventura de vivir, por darme la oportunidad de aprender juntos y por todo ese gran apoyo que me han brindado cada vez que lo he necesitado”.

“Los quiero”.

A mis amigos:

"De la infancia: Por haberme brindado su amistad sincera y desinteresada, en mis primeros años de vida".

"De la escuela: Con quienes compartí momentos alegres y difíciles, de los que aprendí mucho de ellos y por su apoyo que me dieron". "gracias".

"De la vida: Gracias, a todos aquellos que de una y otra forma contribuyeron de una forma directa o indirecta ayudándome en mis momentos más difíciles y cruciales de mi existencia con lo cual no tengo con que pagar, mi más alto agradecimiento para cada uno de ustedes".

"A mis profesores: Por su paciencia, su profunda enseñanza, su infinito amor y sabiduría, que me han ayudado a seguir el camino de la verdad". "Gracias".

A la Universidad Nacional Autónoma de México

"Por darme una gran oportunidad de superarme, ser útil a la sociedad, formarme como profesionista, así mismo a todos mis profesores mi mayor agradecimiento, por todo lo que aprendí y que hicieron posible para que terminara mi carrera, hasta la fase final".

PRESENTACION

Para cualquier organización que desee enfrentar un problema es recomendable hacer un diagnostico previo, para atacar el problema de raíz y no atender solamente el síntoma, sobre todo si se trata del recurso humano, que por su complejidad misma, requiere de una mayor atención para su aplicación, sin embargo, su participación es decisiva en cualquier organización. Así mismo, la mayoría de las empresas no le dan la atención que se merece y menos aplican la administración de la planeación estratégica adecuadamente ya que es parte de la cultura organizacional de nuestro país, que bien puede ser por falta de visión o de recursos, como consecuencia dificultad ó impide su aplicación.

OBJETIVO

Determinar estrategias desarrolladas en base a la Matriz DOFA, en el área del Recurso Humano en una empresa industrial, en el ramo del plástico.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la empresa se ha detectado una alta rotación de personal, aunado a esta situación, la mayoría de los trabajadores se muestran poco satisfechos y faltos de interés por su trabajo, creando un ambiente poco favorable para la compañía, por lo que es necesario que el área de recursos humanos lleve a cabo una investigación para este caso lo antes posible, afin de determinar las causas y proponer alternativas que ayuden a solucionar la problemática, para que no siga afectando el desarrollo de las actividades del personal, dificultando el logro de metas y objetivos fijados por la dirección.

Debido a esta situación que prevalece en la organización, han aumentado notablemente las reclamaciones de los clientes, en ocasiones no se produce el material que solicitan, existen retrasos en las entregas, el producto no cumple con las especificaciones de los clientes y en ocasiones se facturan a precios diferentes al los negociados. Como podemos ver, se esta creando una imagen poco favorable para la compañía. Como resultado de ésta situación, que esta repercutiendo a su mercado, siendo esta una gran oportunidad para la competencia.

Basado en los antecedentes que se presentan ¿ es recomendable aplicar la Matriz DOFA ? como una alternativa para la detectar la problemática y a la ves obtener la información necesaria para ayudar a la solución de problemas planteados en la empresa.

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

Con el fin de optimizar las funciones del área de Recursos Humanos de la empresa, mediante la implantación planes estratégicos, que permitan elevar la eficiencia del área y como consecuencia mejorar el ambiente del personal dentro de la organización, mediante la aplicación de la Matriz DOFA, de esta manera se podrán detectar las causas de la rotación de personal, el ambiente del mismo en la compañía, la falta de interés del trabajador y la tensión en determinadas áreas. Debido a esta situación, el personal no se siente a gusto con la compañía, por lo tanto afecta el desarrollo de las actividades del personal, dificultando el logro de metas y objetivos fijados por la dirección. Es importante que el trabajador sienta que no es un objeto más, sino que es el elemento más importante para la organización, mediante una adecuada planeación estratégica aplicada al recurso humano, permitirá que la empresa logre sus metas y objetivos en forma eficiente.

Una de las bases importantes que ayudaría a mejorar el ambiente laboral de la compañía, sería a través de la integración del personal, desarrollar un sentido de pertenencia y lealtad; llevando a cabo la formación y desarrollo de equipos de trabajo, en base a las necesidades de la empresa, en donde cada uno de los integrantes compartan la responsabilidad y la autoridad en un momento determinado, de acuerdo con el rol que tengan que desempeñar cada uno de sus miembros. Es importante que haya una participación comprometida y responsable de cada participante, dentro de los equipos de trabajo y de la organización, para que haya una verdadera integración, que permita desarrollar las tareas asignadas para cada caso con el apoyo de cada uno de los participantes, además de una comunicación efectiva que permita identificar para cada caso, la importancia de la información que manejar, la cual deberá ser concreta y precisa, de tal manera, en un momento determinado sepan exactamente lo que van hacer y que es lo que se espera de cada uno, con la debida retroalimentandose para ambos casos, de esta manera el trabajador estará más seguro que lo que esta haciendo, porque estará basado en lo que se pidió, de esta forma estará cumpliendo con su trabajo, con su equipo y con la organización.

Comentaremos la importancia de la Asertividad en el individuo dentro de la organización, así como dentro del ámbito familiar, debido a que son los dos ámbitos más importantes para. Cuando una persona logra asimilar algo, esto se vuelve parte de el, hasta entonces este será capaz de compartirlo en su propio entorno. Para lograr los resultados esperados, es necesario que el personal este convencido de lo que se pretende como parte de su formación, para lograr ser mas asertivos como individuos y a la ves como compañía. De esta manera tendremos un personal más asertivo para llevar a cabo sus actividades dentro de la empresa, así como dentro de su familiar, ya que el ser asertivo, les dará un mayor equilibrio como personas, pero también estarán en mejores condiciones para desarrollar su propio potencial, que les ayudará a ser unas personas más plenas. Por último desarrollaremos un caso practico para aplicar los puntos mencionados y llegar a las conclusiones de acuerdo al planteamiento inicial.

INDICE

I. Presentación	I
II. Objetivo.....	I
III. Planteamiento del problema.....	II
IV. Introducción	III

1.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MATRIZ DOFA

1.1) Antecedentes	2
1.2) Definición	2
1.3) Elaboración de la matriz	33
1.4) Determinación de planes estratégicos	36
1.5) Definir un programa para mejorar el ambiente laboral.....	41

2.- EQUIPOS DE TRABAJO

2.1) Antecedentes	47
2.2) Definición	48
2.3) Formación	50
2.4) El trabajo en equipo	54
2.5) La comunicación.....	63

3.- ASERTIVIDAD

3.1) Definición	69
3.2) Asertividad en el individuo	73
3.3) Aplicación en la organización	79

4.- CASO PRACTICO : APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1) Antecedentes	92
4.2) Estructura de la empresa	93
4.3) Problemática actual	95
4.4) Propuesta	96
4.5) Conclusiones	100

BIBLIOGRAFÍA	101
---------------------------	------------

CAPITULO 1

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MATRIZ DOFA

RESUMEN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MATRIZ DOFA

A través de la historia vemos que ya existía la planeación en su forma más elemental, aunque en forma pasiva, porque sólo se observaba el curso de los acontecimientos. Sin embargo, ahora podemos decir que es el conjunto de decisiones que se divide en etapas y que requieren de una evaluación de cada una de sus partes.

Se analizan las características de sus elementos, considerando la metodología para su aplicación, los principios y la constitución de sus partes. La estrategia, son los cursos de acción y asignación de recursos tomando en cuenta los factores positivos y negativos. El proceso de la planeación estratégica nos ayuda a determinar los objetivos, planes y presupuestos. Sus características nos ayudan a reconocer los puntos más importantes en forma integral tomando en cuenta las oportunidades y las amenazas desde los niveles directivos. Es importante porque describe el futuro de la organización en forma objetiva, hace reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades. Los pasos para su implementación parten de la dirección, considerando a todas y cada una de sus áreas donde la información será revisada periódicamente para medir los avances.

La planeación estratégica tiene una diferente aplicación dependiendo de la magnitud de la empresa, empezando por los objetivos, pudiendo ser estratégico, táctico y operativo. Las políticas podrán ser externas e internas; los programas son un amplio plan que incluye el uso de recursos; el procedimiento establece un orden cronológico así como su secuencia, los presupuestos definen origen y asignación de los recursos, los pronósticos suponen que sucederán determinados eventos y por último el medio ambiente son las bases fundamentales ya que concentran la información acerca del futuro reduciendo la incertidumbre.

Es recomendable desarrollar una matriz porque representa una herramienta poderosa que proporciona la guía adecuada en la práctica, el macroescenario incluye factores nacionales e internacionales y el microescenario incluye aspectos internos de la empresa, que una vez integrados se tiene la posibilidad de determinar dicha matriz permitiendo elaborar planes estratégicos que nos lleven a solucionar la problemática de la empresa, apoyados en un programa que contrarreste las debilidades y amenazas, mejorando las fuerzas y oportunidades de la organización.

1.1).- ANTECEDENTES

Desde tiempos muy remotos, el hombre ha mostrado preocupación por conocer por anticipado su futuro de los días que están por venir, para que, en caso de buenos augurios, prepararse para disfrutarlos por anticipado o bien en caso contrario, tratar de evitarlos hasta donde sea posible; como si de esta manera pudiera evadir su propio destino. Pero desafortunadamente los oficios adivinatorios han probado ser tan fascinantes como desacertados, en más de una ocasión, porque el enfrentamiento con la realidad, se ha convertido en desilusión de vaticinios incumplidos. Se puede decir que la planeación estratégica, responde a la necesidad inquietante y lógica de la humanidad para conocer el futuro por anticipado, con un enfoque más activo de los acontecimientos que están por venir, que una simple espera de las acciones como ocurría en el pasado. Ahora lo que se busca con la planeación, no es sólo el diseño de los escenarios, sino en la forma de adecuarlos a la realidad que nos espera y tratar de sacarles las mayores ventajas, como se podrá observar, se trata de planear el futuro, en lugar de simplemente predecirlo.

La base de la planeación estratégica, es entender y comprender cual es la misión de la empresa en primera instancia, o sea la razón que justifique su existencia, la cual deberá estar claramente definida y a la vista de todos.

1.2).- DEFINICIÓN

Planeación .- Es el conjunto de decisiones que se divide en etapas, requieren de una evaluación de cada una de sus partes, así como del conjunto interrelacionado entre sí. Cuando pretendemos iniciar una acción de alguna situación en particular, sólo si emprendemos una determinada acción, aumentará es probabilidad de que ocurra una situación futura deseada, para lograr obtener el resultado esperado.

La planeación, también es la habilidad de ver con mucha anticipación, la secuencia de las acciones futuras y tener la visión para sacrificar ventajas a corto plazo, a cambio de beneficios a largo plazo o sea que, de alguna manera estamos proyectando un futuro deseado a través de los medios para conseguirlo, es una herramienta útil para el hombre inteligente, que sabe hacia donde se dirige.

En la actualidad, la planeación se ha vuelto una necesidad para las organizaciones que deseen permanecer vigentes en el mercado, pero resulta difícil aún, encontrar que una planeación que sea útil para la organización, por la complejidad que tiene que afrontar el hombre para llevarla a cabo. La planeación es algo que hacemos antes de llevar a cabo una acción, o sea que es una toma de decisión anticipada, el hecho de definir que se va hacer, como se va a realizar y que se requiere para poder llevarla a cabo antes de que se vaya actuar, ya es un gran adelanto para cualquier empresa que se vaya a realizar.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Propósitos Institucionales .- Son finalidades de carácter cualitativo que la empresa desea satisfacer en forma permanente y que definen la razón de su existencia, su naturaleza y su carácter.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ELEMENTOS

Son trascendentales.- Porque sirven de base para desarrollar los demás elementos de la planeación y permanecen a lo largo de la vida de la empresa.

Genéricos o Cualitativos .- Definen finalidades, cualidades y delimitan los fines sociales y económicos que se persiguen.

Permanentes .- Porque trascienden toda la vida de la organización.

METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN

- 1.- Elaboración del diagnóstico corporativo.
- 2.- Desarrollo del escenario integral de la empresa
- 3.- Formulación de proyecciones de referencia.
- 4.- Formulación de proyecciones de contingencia.
- 5.- Evaluación de variaciones entre las dos proyecciones anteriores.
- 6.- Realización de un esquema de alternativas.
- 7.- Establecimiento de los propósitos institucionales.

● PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

- 1.- **Principio de contribución de objetivos** .- Es el propósito de todo plan de una empresa.
- 2.- **Principio de objetivos.**- Para que un objetivo tenga significado para la organización, deberá ser claro, posible y verificable.
- 3.- **Principio de la supremacía de la comunicación.**- La planeación precede a todas las demás etapas administrativas.
- 4.- **Principio de la eficiencia de los planes** .- Consiste en medir lo que aporta al propósito y los objetivos en contraste con los costos requeridos, para formularlo y prepararlo.
- 5.- **Principios relacionados con la estructura de los planes.**- Sirven para relacionar los planes entre sí.
- 6.- **Principios de las premisas de la planeación** .- Mientras las personas a cargo de la planeación utilicen premisas consistentes, esta será una planeación más coordinada.
- 7.- **Principio de estrategia y estructura de políticas.**- Mientras más clara sea una estrategia y una política, más consistente y más efectiva será una estructura en los planes de la empresa.
- 8.- **Principios relacionados con el proceso de la planeación :**
 - a).- **Factor limitante** .- Los administradores podrán seleccionar las políticas más favorables tratando de reconocer y solucionar todos aquellos factores que son críticos para el logro de la meta deseada.
 - b).- **Factor de Compromiso** .- La planeación debe abarcar un periodo de tiempo para lograr el cumplimiento de las actividades que estén involucradas para la toma de una decisión.
 - c).- **Factor de flexibilidad** .- Tiene como objeto disminuir el peligro de pérdida ocurridas, debido situaciones inesperadas, pero contemplando el costo en relación a sus ventajas.
 - d).- **Factor de cambio de rumbo** .- Cuando más comprometidas estén las personas con las decisiones de la planeación, será más importante vigilar periódicamente los acontecimientos y las expectativas, de ser necesario hacer una replaneación, para mantener el rumbo hacia las metas fijadas originalmente.

PARTES DE LA PLANEACIÓN :

FINES .- Especificar metas y objetivos

MEDIOS .- Elegir metas y Programas, procedimientos y prácticas, con los que habrán de alcanzar los objetivos

RECURSOS .- Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesiten; definir como se habrán de adquirir o generarse y como deberán de asignarse a las actividades.

REALIZACIÓN.- Diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos, para que el plan pueda realizarse.

CONTROL .- Diseñar un procedimiento, para prever o detectar posibles fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

ESTRATEGIA .- Es el conjunto de acciones que deberán de ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar responsables, para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y la periodicidad para medir los avances.

Estrategia .- Es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr las metas establecidas

(1)

TIPOS DE ESTRATEGIA:

- Desarrollo de productos
- Desarrollo de mercados
- Diversificación horizontal o vertical de mercados o productos.

Planeación Estratégica . - Es tratar de prever el futuro, convirtiendo los objetivos estratégicos en acciones concretas o sea pasar de la planeación a la administración, para esto, es recomendable tomar en cuenta al personal más capacitado para esta actividad, ya que de esta manera nos daría una mayor posibilidad de lograr los objetivos, no es suficiente con que se presenten las posibilidades, sino que verdaderamente las aprovechemos, de lo contrario alguien vendrá y lo hará por nosotros. Disponer de datos no quiere decir que verdaderamente se cuente con la información necesaria para la debida planeación..

Podríamos decir que mientras más alcance e irreversible en sus efectos, más estratégico será un plan, por consiguiente, la planeación estratégica, versa sobre los efectos decisivos duraderos y difícilmente reversibles, cuanto más afecte las actividades de una organización, mayor perspectiva tendrá. La planeación estratégica no solo se refiere a la determinación de los objetivos, sino que también a la selección de los medios para lograrlos; así vamos, que la planeación estratégica está orientada hacia los fines, los medios y los objetivos. El propósito de todo plan es el logro de los objetivos.

LAS BASES DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SON :

Determinación del objetivo de la empresa, actualmente algunas empresas están cambiando de giro y por lo tanto, deberán adecuarse las metas y objetivos de acuerdo a las nuevas condiciones y poder enfrentar la crisis que se presente, por lo que es importante determinar cuál es la visión, para poder determinar los objetivos que nos lleven a la meta, por lo que deberán ser alcanzables y realistas.

El objetivo ó misión, será la meta a alcanzar por todos los miembros de la organización en su conjunto, pero para poder alcanzarlo, es importante que cada área cumpla con su parte que le corresponda en dicho propósito, de acuerdo a su jerarquía y capacidad dentro de la organización. Cada actividad o tarea deberá de identificarse plenamente y cuantificarse, facilitando así darle seguimiento de su ejecución y poder comparar lo planeado contra lo realizado.

Investigación: finalizada la fase de la determinación del objetivo, es necesario conocer y determinar todos aquellos elementos o factores que participan para el logro del fin, pudiendo ser positivos y negativos; de los últimos habrá que ocuparse la investigación, es decir, que para el logro del objetivo o misión, se deberán de establecer las estrategias adecuadas, porque éstas constituyen los medios a través de los cuales se obtendrán los resultados y éstos pueden ser : nuevos mercados, nuevos productos, rentabilidad, administración, tecnología, etc., etc., de acuerdo como fueron definidas, inclusive con los aspectos que le favorecen para el logro del objetivo, además de los otros, que lejos de colaborar con el fin, se oponen o dificultan su logro. La estrategia habrá de utilizar lo mejor posible los factores positivos y contrarrestar los negativos.

Para desarrollar una adecuada detección de los **factores positivos y negativos** y sea más factible el logro de la misión, es necesario establecer las siguientes **reglas** :

- 1°.- Tener presente la mayor parte de factores positivos y negativos que influyan en el cumplimiento de la misión, clasificándolos lo mejor posible.
- 2°.- Hacer la distinción entre los factores que se pueden medir y los que únicamente son de apreciación. La medición, ofrece las ventajas de revisión, comparación y evaluación, construyendo así una base más objetiva, precisa y por tanto confiable.

3º.- Hacer la distinción de los factores que se tengan disponibles, de aquellos que no se puedan obtener. Cuando exista algún factor que esté fuera de toda posibilidad de obtener la información, por importante que éste sea, habrá que desecharlo, pero sólo después de haber agotado los análisis e investigaciones que demuestren tal imposibilidad.

4º.- Seleccionar factores estratégicos . Cuando un factor influya sobre otro en forma decisiva, pueden considerarse como estratégicos, resulta importante conocer y ubicar a todos aquellos que posean dicha cualidad. Por ejemplo : el capital que permite obtener mejor maquinaria, proporcionar mayor difusión, promoción, optimización de los medios de distribución y venta.

Todo factor que no pueda cambiarse o recibir influencia de otro factor, no se considera como estratégico, por ejemplo la inmovilidad del inmueble de la empresa. Si entre dos factores, uno resulta menos costoso y mas rápido de lograrse, sin duda, es un factor estratégico.

Establecer planes de emergencia, para aquellos factores que puedan causar problemas o daños en el alcance del objetivo, esto es seleccionar alternativas de acción, o sea elegir otra opción para llegar al mismo fin, desviándose del obstáculo que tenía.

La alternativa de acción, es únicamente el otro camino que en forma alterna, también nos lleva al mismo objetivo.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.- Reflexionar sobre donde estamos, como llegamos y la definición de nuestra filosofía actual.
- 2.- Analizar el entorno nacional e internacional, que amenazas hay, que oportunidad brinda.
- 3.- Identificar nuestras fuerzas y nuestras debilidades .
- 4.- Definir objetivos generales.
- 5.- Definir objetivos funcionales
- 6.- Definir planes de acción y presupuestos

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA :

- 1.- Es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas.
- 2.- Se aboca a las áreas más importantes de la empresa.
- 3.- Se enfoca a desarrollar planes a largo plazo.
- 4.- La perspectiva de la planeación estratégica es integral.
- 5.- En los planes estratégicos se determinan los fines y los medios que se utilizarán.
- 6.- Es un proceso dinámico que se ajusta a las condiciones del medio ambiente.
- 7.- Puede ser que a corto plazo, cuando una situación afecte a toda la organización.
- 8.- Se dirige desde los máximos niveles de la organización.
- 9.- Este proceso toma en cuenta las oportunidades, amenazas y problemas organizacionales.
- 10.- El personal que la desarrolla debe ser creativo.
- 11.- Maneja fundamentalmente la incertidumbre
- 12.- Requiere información que se refiere a situaciones futuras de la organización, de su mercado y del medio ambiente.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es importante porque describe el futuro de la organización, permite medir, ver, aceptar o rechazar un número definido de alternativas, contempla la capacitación del personal que va a participar en la planeación, obliga a los ejecutivos a determinar sus objetivos y la forma de lograrlos, permite determinar en forma anticipada los oportunidades y los riesgos a los que se enfrentará. Produce un nivel de incertidumbre, ayuda a la toma de decisiones en forma racional.

BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Favorece las metas adecuadas
- Permite la reflexión acerca del negocio y genera mayor conciencia respecto a fortaleza y debilidades, tanto internas como externas.
- Estimula la participación de nivel ejecutivo, lo cual normalmente genera ideas valiosas y mayor compromiso para lograr los objetivos que se determinan.
- Es un buen ejercicio de desarrollo personal

PASOS PARA IMPLANTAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.- Decisión de la dirección general.
- 2.- El director general se comunica con sus colaboradores.
- 3.- Todos los involucrados se capacitan en cuanto al proceso de planeación estratégica.
- 4.- El director se reúne con sus colaboradores directos y juntos analizan oportunidades y amenazas externas, fuerzas y debilidades internas, además se establecen los objetivos generales de la empresa.
- 5.- Cada director de área se reúne con sus colaboradores y conjuntamente realizan el análisis de fuerzas y debilidades de su área y establecen sus objetivos.
- 6.- Cada director por separado presenta los objetivos de su área al director.
- 7.- En una reunión de directores, cada uno presenta al grupo los objetivos de sus respectivas áreas.
- 8.- Se prepara una carpeta para cada director, con los objetivos generales de la empresa y los de cada área.
- 9.- Durante el periodo de vigencia, el director general se reúne una vez al mes con sus directores y analizan el avance de los objetivos.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERATIVA

Características de la Planeación Estratégica :

- 1.- Es básica .- Sirve de base para el desarrollo de la planeación táctica y operativa
- 2.- Se desarrolla por el primer nivel jerárquico.
- 3.- Incluye a toda la organización.
- 4.- Utiliza información externa.
- 5.- Se enfrenta a mayores niveles de incertidumbre.
- 6.- Se base en apreciaciones de carácter subjetivo.
- 7.- Es a largo plazo.
- 8.- Es integral.
- 9.- Tiende a la efectividad.

Características de la Planeación Táctica :

- 1.- Sirve de base para la planeación operativa y se basa en la planeación estratégica
- 2.- Se desarrolla por el nivel medio de la organización.
- 3.- Incluye una función.
- 4.- Utiliza información interna y externa.
- 5.- Se enfrenta a menores niveles de incertidumbre.
- 6.- Se base en operaciones más objetivas.
- 7.- Es a corto y mediano plazo.
- 8.- Tiene un mayor nivel de especificación.
- 9.- Tiende a la eficiencia.

Características de la Planeación Operativa :

- 1.- Para su formulación, se basa en los lineamientos de la planeación táctica.
- 2.- Es desarrolla por último nivel de la organización.
- 3.- Abarca una sección.
- 4.- Utiliza información interna.
- 5.- Se enfrenta a mayores niveles de certidumbre.
- 6.- Se base en apreciaciones objetivas.
- 7.- Es a corto plazo.
- 8.- Es específica y detallada.
- 9.- Tiende a la eficiencia.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS EN ÉPOCA DE CRISIS

Todo **sistema de planeación** debe reunir las siguientes **características** :

- 1.- Deberá ser **sencillo**, demasiada planeación trae complicaciones y complejidades, lo cual resulta inapropiado para cualquier organización, ó lo que sería lo mismo, la ausencia de planeación.
- 2.- Deber ser **comprensible**, es decir que sea **accesible** y claro, para todos y cada uno de los participantes de la organización.
- 3.- Debe ser **flexible**, que acepte modificaciones, cuando las circunstancias así lo requieran.
- 4.- **Adaptable a corto y a largo plazo**, hay conceptos que requieren una planeación, que son más que un simple ejercicio.
- 5.- **Generalizado**, que comprenda a cada una de las áreas que integran la organización, para que a su vez puedan medir su alcance y el avance de las metas y por ende, el de los objetivos.
- 6.- **Cuantificador**, que permita medir los avances de sus objetivos, siendo necesario mencionar, cifras, aún habiendo conceptos no cuantificables, aunque siempre hay que tratar de evitar dichos conceptos.
- 7.- **Informativo**, es importante medir el logro de los objetivos periódicamente, mediante lo planeado y los resultados obtenidos, para poder analizar las variaciones.
- 8.- **Organizativo**, que predomine la organización y permita deslindar responsabilidades, aunque también nos permite hacer reconocimientos.
- 9.- **Evaluativo**, que permita su evaluación y que sirva como retroalimentador, debido a que la revisión se hace imprescindible, para fines de control, evaluación y estimulación.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

ETAPA DE EMPRESA

- 1.- Empresa pequeña, nacimiento y primeros años
- 2.- Empresa mediana
Gerencia
más Productos
más Gente
más Ventas
- 3.- Empresa Grande
sistematizada
no más ventas
más gente
- 4.- Grupo de Empresas Diversas
Empresas diversos escenarios y ramos.
amplitud de productos

SISTEMA DE PLANEACIÓN

Planeación intuitiva dueño consciente de necesidades de los clientes.

Planeación intuitiva, Gerencia General y de ventas, conscientes de las necesidades, se ve el futuro, se hacen cambios, se desarrollan productos y se hacen presupuestos.

Se debe iniciar la planeación estratégica diversidad de productos y en participación, al hacerlo, puede perderse el rumbo y la dirección de la Empresa.

Planeación estratégica más sistematizada y sofisticada, estrategia de grupo. Marcos de referencia para las Empresas.

OBJETIVO .- Es el fin de carácter cuantitativo que debe realizarse en un periodo de tiempo específico.

Características de los objetivos :

- Son cuantitativos
- Tienen un periodo de realización

Los objetivos por su nivel son :

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

Los objetivos por su tipo

- Corto Plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo

POLÍTICAS .- Son criterios a seguir para el tratamientos de situaciones relevantes de carácter repetitivo, que se presentan en el avance hacia el logro de los objetivos o bien, también podríamos decir que son normas que orientan la acción de las situaciones que se repiten más de una ves.

Características

- Son una guía para la toma de decisiones.
- Son criterios generales que orientan la acción.
- Son expresiones cualitativas y condicionales.
- Son flexibles.

Clasificación :

- **Externas** .- Son las que se formulan en la organización, como una respuesta a condiciones externas, como podrán ser las legales, sindicales, etc.
- **Internas**.- Son las que surgen internamente de manera obligada, para dar una respuesta a la condiciones internas de la organización y éstas podrán ser :
 - a).- **Formales**.- Son las que se elaboran de manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, con el fin de que rijan una área determinada.
 - b).- **Consultadas** . - Son las que surgen por las consultas de los subordinados a sus superiores, en situaciones de carácter repetitivo.
 - c).- **Implícitas** .- Son las que surgen de la costumbre.

Las políticas pueden confundirse fácilmente con las reglas, aunque las políticas se deriven de las normas, las que a su vez se dividen en genéricas y concretas.

PROGRAMA.- Es un amplio plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en una base integrada y establece las secuencias de acciones requeridas y una definición de actividades en forma cronológicas, para el logro de los objetivos fijados

Características :

Tienen actividades interrelacionadas

Las actividades tienen una duración expresada en tiempo

Para su ejecución requiere de recursos

Por su alcance :

- Generales
- Particulares

Clasificación por su Tiempo

- **Corto plazo**

Inmediatos .- Duración de 1 a 6 meses.

Mediatos .- Duración de 6 a 12 meses

- **Mediano Plazo** .- Duración de 1 a 3 años

- **Largo Plazo** .- Mayores a 3 años

Por su alcance :

- **Generales**.- Son aquellos que abarcan toda la organización, aún cuando éste criterio variara, dependiendo desde el punto de vista que se vea, ya que un programa de una función será general en una área que dependa de ella.
- **Particulares** .- Este tipo de programas sigue el mismo criterio planteado en los anteriores.

PROGRAMA

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>TIEMPO ESTIMADO</u>		<u>TIEMPO REAL</u>		<u>% DESV.</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
		<u>INICIA</u>	<u>TERMINA</u>	<u>INICIA</u>	<u>TERMINA</u>		
<u>ELABORO</u>	<u>REVISO</u>	<u>AUTORIZO</u>		<u>FECHA DE EMISIÓN</u>		<u>HOJA</u> _____	
<u>NOMBRE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>NOMBRE</u>				<u>DE</u> _____	

PROCEDIMIENTO .- Es un plan que establece un orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Importancia .- Tienen actividades y se enfocan a realizar un trabajo repetitivo.

Los procedimientos están formados por un conjunto de métodos y éstos indican la forma en que debe ejecutarse el trabajo. Los procedimientos administrativos, son los que indican el orden lógico en que se deben desarrollar las actividades y los métodos de dichas actividades, por ejemplo, mandar un recordatorio al cliente para que pague y la otra es enviar al cobrador para que pague.

Además de los procedimientos administrativos, existen los procesos productivos que los encontramos únicamente en el área de fabricación

Los procedimientos son diferentes a los procesos productivos y además usan diferentes técnicas como las que mencionamos a continuación :

Técnica del Plan Script.- Para desarrollar los procedimientos, consiste en relatar el procedimiento a través de detallar las actividades, empezando con un verbo en presente de indicativo y relacionándolo con el área o puesto responsable de llevarla a cabo, se cuidará que cada actividad se relacione con la siguiente y que el procedimiento sea tan detallado que permita lograr lo que fue planeado previamente.

Descripción del Procedimiento.- Debe ser representada a través de un diagrama, para verificar que no haya repetición, omisión o incongruencia de actividades. Para llevar a cabo esta actividad se utiliza la siguiente simbología que a continuación se describe.



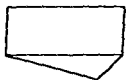
INICIO O FIN ACTIVIDAD



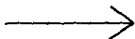
DOCUMENTO



CONECTOR PAGINA



CONECTOR FUERA DE PAGINA



CONECTOR DE SECUENCIA



OPERACIÓN



ARCHIVO



DECISIÓN



DEMORA O ESPERA

Clasificación de los diagramas de flujo :

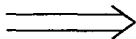
- **Líneales.**- La secuencia de las actividades es vertical.
- **Bloqueo .-** La secuencia de las actividades es horizontal, pero clasificadas por columna, donde cada una de ellas, representa una área o un puesto, de acuerdo con los símbolos de las operaciones.
- **Mixtos.**- se llaman así, porque combinan la descripción de las operaciones y los símbolos que corresponden a cada operación en el diagrama de bloque.
- **Panorámicos .-** La secuencia se representa con dibujos y cada área es representada por una columna y están ordenadas de una manera lógica.
- **Arquitectónicos .-** Describen la ruta de la forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo, su uso es generalmente en los proceso de fabricación.

Diagramas o gráficas de proceso .- Este tipo de diagramas consta de las actividades de que esta formado un proceso y de columnas en las que cada una representa un símbolo del proceso.

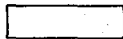
Esta técnica ayuda a verificar que no existan repeticiones, carencia de actividades, la distancia recorrida y el tiempo en que se recorre, así como la cantidad de demoras que presenta el proceso, sus símbolos son :



OPERACIÓN



TRANSPORTE



INSPECCIÓN



DEMORA



ALMACENAMIENTO

Operación.- Se usa cuando se crea algo, se modifica o se agrega.

Transporte o traslado.- Cuando algo se cambia de un lugar a otro.

Inspección .- Cuando se revisa algo pero no se modifica.

Demora.- Cuando algo se tiene que esperar a seguir siendo procesado, porque alguna actividad se tiene que hacer previamente, para continuar con el proceso.

Almacenamiento.- Cuando algo se almacena ya sea en forma temporal, para posteriormente seguir utilizándose o su guarda ya es definitiva, como ocurre en el primer caso y para el segundo el archivo será definitivo.

PRESUPUESTOS

Concepto.- Es un plan que determina por anticipado en términos cuantitativos, el origen y la asignación de recursos de la empresa, para un periodo específico de tiempo y un actividad determinada

Características.- Son expresados en términos cuantitativos y abarca un periodo de tiempo específico.

Sistemas de presupuestos .- Un sistema de presupuestos empieza con la elaboración de un presupuesto anual de ingresos y egresos, después se preparan los presupuestos detallados, tanto para los ingresos como para los egresos y el resultado se refleja en los estados financieros. El detalle de cada uno de los presupuestos, varía en la clasificación y detalle de una empresa a otra, por la diversificación y la particularidad de las mismas.

Algunos de los presupuestos pueden abarcar un año, tres meses o algunas semanas, su fijación obliga a los directores poner mucha atención en la formulación de los objetivos y la forma en que deberán de lograrse, periódicamente serán revisados por la dirección o el área correspondiente a fin de que sean alcanzados y dar las explicaciones correspondientes del avance, retraso y de las variaciones que se presenten.

Los presupuestos ayudan a coordinar las operaciones y facilitar el control directivo sobre las operaciones, ya que establecen normas de productividad con la cual se pueden medir los resultados de las acciones. Los presupuestos de una organización deben estar relacionados directamente con la dimensión de la empresa, forma de preparación dependerá de los propósitos que se persigan en la planeación, monto del capital y los cambios del medio ambiente, oportunidades y amenazas que se prevean para su aplicación.

Los presupuestos no deberán ser rígidos, ya que son afectados por el medio ambiente, pero por otro lado, no se pueden estar revisando continuamente. Para darles flexibilidad hay que atender a lo siguiente :

- 1.- **Presupuestos Suplementarios.**- Se usan básicamente, cuando hay límite de gastos y el presupuesto no es suficiente, se puede solicitar un incremento a la propuesta original.
- 2.- **Presupuestos Alternos.**- Una empresa puede elaborar su presupuesto, tomando en cuenta los cambios probables del medio ambiente que crea pertinentes, pero si hay la posibilidad de que las ventas disminuyan, los presupuestos deberán ser rediseñados.
- 3.- **Flexibilidad.**- Sólo cuando la dirección lo aprueba, algunas empresas preparan presupuestos detallados, para cada una de sus dimensiones y para cada mes del año, éstos no se modifican a menos que existan causas justificadas que lo ameriten, ya que resulta costoso y riesgoso para la empresa el hecho de cambiarlos.
- 4.- **Presupuesto de Gastos Variables.**- Son los presupuestos de costos de producción, ya que indican los niveles de actividades críticas reales, cuando ocurran los cambios de ventas en los volúmenes de producción, ya que afecta directamente los costos, gastos variables, semivariables y fijos, de acuerdo al cambio de los volúmenes de producción.
- 5.- **Presupuesto por Proyecto.**- Estos se hacen para el logro de una actividad, como puede ser la construcción de una planta, el desarrollo de un producto, etc., y tienen dos características :
Tienen un ciclo vitalicio, que esta definido por la duración de la implantación del proyecto ; Son más detallados que los planes funcionales.

6.- Presupuesto Base Cero.- Es un método, para asegurarnos que los gastos sean revisados en un proceso presupuestal . Los gastos deben ser analizados desde un punto de vista costo beneficio y que sólo los gastos indispensables podrán ser aprobados. El proceso de la elaboración del presupuesto base cero, nos ayuda a definir las partidas reales que lo integran, por lo que es un método para controlar mejor los costos.

CARACTERÍSTICAS :

- Desarrolla metas, estrategias corporativas generales y planes funcionales a mediano plazo.
- Identifica una actividad discreta
- Identifica por paquete las formas alternas y lograr los fines.
- Tomar una decisión acerca de un esfuerzo, por medio del cual el fin deseado no puede obtenerse
- Clasificar las decisiones de paquete de acuerdo con su prioridad y esto se puede hacer basado en costo - beneficio.
- El director autoriza o elimina la decisión en paquete, haciendo una comparación con otros similares.

Ventajas del Presupuesto Base Cero

- Requiere de una evaluación cuidadosa de los costos continuos y los relaciona con los beneficios
- Relaciona los recursos con los resultados.
- Facilita la distribución de los recursos con los resultados.
- Ayuda a obtener un ahorro en los costos .

Limitaciones del Presupuesto Base Cero

- No se aplica al mismo tipo de operaciones, como en un sistema presupuestal tradicional.
- Puede complicar el sistema presupuestal.
- Sólo considera áreas productivas

PRONÓSTICOS

Definición .- Es suponer que sucederán determinados eventos, sólo si se mantienen ciertas condiciones en el medio ambiente.

Es importante reconocer que el pronóstico, es una herramienta muy útil para construir los escenarios, que se puede aplicar a varias situaciones, por ejemplo : rendimiento de capital, al departamento de compras, departamento de ventas, inflación, etc.

Conociendo el pasado, seremos capaces de proyectar el futuro, por tanto podemos decir que se convierte en un elemento clave para la planeación estratégica, por la información que nos proporciona. Los pronósticos se desarrollan a corto y mediano plazo en empresas pequeñas, medianas y grandes. El personal que la elaboración de los pronósticos, depende de la dimensión de la empresa y regularmente se presenta de la siguiente manera :

Empresas Pequeñas	Los elabora el director de la compañía
Empresas Medianas	Los elabora el vicepresidente o el director de mercadotecnia
Empresas Grandes	Los elabora regularmente un grupo de ejecutivos.

Sólo un reducido número de empresas recurren a consultores externos, para la elaboración de sus pronósticos.

ANTECEDENTE DE LOS ESCENARIOS o MEDIO AMBIENTE

Afines de los años 70's , principio de los 80's, se vino una aceleración en los cambios y la planeación tradicional, ya no dio los resultados acostumbrados, hubo crisis de energéticos, inflación, escasez de alimentos, la guerra de Vietnam, por tanto hubo cambios en las economías internacionales provocando una crisis e incertidumbre en las empresas afectadas, debido a que habían dejado de ser líderes en sus mercados, hubo dudas, riesgos inesperados, esto dio lugar a pensar y buscar nuevos métodos y sistemas de planeación, como resultado, empezó a hablarse de la dirección y de la planeación estratégica, así como de los escenarios. Empezó a darse en el ambiente empresarial, la formación de los escenarios y aquellas personas que los desarrollaban eran muy prestigiados, el requisito básico era estar bien informado, puesto que los escenarios son la base para desarrollar la planeación estratégica.

Los escenarios, se forman con los factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ambientales, tanto nacionales como del extranjero, que afecte nuestro radio de acción , éstos factores están interrelacionados entre sí, razón por la cual, las personas que van a formar los escenarios, deberán de estar bien informados y comprender la problemática que afecte a la empresa en el futuro, esto le permitirá reducir la incertidumbre además de contar con enfoques cuantitativos que le ayuden a determinar las tendencias.

El Medio Ambiente.- Juegan un papel fundamental en la planeación a largo plazo, ya que constituye una herramienta eficaz para pensar, interpretar, organizarse y concentrar información diversa, acerca del futuro. El medio ambiente es la base de la planeación estratégica, ya que reduce la incertidumbre y permite visualizar un panorama global de una situación futura para la empresa.

DEFINICIÓN .- Es la representación generalizada, a partir de una serie de situaciones particulares, el cual representa la idea general de como es, o como debe hacerse la construcción y el proceso de la planeación. Un modelo conceptual, es aquel que representa la idea de algo que debería ser general, el modelo operativo es el que se usa en las empresas.

Propósito de los escenarios :

- Señalar los límites del grado de incertidumbre de los factores vitales para una decisión o un pronóstico en particular.
- Ser un contexto explícito, para evaluar los riesgos, esclarecer los supuestos y dar los puntos de vista acerca del macroambiente.
- Ser un importante medio de comunicación, para la planeación estratégica.
- Ser procedimientos honestos y fáciles de entender.

Ventajas de los Escenarios

- Se pueden modificar alguna de sus partes.
- Dan un panorama global de la situación que se estudia.
- Abarca los aspectos más importantes que afectan a la empresa.
- Dan la posibilidad de reducir la incertidumbre.
- Todos los aspectos que se ven de una manera global, gracias a los escenarios se vuelven concretos.

CLASIFICACIÓN :

Los escenarios se formarán con los aspectos internos y externos que afectan las operaciones de la empresa y se clasifican en :

- **Macroescenario:**
- **Microescenario**

El **Macroescenario**, se considera con alcances de carácter nacional e internacional, de los factores económicos, políticos y sociales, por lo que se clasifican en factores cualitativos y cuantitativos de la siguiente manera :

Factores cuantitativos :

- El crecimiento del producto interno bruto
- La inflación
- La devaluación

Factores cualitativos :

- Tratado de libre comercio
- Elecciones
- Apertura del mercado común europeo

Los **microescenarios** .- Considera los factores internos que afectan la operación interna de la empresa.

El **Microescenario**.- Se contemplarán aspectos destacados de la rama industrial al la cual pertenece la empresa, por ejemplo en este caso es de una industria de plástico, es importante saber la calidad de la materia prima, cantidad, fuentes de abastecimiento, si su origen es nacional o importada; quienes son nuestros competidores, cual es nuestra participación dentro del mercado. Después de conocer el ambiente que rodea nuestra empresa y de conocer nuestras posibilidades y los riesgos, es necesario hacer un diagnóstico de los puntos fuertes y puntos débiles, para tener la certeza de que se aprovecharán las oportunidades y poder sortear los riesgos que se presenten.

Para llevar a cabo el diagnóstico, es necesario clasificar los aspectos cuantitativos y cualitativos de las diferentes áreas de acuerdo con la siguiente clasificación :

Cuantitativas :

- Capacidad de producción utilizada.
- Calidad del producto.
- Utilidad o pérdida
- Desarrollo tecnológico.
- Rotación de personal
- Administradores en potencia.

Cualitativas :

- Valores de la alta gerencia.
- Causas de la rotación del personal.
- Estilo de dirección
- Relaciones con el sindicato.
- Relaciones con el personal.
- Comunicación

Características de los escenarios

- Escenarios múltiples.
- Amplitud
- Verificación de los puntos de vista y de los supuestos
- Vinculo con las decisiones estratégicas.
- Vinculo con la planeación estratégica y la planeación operativa
- Contexto para otros pronósticos.
- Base para la vigilancia del medio ambientes.

Escenarios múltiples.- Cuando se ha decidido a trabajar con más de un escenario, se aconseja que no se trabaje con más de cuatro, para trabajar la planeación estratégica, lo importante es que sean explícitas en cuanto a la incertidumbre, para que lleguen a influir en el éxito de determinadas estrategias.

Amplitud.- Los escenarios estratégicos deberán de ser holísticos, integrados y dentro de lo posible consistentes, o sea que deberán de incluir el análisis de las fuerzas sociales que afecten a la decisión estratégica.

Verificación de los puntos de vista y de los supuestos.- Esto es para evitar hasta donde sea posible que sea el producto de preocupación y creencias, producto del planeador.

Vinculo con las decisiones estratégicas .- Es para asegurarnos que el escenario fue la base para la toma de decisiones estratégicas.

Vínculo entre la planeación estratégica y la planeación operativa .- Es para verificar que la base de nuestra planeación operativa fue la planeación estratégica.

Contexto para otros pronósticos.- Es para asegurarnos que el medio ambiente creado no sólo es aplicable para un caso aislado, sino que sirve de referencia para otros pronósticos de la empresa.

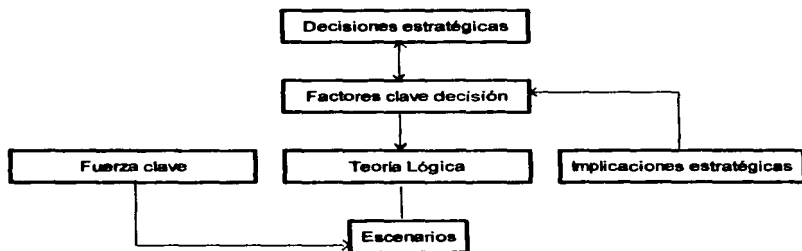
Base para la vigilancia del medio ambiente.- Es el escenario creado previamente, el cual se deberá de ir vigilando y comparando con el medio ambiente real. Proceso para formar los escenarios normalmente consta de 8 pasos.

Los 8 pasos regulares para la formación de los Escenarios :

- Análisis de las decisiones.
- Identificar los factores claves de las decisiones.
- Identificar las fuerzas sociales claves.
- Analizar las fuerzas sociales claves
- Selección lógica de los escenarios.
- Elaboración de los escenarios .
- Analizar e identificar como influyen.
- Incorporar ideas y conclusiones surgidas de los escenarios y de la planeación estratégica

Decisiones Estratégicas .- Se trata de identificar los aspectos concretos de la planeación estratégica, como los riesgos y las oportunidades, el crecimiento del capital, expansión de las instalaciones adquisición de maquinaria, etc.. Estas decisiones deberán de estar claramente por escrito, para hacer más fácil la construcción de los escenarios, para que sean más concretos y por lo tanto fáciles de utilizar. Esquemáticamente sería de la siguiente manera :

OTRAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Factores Claves de Decisión .- Son los que proporcionan la información directa a la estrategia, por el ejemplo : el tamaño del mercado, recursos de capital, recursos humanos, disposiciones oficiales, disponibilidad y capacidad tecnológica, márgenes de utilidad, etc.. La cantidad y el tipo de factores a considerar, va en relación a la naturaleza de la empresa y de su cultura. Aunque hay otro tipo de factores que influyen en la organización de manera más suave, pero que habrá que tomarlos en cuenta para la conformación del escenario, entre otros, tenemos el clima de la organización y el estilo de dirección. La decisión estratégica, busca mejorar la calidad del producto y los escenarios hablarán de materias primas, tecnología de punta, capacitación, etc.

Fuerzas Sociales Clave .- Es necesario determinar e identificar las fuerzas del medio ambiente en relación a la empresa, aunque todo depende de la estrategia de que se trate, sin embargo podemos decir algunas áreas generales :

- Tendencias y condiciones económicas.
- Tendencias demográficas y migratorias.
- Fuerzas tecnológicas.
- Medio ambiente
- Medio ambiente público y legislativo.
- Factores sociales y estilo de vida.
- Recursos naturales.
- Condiciones internacionales.

Análisis de las fuerzas Clave .- El análisis consiste en revisar cada una de las áreas, indicando las principales tendencias de incertidumbre y como se relacionan entre sí, sin pasar por alto las fuerzas sociales.

Selección lógica de los escenarios.- Lo importante es identificar que es lo que interesa para la construcción de los escenarios y los modelos que se están considerando. Es importante determinar de un escenario, cual es la fuerza clave que le esta dando forma a un macroambiente con los aspectos tecnológicos y estilo de vida de los consumidores.

Podemos decir que se requiere personal que esté debidamente informado del medio ambiente interno y externo, que tenga habilidades analíticas e intuitivas, pero además que conozcan perfectamente la misión, los propósitos fundamentales, los valores básicos que orienten la vida de la empresa. Con esta información se forman los escenarios, los microescenarios y los macroescenarios.

Los aspectos se clasifican por área, de la siguiente manera :

Dirección General

- Calidad en la alta dirección
- Contar con administradores en potencia
- Contar con planeación estratégica a largo plazo
- Aprovechamiento óptimo del equipo

Gerencia de Relaciones Industriales

- Buenas relaciones laborales
- Buenas relaciones con el sindicato
- Calificación de méritos
- Desarrollo del personal
- Reclutamiento y Selección
- Sueldos competitivos

Gerencia de Contraloría

- Utilidad en el ejercicio
- Habilidad para conseguir capital a bajo costo
- Habilidad para aprovechar en forma óptima los recursos
- Habilidad para invertir en forma rentable y segura.
- Habilidad para asignación de los recursos

Gerencia de Producción

- Calidad del producto
- Tecnología de punta
- Planeación de la producción
- Plan para capacitar al personal

Gerencia de Ventas

- Desarrollo de nuevos clientes potenciales
- Investigación de mercado
- Establecimiento de políticas de comercialización por escrito
- Establecer un plan de actualización del personal de ventas

Gerencia de Materiales

- Desarrollo de proveedores confiables
- Materia prima que cumpla con los requerimientos y a bajo costo.
- Plan de reducción de costos a proveedores
- Plan para mejorar la rotación de inventarios

Gerencia de Calidad

- Elaborar un plan de verificación del producto terminado
- Elaborar un plan de verificación de materia prima
- Crear un plan para crear una nueva cultura de la calidad
- Desarrollar un plan para la aprobación de las devoluciones de los clientes

Técnica para Elaborar los Escenarios.- Se elabora un escenario que contenga todos los datos tanto del micro como del macroescenario, asegurándonos que sean los datos esenciales y que estén relacionados con la problemática de la empresa desde un punto de vista positivo, se elabora otro exactamente igual, pero con los puntos negativos sin irnos a los extremos, posteriormente se elabora otro escenario en un término medio, basado en los dos anteriores y de cada escenario se elabora una estrategia a seguir.

Analizar su Integración .- Una vez elaborados los escenarios con su respectiva estrategia , se integran con el fin de analizar la información en su conjunto para ampliar la visión panorámica y de esta manera reducir el grado de incertidumbre

Integración de Ideas y Conclusiones surgidas de los Escenarios y de la Planeación Estratégica.- Se hará una síntesis de las ideas y conclusiones más relevantes, con el fin de tener una visión más estratégica del futuro de la organización

1.3) .- ELABORACIÓN DE LA MATRIZ

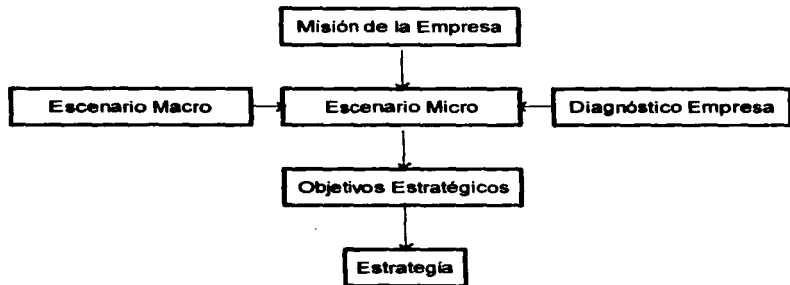
Un modelo claro, representa un herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adaptado a la práctica.

(2)

Es recomendable hacer un horizonte del plan estratégico, y dentro de este ir ubicando los escenarios, que abarque cinco años, de tal manera que tendremos que ir revisando estos planes cada año de acuerdo al siguiente esquema según

(3)

MODELO CONCEPTUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



1.- **Se desarrolla una conciencia de cambio** y ésta parte de la dirección, porque es la máxima autoridad dentro de la compañía, por tanto debe ser la parte más motivada y entusiasta para participar en el cambio.

También es necesario que la dirección general se involucre en el plan, ya que no es suficiente con que lo acepte o que sólo de ordenes para que se lleve a cabo, sino que se integre al proyecto para asegurar el éxito de la estrategia.

2.- En el **Macroescenario** se incluyen asuntos nacionales e internacionales que afecten a la empresa, dividiéndolos en cualitativos y cuantitativos.

3.- El **Microescenario** incluirá aspectos que pertenecen al sector al que pertenece la empresa y determinar los riesgos y oportunidades que se presenten.

4.- Se procede a **Diagnosticar** para determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, calificando los puntos clave, esto es con el fin de saber si la compañía va a poder afrontar las oportunidades o bien prepararse para sortear los riesgos.

5.- Con todo lo anterior, se forma un marco de referencia, para fijar los **Objetivos Estratégicos** y después habrá que diseñar la **Estrategia**.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<u>Escenario Integral</u>	<u>Plan Estratégico</u>	<u>Plan Táctico</u>	<u>Plan Operativo</u>
Elementos del escenario	Propósitos	Objetivos Tácticos	Objetivo Operativo integral.
a).- Puntos fuertes	Política Estratégica	Tácticas	Tácticas
b).- Puntos débiles	Objetivos Estratégicos	Programa	Programa de actividades
c).- Amenazas	Estrategias		
d).- Oportunidades			

(4)

Después de realizar una serie de análisis en el área de recursos humanos, se determinaron las fuerzas y debilidades tanto internas como externas, que son las que conformarán la Matriz Dofa, y poder diagnosticar la situación actual de esta gerencia para desarrollar la planeación estratégica que permita tener una visión clara acerca del recurso humano.

MATRIZ DOFA DEL RECURSO HUMANO

DEBILIDADES

- Sueldos no competitivos
- Falta de capacitación
- Alta rotación de personal
- Definir procedimientos
- Falta desarrollo de personal
- Desarrollar trabajo en equipo.
- Relaciones laborales poco tensas
- Reclutamiento y selección
- Elevar nivel académico del personal
- Calificación de méritos al personal

FUERZAS

- Lealtad del trabajador
- Buenas relaciones sindicales
- Definición de perfil de puestos
- Recursos económicos
- Implementación de la calidad

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del mercado doméstico
- Ampliar la exportaciones
- Adquirir nueva maquinaria
- Ser competitivos en los mercados
- Productos de calidad

AMENAZAS

- Renuncia del personal calificado
- Inestabilidad económica y política
- Pérdida de clientes potenciales
- Elecciones políticas.

1.4).- DETERMINACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

MISIÓN

Ampliar la gama de productos en el mercado, logrando la satisfacción de los clientes y del personal

PLAN ESTRATÉGICO

Objetivos :

- Satisfacción del personal
- Determinar el impacto económico

PLAN TÁCTICO

Objetivos :

- Implementar un plan para calificar méritos del personal
- Reducir la rotación de personal al 10%
- Implementar un plan para desarrollo de personal.
- Reestructuración salarial
- Capacitación al personal
- Evaluación económica de planes
- Determinar el ambiente laboral

PLAN OPERATIVO

Objetivos :

- La rotación de personal no podrá ser mayor al 10 % durante los próximos 6 meses.
- Hacer una retabulación de sueldos y salarios en base a la tabla de la zona y al mercado de trabajo dentro de los próximos 60 días.
- Implementar un plan para calificar los méritos del personal.
- Implementar un plan para desarrollar el personal.
- Hacer una encuesta para detectar necesidades de capacitación.
- Evaluación económica de los planes
- Diagnosticar el ambiente laboral.
- Definición los procedimientos de puestos.
- Implementar el trabajo en equipo
- Reclutamiento y selección de personal.

ESTRATEGIAS

Programa de planes estratégicos para el área de Relaciones Industriales. La estrategia es la estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos, cuando éstas se integran, no existe una diferencia muy clara, esto se debe a la continuidad de los medios para un fin. Para este caso tenemos los planes estratégicos siguientes :

- Relaciones laborales
- Calificación de méritos del personal
- Sueldos y salarios
- Rotación de personal
- Programa de capacitación
- Definición de procedimientos
- Desarrollo del personal
- Implementar trabajo en equipo
- Reclutamiento y selección de personal

POLÍTICA ESTRATÉGICA :

- Los sueldos y salarios sean en base al mercado de trabajo.
- Las vacaciones serán canceladas después de un año de su vencimiento.
- El periodo de prueba para personal no sindicalizado de nuevo ingreso será de 90 días
- El periodo de prueba para personal sindicalizado será de 30 días

Es necesario aplicar pruebas de factibilidad en todas las etapas del proceso de las aspiraciones y de los medios para alcanzarlos. La planeación no será bien realizada, cuando se tome las decisiones sobre bases sentimentales o sobre los conflictos ocasionados durante la planeación, deben ser reconsiderados y cuestionados por la gerencia, dando las facilidades y aprovechando la capacidad del personal, flujo de dinero, retorno de la inversión y la penetración del mercado.

Hay que tomar en cuenta, que cualquier tipo de plan, por bueno que éste sea, no se podrán llevar a cabo, si no se cuenta con una organización adecuada para ello, ya que requiere una buena organización como soporte la realización del plan.

Para que funcione cualquier plan, se requiere de una revisión periódica, para asegurarnos que se esta llevando a cabo de acuerdo a lo previsto y la persona responsable de que se cumpla será el director, gerente o la persona que se le haya asignado tal responsabilidad.

El proceso de **retroalimentación**, es una parte importante de la planeación, porque une las diferentes partes del plan y la ventaja que tiene, es asegurarnos la viabilidad y el balance. Un sistema de optimización puede lograr minimizar costos, esfuerzos y de tiempo.

El proceso de la planeación, no esta propiamente a cargo de una persona o de un grupo de ejecutivos de línea o asesoría, sino del esfuerzo y la colaboración de todos, guiados principalmente por un especialista, que será encargada de llevar a cabo las actividades en forma más ágil y ordenada, definiendo de antemano, quienes deben de llevarlas a cabo, la forma en que deben de realizarse y de que forma están interrelacionadas.

La recolección y el análisis de datos, el desarrollo de cursos alternos de acción y de pronóstico, son manejados regularmente por el Staff de planeación, los objetivos de línea, definen la mayor parte de los objetivos a lograr y de la participación del staff y de los ejecutivos. Dependerá de ellos el éxito de la planeación, además de las funciones de cada uno, están claramente definidas; asignan funciones bien específicas al personal adecuado, delegando responsabilidad y autoridad, para el cumplimiento de sus obligaciones.

El personal del staff, también tiene responsabilidades específicas, que permiten apoyar y aumentar los esfuerzos del personal, su función principal, es la de asesorar y aconsejar entre otras obligaciones, a continuación mencionaremos algunas más de ellas :

- 1.- Creación de políticas básicas para la empresa, como por ejemplo : Creación de políticas de mercados y productos que la empresa desee adoptar, evaluación y desarrollo del personal, promociones, sueldos y salarios, normas de control de calidad, etc..
- 2.- Consejo y asesoría al personal de línea de la empresa, por ejemplo mantenerlos informados de los últimos adelantos técnicos, relacionados con el producto y el mercado, suministro de información financiera, crear nuevas técnicas para el desarrollo del personal, etc..
- 3.- Planeación a largo plazo, ya que a corto plazo lo hace el personal de línea, siempre y cuando sus funciones sean expreso para eso.
- 4.- Evaluaciones.- La empresa requiere constantemente la revisión de la efectividad de sus personal, ya que la aplicación de la actividad, le corresponde a los ejecutivos de la empresa, pidiéndole al staff solamente sus recomendaciones.

EVALUACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Para poder hacer una evaluación de los planes estratégicos, es importante hacer una descripción gráfica, para poder determinar si un plan estratégico es viable o no antes de su aplicación, aplicando la siguiente serie de preguntas :

- 1.- ¿Es consistente con el medio ambiente de la empresa ?
- 2.- ¿Es aceptable para la mayoría de los integrantes de la compañía ?
- 3.- ¿Se tiene una evaluación exacta de la competencia ?
- 4.- ¿Es vulnerable ante uno de nuestros principales clientes ?
- 5.- ¿Esta siguiendo a su más fuerte competidor ?
- 6.- ¿La estrategia elegida lo pone en contra de nuestro competidor ?
- 7.- ¿La participación en el mercado es suficiente para ser competitivo y obtener resultados ?
- 8.- ¿Si la estrategia es ampliar la participación en el mercado, existe algún monopolio ?
- 9.- ¿Es adecuada a las normas éticas y morales de la empresa ?
- 10.- ¿Es consistente con las políticas internas, estilos de dirección y filosofía ?
- 11.- ¿Es identificada y entendida por quienes la van a poner en practica ?
- 12.- ¿Es consistente con los objetivos y políticas de la organización ?
- 13.- ¿Esta conformados con las tácticas para alcanzarlas ?
- 14.- ¿Explota la fortaleza de la empresa y evita los puntos débiles ?
- 15.- ¿La estructura de la empresa es adecuada para implantarlo ?
- 16.- ¿Es congruente con la ética de la dirección y de las personas claves ?
- 17.- ¿Hay suficiente capital para implementar el plan estratégico ?
- 18.- ¿Existe un análisis para que se le puedan asignar los recursos a la estrategia ?
- 19.- ¿Existen tácticas financieras que estén relacionadas con los fondos asignados ?
- 20.- ¿Es adecuada en relación con los bienes muebles con los que cuenta la empresa ?
- 21.- ¿Existen ejecutivos responsables para implantarla ?
- 22.- ¿Son aceptables los riesgos para su aplicación ?
- 23.- ¿Se ha valorado la estrategia contra los riesgos como rendimiento sobre inversión ?

- 24.- ¿Equilibra la estrategia seleccionada los riesgos contra las oportunidades ?
- 25.- ¿La estrategia requiere demasiado capital y esfuerzo de sus dirigentes ?
- 26.- ¿El tiempo de recuperación es aceptable en función de los cambios del medio ambiente esperados?
- 27.- ¿La estrategia seleccionada va más allá de sus mercados y productos ?
- 28.- ¿Se adapta al ciclo de vida actual del producto, situación actual y potencial del mercado ?
- 29.- ¿A través de la estrategia se introduce un producto revolucionario al mercado ?
- 30.- ¿Esta orientada para desarrollar un nuevo producto para un nuevo mercado ?
- 31.- ¿Satisface un medio del mercado no explotado ?
- 32.- ¿El periodo de explotación es suficiente para superar la inversión, además de tener utilidades ?
- 33.- ¿El momento para la explotación es el adecuado ?
- 34.- ¿El momento para la implantación es el adecuado de acuerdo al mercado y a la competencia ?
- 35.- ¿La estrategia puede ser implantada de manera eficiente ?
- 36.- ¿Se han identificado las fuerzas principales dentro y fuera de la empresa que influirán para lograr el éxito en la implantación ?
- 37.- ¿Las suposiciones en las que se basa la empresa, son realistas ?
- 38.- ¿ La tendencia ha sido aprobada de acuerdo con las consistencias pasadas, presentes y futuras ?

1.5)- DEFINIR UN PROGRAMA PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL

Después de haber determinado las estrategias que permitan elaborar un programa para mejorar el ambiente laboral y que ayude a desarrollar el potencial de los trabajadores, considerando el siguiente plan de actividades :

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

<u>SECUENCIA</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DURACIÓN</u>	<u>FECHA</u>	
			<u>INICIA</u>	<u>TERMINA</u>
1	Rotación de personal	3 semanas	18/08/97	05/09/97
2	Sueldos y salarios	5 semanas	18/08/97	22/09/97
3	Definir procedimiento puestos	2 semanas	08/09/97	22/09/97
4	Definir plan capacitación	2 semanas	23/09/97	06/10/97
5	Plan para calificar méritos	2 semanas	23/09/97	06/10/97
6	Plan desarrollo del personal	2 semana	08/09/97	22/09/97
7	Relaciones laborables cordiales	3 semanas	23/09/97	13/09/97
8	Optimizar proc. Recl y selec.	2 semanas	14/09/97	27/10/97

Rotación de personal .- Analizar las causas por que hay una alta rotación de personal y lograr que haya una mayor estabilidad, ya que la rotación del personal trae como consecuencia un retraso en las actividades de la organización y la pone en desventaja contra la competencia, por no contar con el personal capacitado que cubra con el perfil del puesto.

Sueldos y salarios .- Se requiere hacer un estudio de los sueldos y salarios con el fin de conocer si los sueldos que ofrece la empresa están de acuerdo al mercado de trabajo y a la tabla de sueldos y salarios de la zona que marca la ley, con el fin de que el personal vea que se le esta retribuyendo adecuadamente su trabajo para lograr una participación más decidida y comprometida del trabajador.

Definición de procedimiento de puestos .- Se requiere la participación de todas las áreas de trabajo para llevar a cabo esta actividad, el área de recursos humanos será la coordinadora y deberá de asegurarse de que cada puesto cuente con su procedimiento correspondiente.

Definir plan de capacitación .- La gerencia de relaciones industriales, aplicará una encuesta al personal para detectar sus necesidades de capacitación, de acuerdo con el perfil del puesto y preparar un programa de capacitación de acuerdo con los requerimientos.

Sistema de calificación de méritos.- Hacer un procedimiento para evaluar el desempeño del personal, de tal manera que se le reconozca su esfuerzo personal de su trabajo. Esta herramienta será muy útil tanto para la empresa como para el trabajador, ya que ambos sabrían el nivel de su desempeño, además ayudaría a desarrollar su potencial del trabajador, en beneficio mutuo.

Plan para desarrollar al personal.- Implementar un plan para desarrollar al personal que tenga la capacidad, su preparación, su deseo de crecer y por su desempeño en la empresa así lo amerite, de esta manera el personal posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa.

Plan para mantener relaciones laborales cordiales .- Establecer buenas relaciones con el sindicato y con el personal no sindicalizado, con el fin de facilitar los cambios y los nuevos retos de empresa para sacarla adelante y el trabajador no vea que se le esta explotando su trabajo, sino que es con el fin de que ambos salgan beneficiados

Optimizar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal .- Con el fin de hacer mejores contrataciones de personal, buscando nuevas fuentes de reclutamiento, debido a los nuevos retos que debe enfrentar la organización, se requiere personal mejor calificado y con un mayor nivel académico que cubra el perfil del puesto demandado por la empresa.

Con el fin de optimizar las funciones del área de Recursos Humanos de la empresa, mediante la implantación planes estratégicos, que permitan elevar la eficiencia del área y como consecuencia mejorar el ambiente del personal dentro de la organización, mediante la aplicación de la Matriz DOFA, de esta manera se podrán detectar las causas de la rotación de personal, el ambiente del mismo en la compañía, la falta de interés del trabajador y la tensión en determinadas áreas. Debido a esta situación, el personal no se siente a gusto con la compañía, por lo tanto afecta el desarrollo de las actividades del personal, dificultando el logro de metas y objetivos fijados por la dirección. Es importante que el trabajador sienta que no es un objeto más, sino que es el elemento más importante para la organización, mediante una adecuada planeación estratégica aplicada al recurso humano, permitirá que la empresa logre sus metas y objetivos en forma eficiente.

CAPITULO 2
EQUIPOS DE TRABAJO

RESUMEN

EQUIPOS DE TRABAJO

En tiempos remotos, el hombre se reunía en grupos para conseguir alimentos, para combatir, sin embargo, siempre tendió a formar una familia, posteriormente fue ideando algunas formas, para diferenciarse de los demás. Actualmente, se hace indispensable su formación debido a los cambios culturales, religiosos, económicos y sociales. Los sociólogos y psicólogos definen al grupo como un conjunto de individuos con una relación estrecha, surgiendo una variedad de ellos, algunos han evolucionado hasta conformar un equipo, adquiriendo mayor formalidad, organización y responsabilidad, reconociendo su propia independencia para lograr los objetivos de tal manera, que podrán tomar sus propias decisiones logrando una comunicación abierta, franca y de apoyo mutuo. El liderazgo influye las conductas del resto de los miembros y este podrá ser exitoso en la medida que satisfaga las necesidades de su equipo.

Para trabajar en equipo es necesario la unión de esfuerzos individuales, hacia un objetivo común, hay una diferencia cuando se trabaja en grupo que cuando es en equipo siendo en esta última donde se requiere la unión, compromiso, confianza sentido de pertenencia, responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, unanimidad y logro, siendo distinto cuando se trata de un grupo. Hay que manejar eficientemente las relaciones interpersonales en el equipo, utilizando una adecuada estrategia para la solución de problemas dando mayor énfasis a los resultados que los sentimientos, considerando las normas y valores de trabajo, así como sus fundamentos. El valor del equipo de trabajo es destituir los antiguos paradigmas como por ejemplo: El desaprovechamiento de talentos individuales y el aislamiento. Los resultados en equipo con frecuencia son mayores que cuando se trabaja en forma aislada. Un buen líder es un facilitador ya que considera el trabajo como una negociación permanente porque involucra a todos los miembros en la fijación de los objetivos. La comunicación es una herramienta importante porque facilita el logro de metas trazadas y esta podrá ser formal e informal.

Las características del mensaje son: orden, claridad, precisión, usando una terminología de acuerdo al tipo de auditorio y sus elementos son: mensaje, emisor y receptor. Es esencial la comunicación en el grupo ya que cuando hay distorsión de la comunicación el grupo se enferma y se desintegra. La comunicación estratégica es la habilidad de transmitir el mensaje a la mente del receptor.

2.1) . - ANTECEDENTES

En la antigüedad el ser humano el hombre se reunía en grupos para poder obtener el alimento, sin embargo formaba una familia humana, que obviamente no es solo un hecho biológico sino social, de ahí en adelante la interacción social y el desarrollo de actividades en común en el seno del grupo de toda índole.

La convivencia, es propia del ser humano, lo mismo que el diálogo y la participación, esto lo lleva a formar grupos o a integrarse a los ya formados. Diálogo y la participación, esto lo lleva a formar grupos a integrarse a los ya formados, tiene un sentido innato de afiliación, que se traduce en conductas de pertenencia activa y participativa, también gusta de los uniformes, los símbolos y los distintivos personales de religión, política y deporte, son universales las banderas, las medallas, escudos, banderines y camisetas que proclaman nuestras afiliaciones.

El famoso etnólogo Konrad Lorenz, premio nobel 1973, por sus estudios sobre la conducta animal, destaca por contraste que el hombre le interesa el grupo, por el grupo mismo. La necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido que luche por ideales comunes, es tan fuerte que carece de importancia saber cuales son sus ideales y cual su valor intrínseco.

En todas las épocas de la historia el grupo ha sido trascendental en la vida humana, pero ahora lo es más que nunca, porque las transformaciones culturales de las últimas décadas han ido conformando una macrosociedad y a veces monstruosa, por ejemplo la sociedad capitalista, la sociedad mexicana, los problemas sociales de la zona metropolitana.

Si vemos a los grupos de una forma superficial, no son homogéneos, existen grupos familiares, políticos,

religiosos, deportivos, laborales, culturales, etc. Se trata de agrupamientos pequeños, que no pasan de 20 a 30 personas, pero también se habla de grupos raciales y políticos, refiriéndose a millones de personas ;

Grupo Monterrey, Grupo Alfa, refiriéndonos a grandes consorcios industriales y financieros, no concentrados en un solo grupo geográfico. Como vemos hay cierta flexibilidad en el uso de la palabra grupo, para no caer en la ambigüedad.

2.2).- DEFINICIÓN

GRUPO.- Viene del francés **groupe** y del italiano **gruppo**, que, a su vez viene del antiguo germano **kropf**, con el significado original de **bulto, buche**.

De éste modo las dos palabras se presentan para designar diversos grados de la organización :

Grupo .- m. (ital grupo) Conjunto de personas o cosas reunidas en un mismo lugar : un grupo de curiosos || Conjunto de personas que tienen opiniones o intereses iguales : un grupo político, (sinón. V. agrupación).

El **grupo** por el contrario, puede tener una textura más floja, con "x" número fluctuante de miembros y sin una cohesión muy consolidada.

Los psicólogos y sociólogos definen al grupo .- Como un conjunto de individuos con una relación relativamente estrecha, con conciencia de nosotros, disposición a aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros.

Vemos una de sus principales variedades :

- **Según su actividad** .- Hay grupos políticos, científicos, industriales, financieros, recreativos, profesionales, académicos, religiosos, artísticos, delictivos, etc.
- **Relaciones Internas y Externas** .- Hay por un lado grupos flexibles, tolerantes, abiertos al diálogo y por otro lado grupos rígidos, dogmáticos y cerrados
- **Según su apertura a los nuevos estilos de vida y de pensamiento**, grupos liberales y grupos conservadores y en el extremo está el grupo reaccionario.
- **Según su duración** .- Grupos estables y grupos efímeros
- **Según su estilo de liderazgo** .- Grupos autoritarios, democráticos y anárquicos.

- **Según su relación** .- Positiva o negativa con el resto de la sociedad grupos productivos constructivos y grupos improductivos destructivos.
- **Según la orientación básica de su actividad** .- Grupos centrados en tareas y grupos centrados en sí mismos.

Una situación que puede revestir de particular importancia para nuestro caso en particular es la diferencia que existe entre grupo y equipo. No es muy fácil de precisar, pero algo podemos aclarar si nos remontamos al significado original de las palabras :

EQUIPO .- Viene de equipar : equipar viene de **esquipar** del antiguo germánico **skipian**, que quiere decir **navegar**. Palabra afin al inglés **ship** y al alemán **schiff**. Como podemos ver, lleva en sí, la idea de la tripulación, es decir, al grupo laboral funcional y bien organizado.

Definición Equipo .- Acción de equipar || Conjunto de ropas, etc. para uso particular de una persona || grupo de personas para un fin determinado || Un equipo de redactores, un equipo de fútbol, etc.

El **equipo** es bastante organizado, por ejemplo un equipo de fútbol, implica un número determinado de miembros, con funciones claramente definidas.

La diferencia entre ambos es muy obvia, en los casos extremos. Pero fuera de ahí, la línea divisoria entre grupo y equipo, puede ser bastante imprecisa. Damos por echo que siendo mayores las exigencias del equipo, podemos decir que todo equipo es un grupo, pero no todo grupo en un equipo.

En la actualidad, el hombre no puede trabajara aislado, es un echo que necesita de la cooperación y ayuda de los demás para poder sobrevivir, razón por la cual podemos entender el significado del trabajo en equipo.

2.3) . - FORMACIÓN

La formación de los equipos de trabajo, se requiere todo un proceso, para que llegue a la madurez por la complejidad del ser humano, pero cuando se logra, se logran los resultados previstos por la organización, porque se logra desarrollar el potencial de todos y de cada uno de los miembros del equipo de trabajo y una forma de lograrlo es considerando los siguientes puntos :

- Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre territorios o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.
- Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y de la unidad, porque están comprometidos con los objetivos porque participaron en su determinación.
- Los miembros contribuyen al éxito de la organización, aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.
- Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos, sentimientos y las preguntas son bienvenidas.
- Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás.
- Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y aplique lo aprendido en el trabajo y reciben el respaldo del equipo.

Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad, trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.

Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final, cuando el equipo no puede ponerse de acuerdo, o en caso de emergencia. Lo importante es que los resultados sean positivos y el logro de los objetivos y no la preocupación por la inconformidad.

GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

- Describir brevemente y por escrito la decisión que deberá ser tomada, una frase corta de lo que deberá de decirse .
- Establecer los requisitos que deberá cubrir la decisión, cubrir los requisitos mínimos, es esencial para que una decisión resulte aceptable.
- Enlistar las diferentes opciones , para seleccionar una entre varias ya existentes. las alternativas deberán quedar absolutamente claras.
- Enlistar los beneficios, comparé y mida cada una de las opciones, con los requisitos que deberá de cubrir.
- Ponderar los riesgos, que ocurre de malo si se sigue tal camino.
- Seleccionar la mejor alternativa, seleccionar la alternativa que garantice los mayores beneficios con los más bajos riesgos.
- Obtenga el acuerdo unánime entre todos los miembros del equipo sobre la elección final.

Liderazgo .- Es la frecuencia con la que un individuo dentro de un grupo, influye o dirige las conductas de los otros miembros del grupo. Es decir todos aquellos actos que contribuyan a que el grupo logre las metas. No importa que medidas utilice el líder para influir a sus seguidores, para que realicen ciertas actividades, ya que el líder puede emplear la persuasión, el chantaje emocional, la amenaza del castigo, el engaño, para lograr que sus seguidores ejecuten tareas determinadas, para el alcance de sus objetivos.

Líder .- Es el que satisface realmente sus necesidades de sus seguidores .

A un líder lo hace exitoso el hecho que utilice su influencia personal para el logro de sus objetivos.

Un líder ineficiente y manipulador, es aquel que utiliza a sus seguidores para satisfacer sus propias necesidades .

Un líder eficiente, es aquel que utiliza su influencia interpersonal para el logro de los objetivos en beneficio del grupo.

El líder debe tener en cuenta las necesidades de los miembros del grupo, ya que es tal la influencia que éstos ejercen en él, que pueden aceptarlo o rechazarlo.

Un líder capaz, es aquel que reúne todos los atributos personales, tales como la simpatía entre sus seguidores y status en el grupo.

Liderazgo en función de rasgos

Existe un interés por determinar con estudios de tipo estadístico, cuales son los rasgos comunes en los líderes de la historia, para tratar de determinar sus características personales, con las que tuvieron éxito como dirigentes. Lo seguidores de ésta teoría son : **Naiper, Stodgill 1948.**

Existe liderazgo basado en una posición, porque el surgimiento se da en base a una autoridad formal que otorga una organización a su personal.

El liderazgo situacional, surge por la autoridad profesional, debido a sus conocimientos.

Líderes que tiene éxito. Porque son capaces de influenciar a un grupo, si este requiere de sus capacidades para alcanzar sus objetivos, pero además posee ciertas características o atributos personales, que lo colocan por encima del resto del grupo, tienen la capacidad para dirigir al grupo y le permiten tomar decisiones para el logro efectivo de sus objetivos.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

- Valor inquebrantable
- Autodominio
- Profundo sentido de justicia
- Decisión
- Capacidad
- El gerente de éxito debe planear su trabajo y trabajar su plan
- Trabajar más que los demás
- Personalidad agradable
- Simpatía y comprensión
- Maestría en el detalle
- Voluntad y deseo de asumir toda responsabilidad
- Cooperación

LIDERAZGO DE EXCELENCIA

- Obsesión por la calidad
- Cercanía al cliente
- Acción recíproca
- Difusión de valores
- Sencillez y equidad
- Innovación
- Interés por las personas

PERFIL DEL LÍDER DE EXCELENCIA

- Sinceridad, justicia y lealtad
- Pasión por la calidad y la excelencia
- Sentido común
- Conocimientos administrativos
- Iniciativa
- Optimismo
- Espíritu de logro
- Sencillez y humildad
- Conocimientos tecnológicos

2.4) . - EL TRABAJO EN EQUIPO

Definición de equipo de trabajo.- Es la unión de esfuerzos individuales, de tal manera que sea un complemento de lo realizado por otras personas, prestándose esencialmente a un esfuerzo cooperativo, para llegar a un objetivo común.

La aplicación del siguiente cuestionario, nos ayudaría a diagnosticar si pertenecemos a un grupo o a un equipo de trabajo.

GRUPO VERSUS EQUIPO

GRUPO

°Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente a veces con fines opuestos entre sí.

°Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos, porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad. Su enfoque es simplemente el de un empleado.

°Se dice a los miembros que deben hacer en lugar de preguntárseles, ¿Cuál sería el mejor enfoque? No se alientan las sugerencias.

°Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas, porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos, se consideran como disidentes o separatistas.

EQUIPO

°Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personal y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre territorios o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.

°Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad, porque están comprendidos con los objetivos que ayudaron a fijar.

°Los miembros contribuyen al éxito de la organización, aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.

°Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.

°Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás.

°Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen es imposible entenderse. Puede haber intrigas y trampas al comunicarse, para enredar al desprevenido.

°Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo.

°Los miembros se ven en situaciones conflictivas, porque no saben como solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención, hasta que se hayan causado daños graves

°Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afecten el grupo. A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos.

°Se le alimenta para que desarrollen sus habilidades y aplique lo aprendido al trabajo. -
Reciben el respaldo del equipo.

°Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.

°Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final, cuando el equipo no puede ponerse de acuerdo, o en caso de emergencia. Los resultados positivos ya no la conformidad son el objetivo.

El concepto de equipo de trabajo, es un grupo de personas que laboran conjuntamente, para alcanzar un objetivo común.

PREMISAS DEL ESPÍRITU DE EQUIPO

- Debe haber unión
- Compromiso por parte de sus integrantes
- Confianza
- Debe haber un sentido de pertenencia
- Sentido de responsabilidad
- Iniciativa
- Comunicación
- Reconocimiento
- Unanimidad
- Logro

REGLAS DE RETROALIMENTACIÓN INTERPERSONAL

- No habrá replicas
- Dirigido a conducta modificable
- Descriptiva y no valorativo
- Sin consejos
- Oportuno
- Deberá ser específico
- Constructivo
- Considera necesidades mutuas
- Verificado, parafrasear si es necesario
- Sin venganza

- Valiente y honesto
- Agradecido
- Respetar la respuesta emocional
- Solicitado y no impuesto

RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Como en toda agrupación o conglomeración humana, surgen las diferencias individuales en el desarrollo de las actividades, y es que se debe, a las diferencias de personalidades que hay entre los individuos, ya que al interactuar entre sí, surge la individualidad de cada uno. Pero en la mayoría de los casos se logra solucionar de la mejor manera, debido en principio, a que lo más importante, son los resultados del trabajo en equipo, que los sentimientos de las personas. Para facilitar el manejo de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo, se determinaron las siguientes normas :

- Eliminación de las críticas negativas entre las personas y tendencias a proporcionar retroalimentación adecuada.
- Eliminación de la actitud que oculta la manifestación de sentimientos entre las personas y tendencia a facilitar su expresión.
- Eliminación del temor a exponerse a riesgos en el trabajo y tendencia a enfrentar y manejar adecuadamente el error.
- Eliminación de la importancia atribuida a la competencia y tendencia a considerar más necesaria y deseable la colaboración en el trabajo.
- Eliminación de la idea de mantener una imagen estereotipada frente a los demás y tendencia a la conducta auténtica.
- Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.

ESTRATEGIA DE MANEJO DE CONFLICTOS

- Desplazamiento del conflicto a un tercero.
- Dejar que intervenga al azar
- Evasión
- Represión
- Consecuencias negativas de éstas técnicas

ESTRATEGIA DE MANEJO DE CONFLICTOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO

- Supraordenación de metas
- Solución de conflictos intergrupos
- Clarificación de causas del conflicto
- Revisión integral del conflicto
- Elaboración de varias alternativas
- Discusión de las alternativas
- Búsqueda de una posible solución
- Evaluación de la soluciones alternativas
- Consecuencias positivas de éstas técnicas

NORMAS Y VALORES ACERCA DEL TRABAJO

- Eliminación de la idea de utilizar al individuo en forma mecánica en el trabajo y tendencia a considerarlo como persona.
- Eliminación del uso autocrático de la autoridad y del prestigio personal y tendencia a usar el nivel jerárquico en beneficio de la organización.
- Eliminación del temor a exponerse a riesgos en el trabajo y tendencia a enfrentar y manejar adecuadamente el error.
- Eliminación de la importancia atribuida a la competencia y tendencia a considerar más necesaria y deseable la colaboración en el trabajo.

LOS DIEZ FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Metas comunes
- Liderazgo
- Interacción e involucración de todos los miembros
- Preservación de la autoestima individual
- Comunicación abierta
- Poder dentro del grupo para tomar decisiones
- Atención al proceso y al contenido
- Confianza mutua
- Respeto por las diferencias
- Resolución constructiva de los conflicto



EL VALOR DEL EQUIPO DE TRABAJO

El trabajo en equipo puede destruir dos de los problemas más antiguos de los viejos paradigmas. En primer término al operar con los viejos paradigmas, el talento de los empleados individuales, suele ser desaprovechado, con consecuencias detrimenales para la organización. En segundo lugar, el aislamiento de los individuos, significa que las empresas no capitalizan la sinergia potencial, esto es, el efecto de lograr colectivamente, algo que no es posible obtener por esfuerzos individuales. En muchos casos, los resultados de un grupo son superiores a los resultados combinados de los miembros individuales, operando aisladamente.

Las organizaciones, están empezando a comprender que al permitir que la gente trabaje en forma aislada, no se obtienen los retornos sobre la inversión que la empresa requiere, para triunfar en los mercados altamente competitivos en la actualidad. Debido a la complejidad de los problemas modernos de las empresas y los cambios continuos a los que se enfrentan, es necesario contar con todos los recursos del personal cuando se requieran y resulte apropiado. Los líderes deben de ser capaces de depender de la sabiduría de los grupos para resolver no sólo los problemas ocasionales, sino también enfrentar los retos cotidianos y constantes a los que se enfrenta cualquier empresa moderna.

El trabajo en equipo tiene dos dimensiones, que son las tareas y los efectos sociales, éstas dos dimensiones son inseparables, pues el trabajo en equipo no existe si falta alguna de ellas. La dimensión de las tareas se refiere a la actividad que el grupo debe desarrollar y cómo las va a llevar a cabo. La dimensión social se refiere a la forma de las relaciones entre ellos y el comportamiento del grupo. Las dimensiones laborales y sociales del grupo, operan en todo momento. Cuando los integrantes del grupo toman decisiones y proponen ideas, están desarrollando las relaciones entre ellos.

Los líderes grupales obtienen grandes beneficios cuando consideran tanto las necesidades laborales como las sociales del grupo. Mientras el grupo desarrolle bien sus tareas, resultará productivo, mientras maneje bien sus relaciones, sus integrantes adquirirán un sentido de pertenencia y compromiso.

Es conveniente que los líderes piensen en el grupo, como un conjunto de diferentes individuos, cada uno con sus propias características y un potencial de contribución para el grupo. Cuando se busca que las necesidades y deseos individuales se conformen y subordinen al bien común, la situación puede ser degradante para los miembros del grupo.

Es un hecho que hay algunas personas que se sienten más cómodas que otras al formar parte de un grupo. Otros ya sea por factores de raza, sexo o edad, religión o cultura, pueden tener poco en común con los demás miembros del grupo y sin embargo se sienten presionados a conformarse con los demás. Un líder efectivo debe tener suficiente sensibilidad en cuanto a preservar la dignidad individual, capitalizar las diferencias y no forzar actitudes uniformes.

Un líder facilitador, considera el trabajo en equipo como una negociación permanente entre individuos muy diversos, trabajando todos para un bien común. Las habilidades de facilitación, ayudan a los líderes a combinar los diferentes puntos de vista para llegar a un consenso que permita cumplir con las metas trazadas. El líder grupal reconoce las diferencias individuales y motiva al grupo a satisfacer cuantas necesidades individuales sean posibles, sin dejar de alcanzar las metas del grupo.

INVOLUCRAR AL EQUIPO DE TRABAJO EN LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Esta es una forma como los miembros del equipo pueden participar en la fijación de los objetivos y normas, así como los planes de acción para lograrlos al igual que otras habilidades vitales, la fijación de objetivos requiere práctica.

ACTIVIDADES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO :

- Ayudar a fijar los objetivos y las normas de desempeño. Este es un auto-contrato de consecución y un compromiso de entrega de resultados por parte del equipo.
- Desarrolla los métodos para calcular los resultados y los puntos de comprobación, con fines de control.
- Bosqueja la acción requerida para cumplir los objetivos y normas.
- Especifica la participación requerida de sus colegas o en otros equipos dentro de la organización.
- Informa sobre los progresos, conforme se ejecuta el trabajo. Busca una guía y ayuda si es necesario. Ajusta el plan según se requiera.

ACTIVIDADES DEL LIDER:

- Asegura que los objetivos del equipo puedan alcanzarse, pero que presenten un reto al cumplimiento de las necesidades organizacionales y que brinden una sensación de logro.
- Ayuda a equilibrar la complejidad de los cálculos y de los controles con los valores recibidos.
- Participa con el equipo en comprobar la validez del plan de acción contra otras alternativas.
- Revisa que cooperación y respaldos se requieren y ayuda a obtenerlos de ser necesario.
- Vigila el progreso en el trabajo. Refuerza los logros y ayuda a la solución de los problemas cuando sea indicado. Se asegura que las metas se cumplan o se modifique si las circunstancias lo requieren.

Esta participaciones dan la responsabilidad de desempeño a los miembros apropiados del grupo y ofrecen un margen para alcanzar los resultados. El dirigente se concentra en ser un retador, entrenador y capacitador.

2.5) .- LA COMUNICACIÓN

DEFINICIÓN .- La comunicación, es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra, comunicar es establecer algo en común .

El origen etimológico de la palabra **comunicación**, viene del vocablo **communis**, que significa común, es decir, tener una idea o una actitud en común.

La comunicación.- Es una interrelación establecida a través de las palabras : escritas, orales o a través de medios similares; es el intercambio de información, si por ésta entendemos aquello que comunicamos, entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación, que es la información.

Para lograr una comunicación horizontal efectiva, se requiere una buena comunicación entre los ejecutivos de un mismo nivel, así como controlar dicha información, por medio de juntas.

Comunicación .- Es la provocación de pensamientos, sentimientos, comportamientos, actitudes, etc.

IMPORTANCIA

- Todos los empleados del área administrativa, deberán saber la importancia y el valor de la comunicación.
- Se debe mantener informados a todos los empleados de la jefatura, si se espera que cumplan bien sus actividades.
- Toda acción de cualquier ejecutivo, debe incluir un proyecto para comunicación, tan cuidadoso como el de los demás

La comunicación formal

La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas, en relación a los puestos que ocupan y con motivo de las actividades a ellas asignadas.

La comunicación informal

La comunicación informal surge de todos los organismos sociales y viene a complementar las comunicaciones, el ejemplo más claro es el rumor.

CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE:

- Debe tener orden
- Debe ser claro
- Debe ser preciso
- Debe ser conciso
- El lenguaje y los términos deben ser de acuerdo a la capacidad del auditorio

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

- El mensaje que se desea transmitir
- El transmisor, en cuya mente se origina el mensaje
- El receptor, en cuya mente se recibe el mensaje.

REGLAS DE LA COMUNICACIÓN

- **Pensar antes de hablar.-** Ilación lógica de ideas
- **Empatía .-** Ponerse en el corazón del otro y respetarlo
- **Escuchar.-** Poner atención, no interrumpir
- **Buena dicción .-** Vocalización, ritmo, tono y tranquilidad
- **Contacto visual**
- **Expresión corporal.-** Sincronizar la acción con las palabras
- **Expresión de sentimientos**
- **Distancia apropiada**
- **Honradez**
- **Verificación del mensaje**

Los canales o los medios a través de los cuales se efectúa la transmisión. Estos canales son : la palabra, la escritura, la mímica, ojos, énfasis y corporal. Este último tiene gran trascendencia, dado que revela sin necesidad de palabras, cual es la verdadera reacción de la persona que habla y la reacción de la que escucha.

Para que la comunicación sea realmente efectiva, debe tener como base el verdadero respeto por la persona, o sea la empatía. Esto quiere decir, que es indispensable un clima de confianza mutua, cortesía y credibilidad; procurando eliminar al máximo las tensiones, controlando la propia emotividad pero sobre todo, buscando ser útil y positivo, en una palabra, actuando como adultos con madurez..

Por esto, es importante recordar que el pensamiento es más veloz que las palabras, de ahí que en la comunicación oral nos falle más dichas características, por lo que es muy recomendable usar el lenguaje escrito, por lo menos en la comunicación realmente importante.

En concreto antes de comunicar, el transmisor debe aclarar sus propias ideas, examinando el objetivo que persigue ; el medio y nivel intelectual, la mejor forma de transmitir su mensaje oral o escrito, la terminología adecuada, el momento oportuno y si es necesario debe consultar con otras personas al planear su comunicación.

En el momento de comunicar, lo más importante es mantener una actitud verdaderamente positiva, asegurándose que el receptor está escuchando y comprendiendo, pero sobre todo, no solo tratando de ser entendido, sino de entender, por esto es necesario que la comunicación no sea un monólogo, sino que se establezca un verdadero diálogo.

Finalmente, después de transmitido el mensaje, se debe usar la retroalimentación, supervisar los resultados, pero sobre todo, asegurarse de que sus propias acciones apoyan su comunicación.

Respecto al receptor, debe advertirse que no basta prestar atención a la persona que habla, sino que hay que demostrar esa atención. La participación del oyente debe ser activa, escuchando todo, no solo lo que le conviene, preguntando y aclarando, pero sin refutar, ni discutir, distinguiendo entre las ideas comunicadas y sus sentimientos hacia el transmisor, pero sobre todo, buscando lo positivo, las ideas nuevas, aquello en que ambos estén de acuerdo, en una palabra, la actitud debe ser la alguien que se esta enriqueciendo con las aportaciones de otra persona. En esto consiste el arte de escuchar.

La esencia de la comunicación en el grupo.- Cuando se distorsiona la comunicación, se enferma el grupo; se rompe la comunicación y se desintegra el grupo. El grupo como tal, vale tanto como la comunicación que priva en él. La comunicación grupal no se da en línea, sino en redes y no es en uno o dos sentidos, sino en múltiples vías; además las líneas no necesariamente son parejas, pues las relaciones no tienen que ser simétricas.

Cuando se da un clima de comunicación abierta, se facilita la integración de un grupo y sus miembros pueden alcanzar ritmos de estabilidad, creatividad y duraderos.

La comunicación estratégica

Comprendida en su esencia, es hacer que la comunicación adquiera un significado común entre la gente. La comunicación se manifiesta, en relación a lo que cada uno tiene en común, en cuanto a ideas, pensamientos, conceptos, lenguajes, etc., haciendo posible el entendimiento y comprensión entre dos o más personas. La comunicación, no es algo que se hace a la gente, sino algo que se hace con la mente de los individuos. En última instancia, la finalidad principal de la comunicación es llegar a la mente del receptor.

CAPITULO 3
ASERTIVIDAD

RESUMEN

ASERTIVIDAD

La asertividad surge como una necesidad a principios de sesentas y a mediados de los setentas, como una consecuencia de los cambios culturales y sociales, dando mayor importancia a las relaciones personales y esto trajo como consecuencia el rompimiento de los esquemas de la vida tradicional. Asertividad, es afirmar la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, triunfo de la justicia, de la verdad y comunicación eficiente. Permite la satisfacción personal, eleva la autoestima, ayuda a enfrentar las situaciones de la vida cotidiana, realizando nuestros deseos y estableciendo buenas relaciones con los demás. Hubo un resurgimiento de la mujer impulsado por ésta, a ser más eficiente y eficaz, haciendo al mundo más competitivo en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve el ser humano.

De acuerdo con la filosofía de la asertividad, existen derechos básicos, como el que cada quien pueda ser su propio juez, no dar razones, definir su propia personalidad, cambiar de parecer, poder equivocarse, no entender, actuar sin consentimiento de los demás, usar el libre albedrío, no saber rechazar peticiones y ser felices, sin que por esto nos haga sentirnos mal. Habrá que considerar los objetivos de análisis psicológicos de los individuos, de sus interacciones, entender que es la asertividad, entender el libre albedrío de los demás e interesarse por ellos. La empatía se puede desarrollar y nos ayuda porque refleja nuestra propia personalidad en los demás, de no manejarlos de una forma apropiada, proporciona emociones negativas, frustraciones, fastidio y aislamiento. O sea que es aceptar a los demás tal cual son; existen algunas cualidades y habilidades para mejorar las relaciones humanas como la veracidad, lenguaje corporal, flexibilidad, entender a los demás, adaptabilidad, indiferencia, transigir, ser nosotros mismos y la crítica, pero lo importante es como llevarlos a la práctica.

Hay que reconocer nuestras limitantes así como los factores impiden la asertividad en el individuo, pero también existen algunas técnicas que pueden ser aplicadas para lograr una mayor asertividad, tanto en la familia como en el trabajo, mediante una orientación activa, capacidad para trabajar, manejo de las emociones, óptimo manejo de relaciones interpersonales y al arte de negociar. Las personas típicas que carecen de asertividad y por último lo ocho pasos para lograr el éxito, que son el aprender a escuchar, luchar, aprender a dar, aprender del fracaso, ser un realizador, gratitud, el respeto y la automotivación.

3.1) . - DEFINICIÓN

Proviene del latín **asserere, assertum**, que significa afirmar . Asertividad, significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fé gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente

(5)

También podemos decir, que es la habilidad para actuar o expresar nuestras ideas y o sentimientos adecuadamente, o sea, en forma tranquila y serena sin manifestar ansiedad o agresividad.

OBJETIVO .- Entender y aplicar las técnicas adecuadas para desarrollarse como personas asertivas y manejar con éxito las relaciones humanas.

¿PORQUE LA ASERTIVIDAD ?

- El concepto de asertividad floreció, como consecuencia de varios cambios culturales importantes en los años sesentas y setentas de éste siglo.
- Se empezó a valorar a fondo las relaciones personales
- Creció la aceptación social de modos diferentes de vida y de actitudes sociales no tradicionales.

¿PORQUE ES IMPORTANTE LA ASERTIVIDAD ?

- Porque es una manera de ser que permite la satisfacción personal y la elevación de nuestra autoestima, al permitimos encarar diferentes situaciones de la vida cotidiana que generan angustia o inconformidad, promoviendo la realización de deseos y el establecimiento de relaciones positivas con los demás.
- El movimiento feminista impulso a la mujer a ser más eficaz y más consciente.
- La creciente perspectiva humanista de los últimos años, también impulso importante del interés de la asertividad y en las técnicas de capacitación para promoverla.

En un mundo cada vez más competitivo, la asertividad surge como una respuesta a la necesidad de ser más eficientes como personas y como instituciones.

EXISTEN DOS FORMAS DE ASERTIVIDAD

- a).- **Discordante** . - Cuando se expresan los sentimientos de desagrado, desacuerdo o inconformidad con la conducta de otra persona o con las situaciones a las que nos enfrentamos.
- b).- **Concordante** .- Cuando se expresa el agrado, acuerdo o conformidad con lo que los demás hacen o respecto a una situación determinada.

TENEMOS DERECHO A . . .

- Cometer errores y ser responsable de ellos
- Decir no lo se
- Actuar sin la aprobación de los demás
- Tomar decisiones ajenas a la lógica
- Decir no lo entiendo
- Decir no me importa
- Rechazar peticiones sin sentirnos culpables y egoístas
- Tenemos derecho a ser felices.

DERECHOS BÁSICOS

- Cada persona tiene derecho a ser su propio juez.
- Tenemos derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento
- Tenemos derecho a definir nuestra propia responsabilidad en los problemas ajenos.
- Tenemos derecho a cambiar de parecer.

OBJETIVOS

- Que los lectores y/o participantes profundicen en el análisis psicológico de las interacciones de los individuos y del carácter cambiante de tales interacciones.
- Que tomen conciencia de que la asertividad, en ninguna forma implica insensibilidad a las necesidades y deseos del prójimo.
- Que se sensibilicen, ante la existencia de varios caminos y modos de captar la realidad de los demás.
- Que queden motivados a interesarse por los demás y adopten un comportamiento transigente pero constructivo

LA EMPATIA UN ARTE FINO

La empatía no nace, se hace. Establecer empatía con los demás, es un arte que tenemos que aprender como cualquier otro. Generalmente cuando tenemos conflicto con otras personas, creemos que la culpa es de ellas y no vemos como proyectamos nuestro problema. La realidad es que los demás reaccionan de la misma forma que nosotros

Las relaciones sociales, de trabajo, de amigos, de parientes, de cónyuge, y de padres e hijos, no son unilaterales, existimos nosotros y existen los ellos, también reaccionamos a los deseos de los otros pero no coinciden con los nuestros y viceversa, los demás reaccionan a lo que nosotros deseamos y de esta manera se producen fricciones, frustraciones, fastidio y aislamiento.

Si somos sinceros con nosotros mismos, admitiremos que en general deseamos que los demás sean como nosotros quisiéramos que fueran. Es nuestra responsabilidad advertir que cada quien percibe el mundo de diferente forma y que para relacionarnos bien con los demás, debemos de tomar en consideración las opiniones, necesidades y deseos de los demás, ésta es nuestra mayor responsabilidad o sea que es el arte de llevarnos bien con los demás.

Establecer empatía, quiere decir, saber escuchar, saber admitir que los otros tienen diferente manera de pensar a la nuestra, que su comportamiento es diferente al nuestro y que las cosas las pueden hacer en forma diferente a la nuestra.

Hay que tomar en cuenta que lo permanente es el cambio día con día, cambian de humor según su estado de salud, según sus emociones, sus impulsos del momento, su forma de pensar y con el tiempo cambian de carácter, fisiológicamente, también de acuerdo a sus experiencias, buenas o malas, por su voluntad de hacer las cosas, por el estudio. Sin embargo nos forjamos a menudo una idea de la persona y se queda estática y no nos damos cuenta que cambia, entonces, como esperamos comprender a las personas, no vemos su realidad y tampoco ellos ven la nuestra. A menudo existen los malos entendidos, los conflictos y los problemas que son casi siempre de todos los días.

Es recomendable el desarrollo de la empatía a través de algunas cualidades y habilidades si se desea mejorar las relaciones humanas, a saber :

- **La veracidad.- Siempre decir la verdad**
- **Lenguaje no verbal .- Es a través del lenguaje corporal que deberá ser con simpatía y comprensión**
- **Flexibilidad .- Es aceptar que los demás tienen puntos de vista diferentes a los nuestros**
- **Comprender a los demás .- Primero hay que comprenderse a sí mismo para poder comprender a los demás, observando a los demás podremos descubrirlos, porque son como espejos para nosotros.**
- **Adaptabilidad y principios .- La flexibilidad y la adaptabilidad son imprescindibles en el convivir, sin embargo no deben traicionar nuestros principios. **Krishnamurti** aconseja : Ceder a los demás en las cosas que no tienen importancia y ser muy firmes en las cosas importantes para nosotros.**
- **La indiferencia .- Es estar alerta y consciente de los impactos del exterior, pero sin reaccionar impulsivamente, sino con inteligencia.**
- **Transigir .- Es ceder, pero también deberán ceder para nosotros.**
- **Atrévamos a ser lo que somos .- Debemos ser auténticos y no imitar a los demás**
- **Interesarnos por los demás .- Es hacer que la otra persona hable de sí misma y de lo que le interesa a ella, el arte de la conversación, es saber escuchar a los demás con atención e interés sincero.**
- **La crítica .- No hay que hablar mal de los demás o criticarlos ya que es pretencioso juzgar a los demás, porque nunca tenemos todos los factores o datos, para formarnos una opinión justa y precisa.**

Recordar que el verdadero cambio no empieza por los demás, sino por nosotros, hagámoslo desde hoy, mañana puede ser demasiado tarde.

3.2) - LA ASERTIVIDAD EN EL INDIVIDUO

El lenguaje de la asertividad, requiere conocimiento de la materia, práctica de los principio y aplicación en la vida diaria

Para las personas inexpertas, los terapeutas, han desarrollado un programa de ejercicios específico que incluye lo siguiente :

- **Como establecer un programa de metas, submetas y objetivos .**
- **Consignas conductuales .- Por ejemplo, un hombre que tiene miedo de hacer una cita con una mujer, se le puede sugerir que visite un bar de solteros.**
- **Diálogo sobre sentimientos, para aquellos que tienen dificultades de comunicación**
- **Una guía para saber como rehusar peticiones no razonable.**
- **Representaciones de papeles, respecto a situaciones problemáticas**

La importancia de establecer un programa

Se debe a que muchas personas no establecen un plan de acción para sus propias vidas, debido a su ignorancia y al miedo.

Como escribió Abraham H. Maslow * pensemos acerca de la vida, como un proceso de elecciones una seguida de la otra, en cada punto existe una posibilidad de elección progresiva y otra progresión regresiva, o bien se dan movimientos hacia la defensividad, hacia la seguridad excesiva, hacia el miedo, por otra parte existe la elección del crecimiento y si elegimos éste último, habremos de movernos continuamente hacia la realización Si no planteamos nuestra. dirección de la vida, opta por la vía de la no elección. Eso acarrea en el individuo la monotonía, apagadas y tristes consecuencias

Para ser asertivo, se debe desarrollar diferentes tipos de metas que son :

- **Metas directas .- Son las que se sabe que es lo que se quiere**
- **Metas motivantes .- Cada vez que nos acercamos a la meta , sentimos mayor motivación**
- **Metas que refuerzan la autoestima .- El logro de las metas fortalece el deseo de seguir avanzando y se experimenta el sentido de caminar exitosamente por la vida.**

Establecimiento de metas y objetivos

- **Metas a largo plazo** .- Pregúntese que clase de vida quiero llevar ? , sin ignorar sus fantasías, porque con frecuencia , pueden ponerlo en contacto con lo que realmente quiere.
- **Serie de submetas** .- Si elige una meta muy distante, sin proponerse submetas, puede dar la impresión que no avanza y posiblemente llegue a desanimarse.

Conozca y reconozca sus propias limitaciones.

Darse cuenta que no se puede todo al mismo tiempo, por tanto, establecer un orden de prioridades.
Aceptar las limitaciones en términos de talento y edad.

Submetas

Evalúe su avance, experimente una sensación de logro.

Es importante que determine su auto imagen ideal y compárela con la actual, saque sus discrepancias y trabaje en la imagen que quiere ser, sacando cuando menos unos 10 puntos, tratando de ser realista y objetivo posible, posteriormente establezca su programa, para lograr lo que usted se propone.

Reconozca sus limitantes, el notable neuropsiquiatra kurt Goldstein afirma que solamente cuando uno reconoce sus limitantes reales puede llegar a la plenitud " una persona es sana cuando existe un estado de equilibrio entre sus demandas y sus capacidades del individuo".

PARA DETERMINAR LAS LIMITANTES SE REQUIERE:

- Darse cuenta de que no se puede todo al mismo tiempo, es necesario establecer prioridades objetivamente.
- Aceptar las limitaciones en términos de talento y edad .
- Reconocer la pereza mental
- Que tan autentico soy, o hago lo que me dicen los demás.

CINCO PASOS PARA DETERMINAR LAS METAS DE ASERTIVIDAD

1. Documentarse, procurando entender el concepto de asertividad.
2. Reconocer el tipo de razonamiento a que se acude para no ser asertivo y que generalmente son tres:
 - a) Argumentar una excusa para no ser asertivo "no ha aprendido la lección de la vida, a que no vence el temor cada día" Ralph Waldo Emerson.
 - b) Plantearse un suceso que registre una probabilidad mayor, pero dándole un significado adicional ¿no sería horrible si pasara eso?
 - c) Esconder su falta de logros esgrimiendo una pretendida creatividad superior.

Trabajar las áreas donde hay problemas de asertividad. En situaciones estrictamente personales. Como podrían ser: en el trabajo, escuela, casa; se producen más problemas con las personas como son : policías, papás, la pareja, los hijos, amigos, parientes, etc.; en donde se ven reflejados los problemas con mayor frecuencia, con una persona en particular, esposa, amiga. etc.

Identificar los miedos.

Los son sus miedos más marcados son : de rechazo, de enojo, ternura posteriormente vea lo peor que puede pasar y observe las consecuencias lo más objetivamente.

Hay que procurar ir a las áreas que provocan el conflicto, con el fin de determinar realmente el origen de toda contrariedad, tratando de entenderlo plenamente y tratar de comunicarlo a la parte afectada de ser posible.

Algunos de los sentimientos mas comunes que evitan la asertividad:

1. depresión, tristeza, por la perdida de algo vital para la persona.
2. Culpa o vergüenza, pensamientos, de auto condenación, ó perder la imagen de algo o alguien.
3. Enojo, ira, resentimiento, por la injusticia y el abuso.
4. Frustración, cuando algo no funciona como nosotros deseamos , ira o amargura.
5. Ansiedad, preocupación, temor, pánico, nerviosismo, pensamiento de peligro.
6. Inferioridad o inadecuación por la comparación de algo o alguien.
7. Solitaria, soledad por no recibir suficiente atención o amor de los demás.
8. Desesperanza o devalamiento sentir que siempre será todo igual y que nunca cambiara.

A continuación se proporciona una lista de técnicas asertivas que pueden ser aplicadas a diferentes situaciones, según el caso de que se trate. Es recomendable aplicar la asertividad por cuestión de salud física, emocional y mental.

TÉCNICAS DE ASERTIVIDAD

1. Estabilizador
2. Guión Deec
3. Disco rayado
4. Banco de niebla
5. Aserción negativa
6. Aserción positiva
7. Integración confrontativa
8. Compromiso viable
9. autorrevelación
10. Información gratuita
11. Transmisión bilateral
12. Recepción activa
13. Pregunta confrontante
14. Técnicas para disminuir la ira.

1.- Estabilizador: Consiste en tomar el derecho propio y el de los demás, posteriormente elegir una conducta a seguir, tu derecho es..., mi derecho es..., por lo tanto, así pues....

2.- Guión DEEC.- Se crea un argumento verbal, que servirá para expresar los propios sentimientos con respecto a algo, **describir** una conducta descada, **expresar** una emoción, **enunciar** la conducta, **comentar** las consecuencias.

- 3.- **Disco rayado.**- Es mediante la repetición serena de las palabras que expresen nuestros deseos, una y otra vez, ya que de esta manera se practica la forma de poner en claro nuestros deseos y como expresarlos.
- 4.- **Banco de niebla.**- Enseña a aceptar las practicas manipulativas reconociendo que existe algo o mucho de cierto, sin que por eso abdiquemos de ser nosotros mismos.
- 5.- **Aserción negativa.**- Enseña a aceptar nuestros errores sin tener que excusarnos, mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las criticas que nos formulen, sin que por ello nos haga sentirnos mal.
- 6.- **Aserción positiva.**- Es la aceptación asertiva de la alabanza que nos den, pero sin desviarnos del tema principal.
- 7.- **Interrogación confrontativa .**- Consiste en suscitar las criticas sinceras por parte de los demás, con el fin de sacar provecho de ellas si nos son útiles y desecharlas si son manipulativas.
- 8.- **Compromiso viable.**- Puede ser muy asertivo y practico, siempre que no este en juego el respeto que nos deben los demás.
- 9.- **Auto - revaluación.**- A través de ella, aceptamos la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, estilo de vida y de nuestra opinión.
- 10.- **Información gratuita.**- Consiste en escuchar activamente la información de los demás, sin haberla solicitado, aprovechar para sacar más información y seguir la conversación.
- 11.- **Transmisión bilateral.**- Se trata de verificar si la otra persona entendió el mensaje que le transmitimos.

12.- Recepción activa.- Consiste en verificar si uno entendió el mensaje que le dijeron y nos ayuda también a reducir la subjetividad al interpretar la información.

13.- Pregunta confrontante.- Esta técnica es útil para cuando se busca definir un compromiso con otra persona que no desea participar.

14.- Técnicas para disminuir la ira.- Básicamente son las dos siguientes :

- Repetición e interrogación confrontativa y reflejante permíteme ver si estas enojado conmigo porque....
- Aceptación. me doy cuenta que esta molesto conmigo ;que bueno que me los dices! quiero dialogar contigo....

A continuación se mencionan algunos medios para lograr la asertividad en el individuo, permitiéndole lograr una mayor eficiencia en su trabajo, para esto, deberá observar los siguientes puntos :

- Buena alimentación en calidad, cantidad y tiempo para tomarlos.
- Ejercicio físico con regularidad y tonificante.
- El descanso y la recreación.
- Manejo adecuado del estres.
- Clasificar priorizar las propias metas y considerar los valores vitales.
- Actitud positiva ante la vida.
- Administración del tiempo y manejo adecuado de relaciones sexuales.
- Satisfacción en el ámbito laboral
- Ambiente armónico familiar.

3.3. APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Existen dos áreas básicas en la vida del individuo y estas son las siguientes:

Las dos áreas básicas del individuo son : **la familia y el trabajo**. La forma de enfrentarse eficientemente en ambas áreas revela el grado de asertividad, por lo que se requiere poseer una orientación activa y fijarse metas que consoliden su autoestima.

La relación íntima de la familia es el amor, para esto se debe de contar con la franqueza, honestidad, comunicación y el compartir la parte emocional, los sentimientos y la participación de todos las necesidades de la casa.

En el trabajo, el énfasis asertivo, es exactamente a la inversa que en la familia, ya que se persiguen metas, objetivos diferentes, así como la asignación de prioridades. Como se puede observar la actuación viene primero y después los sentimientos. El propósito es la productividad y el logro de objetivos, debido a esta situación, las relaciones en el trabajo generalmente tienden a ser superficiales que íntimas, con respecto a los sentimientos que expresa el individuo, se da mayor énfasis a la adaptación que a la franqueza.

El trabajo se convierte en la extensión de uno mismo y en la expresión de sí, a esta va el ritmo, la velocidad, el estilo y la forma particular de solucionar los problemas que se presentan.

Cuanto más asertivo sea alguien en su trabajo, más dispuesto se hace a afirmar con su actuación " este soy yo" mayores satisfacciones obtendrá como individuo y mejores resultados obtendrá la empresa.

Las bases para aplicar la asertividad en el trabajo, son las siguientes :

1. **Orientación activa** .- Refleja el hábito de meditar bien las metas de trabajo, los pasos que hay que seguir y como utilizar al máximo el talento para llevarla a cabo.

2. **Capacidad para hacer el trabajo.**- El primer lugar, es importante dominar las técnicas para llevar a cabo las actividades, tener dominio propio, poseer buenos hábitos para trabajar con disciplina y concentración.

Manejo de ansiedades y temores.- Las reacciones inadecuadas, afectan directamente la productividad del trabajador, las tensiones prolongadas producen fatiga, irritabilidad, decisiones y juicios erróneos. El temor a una situación específica de alguna actividad dentro del trabajo, retrasa su realización, afectando las demás actividades del área, por tanto, repercutirá en el logro de las metas y objetivos de la organización

3. **Buenas relaciones interpersonales.**- Una gran mayoría de los despidos en el trabajo, se debe a que algunos no saben llevarse bien con los demás; hay que tenerla la capacidad para relacionarse bien con los iguales, los subordinados y superiores. Saber presentar solicitudes y demandas; saber pedir favores sin rebajarse y sin molestar; saber decir no, cuando sea necesario, saber tener dignidad sin llegar a la soberbia.
4. **El arte de negociar.**- Se requiere un conocimiento del ámbito laboral y del medio en donde se desenvuelve, para lograr sus metas particulares, respetando las de los demás.

Los seis tipos de personas que carecen de asertividad en el trabajo.

1. **El encasillado.**- Es aquel que sabe realizar su trabajo, todos lo aprecian y respetan, pero que no llega a ninguna parte, no logra promociones y logra mínimos aumentos de sueldo, sin embargo, logra más trabajo, pero no más responsabilidad, ocasionalmente expresa sus deseos en forma tentativa, que el mensaje no logra llegar a su objetivo y fácilmente es ignorado. Aparece casi siempre en el mismo lugar, le conviene a la compañía, pero no al trabajador.

2. **El que pasa desapercibido.**- Es la persona que realiza un trabajo excelente, pero casi nadie se da cuenta y normalmente otros se atribuyen los mérito de su trabajo. Tiene el potencial y la ambición necesaria, pero es muy inseguro; no sabe llamar la atención hacia sus propios logros, regularmente su jefe o sus compañeros se aprovechan de su potencial, porque el lo permite. Le molesta ser así y que lo traten de esa manera, pero su timidez, le impide manifestarse tal cual es.
3. **El difícil.**- Normalmente, confunde la aserción con la agresión, su trabajo es bueno, pero desorganizado, provoca disgustos y se muestra en desacuerdo con todo el mundo, aunque sus ideas sean excelentes, pero su actitud son desagradables y hostiles que molestan a los demás, tanto que, no se toman la molestia de saber que es lo que dice.
4. **El indisciplinado.**- Tal vez se demora o llega tarde al trabajo y se pasa el día soñando, cuando finalmente se decide a llevar a cabo sus labores, su trabajo es correcto, pero los hábitos deficientes de su trabajo, le impiden cualquier tipo de promoción. Los que reconocen su talento, se preguntan, porque no han triunfado, lo que no saben es que sus superiores en cierto momento se sintieron decepcionados por su trabajo, ya que su indisciplina les creó problemas o propicio situaciones comprometidas para sus superiores. Teme que lo despidan y de hecho se ve despedido con frecuencia.
5. **El quejoso.**- Su problema es la pasividad, se queja constantemente de las exigencias del trabajo, del ambiente de la oficina, del modo que actúan los demás, de la forma que se expresan de él. Pero nunca se pregunta al respecto, que puede cambiar él para que sea de otra manera, él piensa que los demás deberían hacer algo para él. Nunca toma la situación en serio, tampoco hace sugerencias a las personas indicadas, regularmente se queja y gime en los lugares en donde no se puede hacer ningún cambio.
6. **El explotado.**- Es aquel que dice que sí a toda petición y no solo se sobre carga de trabajo, sino que con frecuencia cede su tiempo libre y pocas veces recibe un gracias por su esfuerzo.

Hay que tomar en cuenta que la decisión de conseguir , mantener, comportarse y actuar en el trabajo, es algo que solo depende de usted, la falta de tomar una decisión acertada, lleva como consecuencia la frustración, aburrimiento y la infelicidad.

La vocación es una área vital en la vida de una persona, ya que involucra a toda su existencia, afectando directamente los resultados de sus propias acciones ya que se puede tener un trabajador satisfecho o insatisfecho, por esta razón es recomendable la asertividad en el área del recurso humano para tratar de canalizar adecuadamente al puesto que le es más idóneo al trabajador, de acuerdo a sus características, experiencia, capacidad y preparación básicamente.

LOS OCHO PASOS PARA LOGRAR EL ÉXITO

La tarea de la vida, consiste en preparar le terreno en que caerá la semilla donde cada día es una nueva oportunidad que tenemos en nuestra vida de aprender algo nuevo que será productivo y glorioso porque nos lleva a nuestra propia realización. El aprendizaje de los ocho pasos lo llevará a usted hacia una vida de éxito que ennoblecerá su vida actual y que será la esperanza para el futuro

Cada uno de nosotros nos encontramos en la escalinata de la vida con la gran oportunidad para practicarlos, si somos fieles a este llamado, haremos de estos ocho pasos nuestra forma de vida, entonces podremos ascender para siempre como el águila que se remonta hacia las alturas de los cielos.

LOS OCHO PASOS DEL ÉXITO :

Paso 1 .- Aprenda a escuchar

Paso 2 .- Luchar

Paso 3 .- Aprenda a dar

Paso 4 .- Aprenda del fracaso

Paso 5 .- Sea un realizador

Paso 6 .- Gratitud

Paso 7 .- Respeto

Paso 8 .- Automotivación

Paso 1 .- Aprenda a escuchar : La primer grada de la escalinata, es aprender a escuchar, es el primer ingrediente de la vida con éxito. Pocos conocen esta gran verdad y menos aún si siguen su sabiduría. El hombre sabio escucha, el necio habla. El antiguo filósofo **Epicteto** escribió una vez :

**“La naturaleza le ha dado al hombre una lengua, pero dos oídos,
para que podamos oír de los demás el doble de lo que hablamos”.**

La mayoría de la gente habla demasiado, pero no sabe escuchar. Cuando se estudia con seriedad a los hombres y mujeres más celebres de la historia, se nota una cualidad básica : poseían la maravillosa habilidad de saber escuchar. Y es que escuchar es absorber no sólo las palabras del que habla , sino su punto de vista, sus verdaderos sentimientos, que es lo que expresa detrás de las palabras. Cuando las personas se escuchan entre sí, empiezan a ocurrir los milagros, así como tenemos que pensar para crecer, tenemos que escuchar para crecer.

Escuchar, prepara el escenario mediante el cual podemos aprender, crea el ambiente por medio del cual la otra persona comienza a mostrarnos los tesoros de su vida. A medida que aprende a escuchar, al ir apreciando su valor, al preparar una atmósfera de atención hacia la otra persona, es entonces cuando se da un paso hacia arriba en la escalinata de la vida, la actitud atenta lo coloca sobre la escalera que lo

conduce a una vida de éxito. Existe un falso orgullo de creer que uno todo lo sabe y que nuestra opinión siempre es la correcta, normalmente decimos es que yo no soy así, entonces consideremos que tanto hablo y que tanto escucho. El sabio anciano **Benjamín Franklin** escribió una vez :

Es mejor guardar silencio y dejar que los demás se pregunten si eres un necio, que abrir la boca y confirmar sus sospechas.

El aprender a escuchar a menudo construye puentes, porque nos permite comunicarnos, el pequeño gran detalle que hace falta es la habilidad para comunicarse que nunca podrá hacerlo sin antes aprender a escuchar, si nos ponemos a analizar un poco en nuestro entorno, con que frecuencia destruye matrimonios, se debilita una amistad, se vuelve ineficaz una organización, porque las personas se rehusan a escuchar, muchas veces mientras una persona habla, nosotros estamos preparando un argumento en contra de lo que nos están diciendo, en lugar de tratar de comprender lo que dice y porque lo dice.

Al escuchar cambia su personalidad, hace de usted un mejor persona, escuchar le ayuda a crecer, le enseña paciencia, lo hace un mejor comunicador, más sensible, franco e intensamente humano, le enseña autodisciplina, lo prepara para cuando tenga que hablar, entonces sus ideas y pensamientos serán más significativos, más respetados y más útiles.

PASO 2 .- Luchar . Con frecuencia tratamos de obtener por nada, sin tomar en cuenta que todo tiene un precio, no podemos ir por el mundo sin pagar el precio, nos hemos vuelto un pueblo que nos gusta el camino fácil, no nos exigimos a nosotros mismos, no luchamos por tratar de extraer más de nuestro potencial latente de la parte más recóndita de nuestro ser. Cuando eliminamos la lucha de nuestra vida, automáticamente nos empezamos a debilitamos, empezamos a rehuir de la labor dura, empezamos a hacer sólo aquello que se nos pide y en muchas veces de una manera mezquina e indiferente. Empezamos que nosotros nos merecemos todos, pero sin el menor esfuerzo, entonces todo nuestro carácter se debilita, toleramos el trabajo descuidado, hay perdida de tiempo y empezamos a decir porque yo que lo haga fulano, en lugar de decir se necesita yo lo haré

Como vemos la lucha es vital, ya que sin ella no hay crecimiento ni progreso porque las cosas no suceden solas, nosotros somos los que hacemos que sucedan, quienes esperan la oportunidad o la suerte, desperdician su vida esperando, a menos que paguemos el precio no crecemos en realidad y nada se realiza en nuestra vida, fracasan y fracasan sólo los que no se han esforzado, el poder nunca cede sin luchar. Mientras más tiempo posponga este principio, más tiempo estoy demorando el éxito, el gran destino que podría ser mío exige una entrega total diaria. El hombre tiene una meta que cumplir y esta es trabajar y trabajar con mucho esfuerzo debe luchar, pero no es pasando sobre los demás sino es tratando de usar y desarrollar todas las fibras más sensibles de nuestra potencialidad para lograr nuestra libertad para realizar nuestra grandeza, hay que recordar que la lucha más devastadora es la interna que es la que nos impide realizar ese ser maravilloso que en realidad somos y que algún día lograremos descubrir.

(6) escribió en alguna ocasión :

**Si no hay lucha,
no existe el progreso
quienes profesan favorecer la libertad
y no obstante condenan la agitación
son hombres que desean cosechas
sin arar la tierra
quieren lluvias
sin truenos ni rayos
anhelan el océano
sin el imponente rugido de sus muchas aguas
el poder no concede nada sin una exigencia.**

Las palabras del Sr. Douglass, describen lo que es necesario si en realidad deseamos algo, no importa cual sean las desventajas, usted siempre obtendrá la victoria, si es que antes no se da por vencido. Mucha gente deja pasar la vida sin poner lo mejor de sí, cualquier organización próspera, indican que hay personas laborando afanosamente, para hacer girar las ruedas. La lucha produce resultados interiores, los mejores resultados ocurren dentro de nosotros

PASO 3 . Aprender a dar .- Hay mayor regocijo interno el dar que el recibir, pongamos a prueba cualquier principio de nuestra vida, la que sea más querida para nosotros y esperemos los resultados que nos sorprenderán, pero muy poca gente lo entiende; el resto lo vemos como palabras duras, un amargo contrasentido a la forma de vivir. Cuan equivocados estamos al pensar que mientras menos compartamos con los demás, más tendremos, pero la verdadera felicidad radica en dar antes que recibir. Debemos dar parte de nuestro tiempo, talento, fortuna, de tal manera que el día que dejemos de dar cesamos de enriquecernos

La riqueza compartida, cuando no se comparte, no vale la pena poseerla, los días, las semanas y los años esclavizados para obtenerla de manera febril de acumular bienes sólo para nosotros, con el tiempo se convertirá un una pesadilla infernal. Son tantas veces que aun al dar buscamos recibir, no se concentre en recibir, eso vendrá en forma automática y no siempre vendrá de la misma persona a la que usted le dio, a menudo viene más tarde de quien menos lo espera pero en mayor cantidad, recuerde no de para recibir, de para compartir. Las personas que no dan se vuelven egoístas y el producto del egoísmo es la infelicidad, la felicidad no es algo que uno se esfuerce en forma directa, sino que es un derivado de nuestro amor hacia los demás

El dar nos ayuda a romper el dañino apego que tenemos a las cosas, opiniones y habilidades que son nuestras, no sea esclavo de los bienes que posee ya que esta gran escalinata tiene por objeto liberarlo. Dar plenamente, es una autentica muestra de una riqueza interior, hágalo ahora, tal ves mañana sea demasiado tarde.

PASO 4 Aprender del fracaso .- Este cuarto escalón, es nuestra actitud hacia el fracaso y sobre todo si nos encontramos a menudo cerca de el, todos lo tenemos y si no recordemos proyecto tras proyecto, oportunidad tras oportunidad que hemos malogrado y como evidencia veamos nuestro matrimonio, el trabajo y todas las cosas que esperábamos tanto de la vida y miren los resultados, pero lo importante es la actitud y comprensión adecuada para entender nuestros desaciertos y aprender de ellos para superarlos de cada derrota pasada y presente

Una de las razones de nuestro complejo de fracaso, es que nuestra mente a menudo recuerda con tanta facilidad nuestros desatinos y equivocaciones. Tal vez no somos tan altos como desearíamos, quizá pesamos que nuestro peso ideal, a lo mejor no somos tan hábiles en los deportes, en la conversación, en el arte, en la danza y la lista puede seguir interminable. Cada uno tenemos una cantidad de puntos malos en nuestra contra, la apariencia, inteligencia, la vista, la enfermedad, una deformidad, una cicatriz, como malgastamos nuestro tiempo, nuestro egoísmo, etc., como quiera que sea, todos padecemos algunas fallas que nos devalúan y producen una sensación de fracaso, la mente acumula éstos defectos, se concentra en ellos y causa en más de un hombre y una mujer la sensación del fracaso, con todas éstas presiones, no es extraño que a menudo nos subestimemos, como se darán cuenta la evidencia está ahí y no podemos olvidar los hechos. Pero ahora debemos de tener valor para poder reflexionar con mayor profundidad el porque somos de esa manera y no de otra, alguna razón muy poderosa debe de existir para que haya sido así de esa manera, ya que dios no nos mandó a este mudo como unos fracasados, hay que distinguir entre el fracaso y la derrota, entre el éxito y la victoria

La mayor falla que tenemos es interpretar mal el valor del fracaso y nuestra preocupación desmoralizadora por nuestras fallas, debemos aprender y nunca desanimarnos, nuestra mayor gloria es la lucha, algunos proverbios antiguos dicen : el éxito real está en la lucha, el único hombre que no comete un error, es aquel que nunca intenta algo, nuestra mayor equivocación es darnos por vencidos, desanimarnos y cesar en nuestra lucha. La actitud fundamental hacia nuestros errores, derrotas, defectos y reveses, todos ellos son parte de nuestra vida aunque destruyan nuestro entusiasmo e iniciativa y nuestra voluntad de lucha . Sin embargo, hagamos que los errores de la vida nos motiven a esforzarnos aún más, porque nos enseñan nuestros puntos débiles, los cuales debemos de reforzar en la siguiente oportunidad que nos brinde la vida

PASO 5 .- Sea un realizador.- Una de las experiencias felices de la vida, es vivir de acuerdo a los pasajes de las escrituras de Santiago, en donde nos exhorta a ser realizadores de la palabra y no sólo de oyentes, engañándonos a nosotros mismos. Cuantas ideas maravillosas, buenas sugerencias e inspiraciones valiosas han surgido de nuestra mente y no hemos hecho nada por realizarlas. Nos encanta tomar las cosas con calma, nos gusta ridiculizar y burlarnos de los realizadores, preferimos oír que hacer las cosas, pero la vida da un gran giro cuando uno se convierte en realizador

Sabemos que debemos dedicar algún tiempo para reflexionar la planeación, de lo contrario nuestras vidas girarían en círculo y no atenderíamos las cosas más importantes. Fuera de las ocho horas de trabajo, cuantas de la dieciséis se pierden en la ociosidad y aún dentro de las llamadas horas laborables, cuanto tiempo se desperdicia ? , a menudo sólo hacemos aquello que nos piden o lo que los otros empleados están haciendo ya que las horas perdidas nunca volverán, es tiempo perdido del cual algún día deberé rendir cuentas, mientras tanta es importante reflexionar acerca del tiempo malgastado que ya no regresará más y no precisamente el tiempo dedicado al descanso, la recreación, ni del tiempo para planear, sino del las horas, días, semanas, meses y años que podría estar trabajando, realizando siendo una persona creadora . El ser una persona realizadora, implica la atención de todas las áreas del de la vida del individuo como son : la familia, el trabajo, la salud y la vida espiritual entre otros. Para hacerse un realizador es haciéndose responsable de su tiempo, empiece despacio si es preciso, tenga un sólo proyecto para la mañana, otro para la tarde y otro por la noche, cuando termine, haga un balance por la mañana, para ver que es lo que sucedió, si lo hizo felicidades sino, analice porque no lo hizo e inténtelo de nuevo, pero no se de por vencido

PASO 6 - Gratitud .- La persona que a todo momento percibe las cosas por las cuales ha de estar agradecida, ha comprendido un secreto interior de la vida, ha comprendido el sexto escalón de la escalinata del éxito. A pesar de todos los sufrimientos, desilusiones, reveses y fracasos, cada día aún tiene muchos más momentos por los cuales debe estar agradecido, por cada paso que damos, por cada inhalación y por cada pensamiento que tenemos, deberíamos de evocar desde la profundidad de nuestro ser, el grito de agradecimiento de **gracias**.

La persona que no tiene el sentido del agradecimiento, no puede hacer un progreso real, quizá tenga fortuna, llegue a ser poderoso, pero también será superficial y egoísta, perderá la oportunidad de descubrir esa belleza interior que le corresponde y gran parte de la vida la pasará de lado. Las personas que no encuentran el porque estar agradecidas, tienen un gran problema, tienen ojos pero no ven, tienen oídos pero no escuchan. Un corazón agradecido atrae bendiciones, los que agradecen de lo que tienen, reciben más, también podemos decir que cuando recibimos beneficios y oportunidad pero no agradecemos, disminuye nuestra habilidad de recibir, aminora también la posibilidad de percibir cosas maravillosas que ocurren. El ser agradecido cambia nuestra personalidad mejorándola, si selecciona una personalidad agradable y acogedora, ira por el mundo seleccionando los frutos mas excelentes de sus esfuerzos

PASO 7 . Respeto .- Para ser verdaderamente una persona de éxito, se debe tener un profundo respeto por uno mismo y por los demás, quienes se estiman poco, sienten una baja estima hacia los demás. El ladrón, el criminal, el que odia y el que calumnia, primero pierde el respeto a sí mismo y luego hacia los demás, no se puede ridiculizar, lastimar y destruir, si se tiene respeto a sí mismo. El hombre esta compuesto por cuatro partes básicamente que son : su cuerpo físico, emocional, mental y espiritual y si a menudo alguno de ellos esta en detrimento, éste afecta a los demás, para funcionen en forma adecuada deberán de estar todos en armonía, o sea en equilibrio, pero dependerá del interés y del tiempo dedicado a cada uno, ya que como sabemos, están íntimamente interrelacionados, pero cada persona debe llegar a la comprensión práctica en su vida cotidiana, un espíritu sano tiene mucho que ver la forma como se siente y funciona un cuerpo. La salud del cuerpo físico es esencial para el funcionamiento del espíritu.

Es respeto se debe mostrar en la acción, de tal manera que si respetamos nuestro cuerpo, comemos ciertos alimentos y evitamos otros, ingerimos sólo la cantidad de alimento que requiere nuestro cuerpo, respirara aire puro, calor del sol, estudio, descanso limpieza y esparcimiento, nos dan la fuerza para vivir plenamente un día completo. Por ahí algún día un filósofo comento : que el cuerpo es el templo del espíritu. El mostrar respeto es de varias maneras, desde la forma de vestirnos, hablamos, sentimos, hacemos y pensamos.

PASO 8 .- Automotivación .- Las personas actúan por tres diferentes razones o por una combinación. El nivel más bajo de la motivación pero más usado, es el temor, el miedo al castigo o a otras consecuencias dolorosas . El segundo nivel de motivación, también muy usado es la recompensa, pero el nivel más elevado de la motivación es la actitud, este es un estímulo interior que depende de la remuneración o del temor y que muy pocos lo poseen. Esta clase de motivación tiene una dimensión adicional que no poseen nuestros meros deseos o aspiraciones, con la automotivación nos impulsamos a pagar el precio, la automotivación nos empuja hacia el liderato, ser líder no es tener una meta, sino fijarse un objetivo y moverse hacia él, el verdadero liderazgo impelerse a sí mismo que puede inducir a los demás a no, ya que el liderato requiere de otros factores como son: el carisma, el encontrarse en el lugar indicado, en el momento preciso, con las metas y que los otros tengan fe. Para lograr los resultados de estos importantes secretos, es necesario creer en algo o alguien superior a nosotros.

(7) describe :

Naciste con un propósito
A este motivo lo llamamos tú misión
tu razón de ser, tu viaje terrestre
Averiguar esto es en sí una jornada,
pero todo es parte del crecimiento.
A fin de realizar tu verdadera tarea en la vida
debes primero definir el sendero
por el cual has de lograrlo
Todo en la vida es un paso
un medio para alcanzar algo más alto.

Para tener la fuerza y habilidad para se un buen automotivador :

La primer fuerza que necesitamos es una abundancia de perseverancia

La segunda es la habilidad para fijarnos buenas metas y honorables, que nos enriquezcan y que no nos debiliten.

La tercera gran fuerza, es la virtud de la humildad.

CAPITULO 4
CASO PRACTICO :
APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

4.1) - ANTECEDENTES

La empresa fue constituida a mediados de 1959, formando parte de un grupo de industrias de plástico en 1960, posteriormente la administración decidió venderla y fue adquirida por otro grupo de empresas a mediados de 1964, cambiando de domicilio social. Algunos de los empleados de mayor antigüedad de la empresa, comentan que los primeros productos que fabricaron fueron perillas de plástico para una reconocida industria de electrónica, siendo plásticos el giro industrial desde el inicio de sus operaciones.

Esta empresa fue una de las primeras empresas en establecerse en la zona industrial, ya que los terrenos contiguos eran agrícolas, desde entonces, una cantidad de trabajadores aportan su mejor esfuerzo, desarrollando diversas actividades, por lo que la empresa fue creciendo en su operaciones alcanzado un prestigio a nivel nacional, por la calidad de sus productos, llegando hasta producir material para la Marina de los Estados Unidos.

La matriz se encuentra en Chicago, de donde se recibió parte de la tecnología, con la cual logró tal auge, que la llevo hasta obtener un lugar de honor entre las industrias de su ramo. Actualmente cuenta con la tecnología suficiente para fabricar casi cualquier tipo de producto de plástico, a través de sus procesos, usando diferentes tipos de material como por ejemplo : el polietileno, estireno, polipropileno, etc. En 1990 se confirió la distinción, como el proveedor más confiable dentro de su ramo de la industria, por la calidad de sus productos.

Sin embargo por el año de los 80's , estuvo a punto de desaparecer, debido a la fuerte recesión económica, por lo que se decidió liquidar a todo el personal y volver a contratarlo gradualmente, pero con menores sueldos y prestaciones, desde entonces ha tenido una serie de altibajos en sus operaciones y un alta rotación de personal.

4.2) .- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

MISIÓN

Ampliar la gama de productos en el mercado, logrando la satisfacción de los clientes y del personal

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Por el tamaño de la empresa, esta cuenta con una organización de tipo lineal y las principales características son :

Mantiene la autoridad y la responsabilidad transmitida íntegramente por una sola línea para cada gerencia o persona .

El total del personal que labora en la empresa es de 210 y la empresa esta organizada de la siguiente manera :

Dirección general .- Determina dirige y controla actividades las actividades de la empresa con la ayuda de cada área.

Gerencia de Ventas .- Su responsabilidad, es el logro de los objetivos de ventas de la empresa, atender y desarrollar nuevos clientes.

Gerencia de Producción .- Es el área responsable de producir el material requerido por el área de ventas, de acuerdo con las especificaciones de los clientes.

Gerencia de Materiales .- Sus principales actividades son : Adquisición de la materia prima que requiere el área de producción para la elaboración de los productos demandados por los clientes; entrega de producto terminado a los clientes, en base a los requerimientos de ventas y la disponibilidad del material.

Gerencia de Relaciones Industriales .- Es el área que tiene a su cargo el reclutamiento, selección y contratación del personal en base a los perfiles de puestos requeridos por la empresa.

Gerencia de Contraloría .- Es el área responsable de obtener, recolectar, invertir y salvaguardar los recursos económicos de la empresa, además de manejar el almacén de producto terminado.

Gerencia de Calidad .- Asegurar la calidad de la materia prima para la elaboración de los productos, evaluar la calidad del producto terminado, evaluación de las devoluciones de los clientes y capacitar al personal sobre los cursos de calidad.



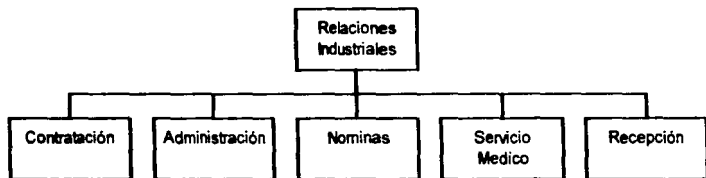
Contratación .- Sus actividades son : Reclutamiento, selección y contratación de personal; altas y bajas al seguro social; altas y bajas al seguro de gastos médicos mayores, manejo del archivo del personal de la empresa.

Administración .- Manejo de información de puestos, promociones, vacantes, análisis de sueldos, paquete de prestaciones al personal, bienvenida, inducción de personal de reciente ingreso y coordinación de cursos de capacitación.

Nóminas .- Control de asistencias del personal, pago de nómina de obreros, empleados y ejecutivos ; descuentos y reportes para Infonavit, Seguro Social, Fondo para el retiro, impuesto sobre la renta, descuentos y otros pagos al personal.

Servicio Médico .- Su responsabilidad es brindar atención médica al personal, atender los accidentes de trabajo, practicar examen médico a todo el personal de la empresa, atender accidentes de trabajo.

Recepción .- Contestar conmutador, llamadas de larga distancia, actividades secretariales,



4.3) .- PROBLEMÁTICA ACTUAL

En la empresa se ha detectado una alta rotación de personal, aunado a esto una mayoría de los trabajadores se muestran poco satisfechos y faltos de interés por su trabajo, dando como resultado, un ambiente un tanto apático, por lo que es necesario que el área de recursos humanos se aboque a hacer una investigación lo antes posible, afin de determinar las causas que lo originan, debido a que esta afectando al desarrollo de las actividades del personal, dificultando el logro de metas y objetivos fijados por la propia dirección.

Debido a esta situación que prevalece en la organización, últimamente han estado aumentando las reclamaciones por parte de los clientes, ocasionalmente no se produce el producto solicitado por los clientes, hay retrasos en la entrega del material, el producto no cumple con las especificaciones de los clientes, se esta facturando en ocasiones a precio diferente al negociado. Por tanto, se esta creando una mala imagen de la compañía en el mercado y que bien puede ser aprovechada por nuestros competidores.

Basado en los antecedentes que se presentan ¿ es recomendable aplicar la Matriz DOFA ? como una alternativa para la detectar la problemática y a la ves obtener la información necesaria para solucionar los problemas de la empresa.

4.4) .- PROPUESTA

MACROESCENARIO

La situación económica del país, es un poco incierta, debido a la situación a la presencia de varios factores como son los económicos, políticos y sociales que prevalecen en la actualidad.

En la parte económica no existe mucha confianza por parte de la iniciativa privada de que la inflación y la devaluación proyectada para el resto del año, sean las pronosticadas por parte del gobierno. En cuanto a la parte política existe un poco de inseguridad porque por primera vez en la historia de México habrá elección de gobernador para el Distrito Federal y elección para diputados. Por último los problemas sociales, son cada vez más difíciles de manejar para el gobierno.

El crecimiento del producto interno bruto no ha sido como se esperaba y la balanza comercial ha ido disminuyendo el superávit, que de seguir así, será adversa para la economía.

OPORTUNIDADES	ACCIÓN PARA REALIZARLA
• Crecimiento del mercado doméstico	Ampliar la gama de productos.
• Ampliar la exportaciones	Ampliar clientes de exportación
• Adquirir nueva maquinaria	Adquirir nuevo equipo
• Ser competitivos en los mercados	Precios competitivos
• Productos de calidad	Implementar filosofía de la calidad

AMENAZAS	ACCIÓN PARA DISMINUIR
● Renuncia del personal calificado	Mejorar el sueldo y desarrollarlos
● Inestabilidad económica y política	No comprometer la empresa
● Pérdida de clientes potenciales	Asegurar la calidad y el servicio
● Elecciones políticas.	Estar al tanto de los sucesos

DIAGNOSTICO

PROPÓSITOS

Desarrollar y mantener una estructura sólida de la gerencia de relaciones industriales, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa

Determinar los motivos de la rotación del personal

Dar confianza y seguridad al trabajador de su fuente de trabajo

OBJETIVOS

- Satisfacción del personal y del cliente
- Determinar el impacto económico

ESTRATEGIAS

- **Relaciones laborales**
- **Calificación de méritos del personal**
- **Sueldos y salarios**
- **Rotación de personal**
- **Programa de capacitación**
- **Definición de procedimientos**
- **Desarrollo del personal**
- **Implementar trabajo en equipo**
- **Reclutamiento y selección de personal**

POLÍTICAS

- **Los sueldos y salarios sean en base al mercado de trabajo.**
- **Las vacaciones serán canceladas después de un año de su vencimiento.**
- **El periodo de prueba para personal no sindicalizado de nuevo ingreso será de 90 días**
- **El periodo de prueba para personal sindicalizado será de 30 días**

DEBILIDADES**ACCIÓN PARA DISMINUIR**

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ● Sueldos no competitivos | Nivelación sueldos, base mercado trabajo |
| ● Falta de capacitación | Determinar necesidades de capacitación |
| ● Alta rotación de personal | Hacer estudio de los últimos 12 meses |
| ● Definir procedimientos | Desarrollar procedimientos de la empresa |
| ● Falta desarrollo de personal | Implementar un plan de desarrollo personal |
| ● Desarrollar trabajo en equipo. | Capacitar para trabajo en equipo |
| ● Relaciones laborales poco tensas | Desarrollar R. laborales cordiales |
| ● Reclutamiento y selección | Ver nuevas fuentes para reclutamiento |
| ● Elevar nivel académico del personal | Contratación con mayor nivel académico |
| ● Calificación de méritos al personal | Implementar un procedimiento |

FUERZAS**ACCIÓN PARA REALIZARLA**

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ● Lealtad del trabajador | Aplicación de programa |
| ● Buenas relaciones sindicales | Mantener relaciones sindicales cordiales |
| ● Definición de perfil de puestos | Mantenerlo actualizado |
| ● Recursos económicos | Evaluar costo del programa por la dirección |
| ● Implementación de la calidad | Dar seguimiento cursos calidad |

4.5) .- CONCLUSIONES

Al desarrollar e implementar un modelo de planeación estratégica a una empresa del ramo industrial del plástico, es de vital importancia, porque facilita la identificación de las actividades del área de recursos humanos, que es la que tiene a su cargo la administración del recurso más sensible e importante para la organización, depende de éste, el logro o no de los objetivos que se hayan fijados para cada área y que periódicamente serán evaluados por la dirección.

Durante el desarrollo del estudio para la determinación de la matriz DOFA y la aplicación de la administración de la planeación estratégica, como se pudo observar, no existe problema en la organización para su aplicación, sin embargo, habrá que hacer participe a la administración de los resultados de la investigación para que se apruebe el programa de actividades por la dirección; considerando los resultados de la matriz y para mejorar el ambiente laboral, rescatar la imagen de la compañía y que el trabajador ya no se le siga tratando como un objeto más, sino como el elemento más importante para la organización, implementando una adecuada y equilibrada administración del recurso humano, implicando un cambio para la correcta dirección de la empresa, que es todo un reto, pero que bien vale la pena considerar, si es que se desea rescatar a la empresa de su situación actual y remontarla hacia nuevos horizontes mejorando sus resultados. Sin embargo, en la medida en que la administración considere esta nueva filosofía y se aplique el programa para mejorar el ambiente laboral, los cambios se darán gradualmente, pero habrá que vigilar muy de cerca su aplicación pero con mucho tacto, teniendo especial cuidado básicamente con la rotación del personal, el análisis de sueldos y salarios, desarrollo del personal, capacitación, reclutamiento y selección.

Por último, el aspecto más importante, es la determinación del programa de actividades con el fin de atacar la problemática del recurso humano, desarrollando el conjunto de fuerzas y oportunidades, pero a la vez aminorando las debilidades y amenazas para el logro eficiente de los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Estrategia en Acción

Newman Yavitz

Edit. CECSA, 1982

Administración Estratégica

Kenneth J. alberth

Edit. Mc. Graw Hill, 1984

Planeación Estratégica

Hawermeah Richard

Edit. Limusa, 1990

Los Ocho Pasos del Exito

Ralph Ransom

Edit. Diana, 1991

Como formar equipos de Trabajo

Rodríguez Estrada Mauro

Edit. Manual Moderno, 1988

Asertividad para Negociar

Rodríguez Estrada Mauro

Edit. Manual Moderno, 1988

Asertividad Se Tú Mismo sin Sentirte Culpable

Aguilar Kubli E.

Edit. Pax, 1987

La Integración de Equipos

Rodríguez Estrada Mauro

Edit. Manual Moderno, 1988

La Sabiduría de los Equipos

Douglass Smith Jonkatzenback

Edit. CECSA, 1995

Planeación Estratégica y Control Total de Calidad

Acle Tamasini Alfredo

Edit. Grijalvo, 1987.

El Liderazgo en los Grupos de Trabajo

Rees Fran

Edit. Panorama, 1990.

PIE DE PAGINA

- (1) **Alfred Chadle**
- (2) **George Stainer**
- (3) **Acle Tamasini Alfredo**
- (4) **Dr. Octavio Aguirre**
- (5) **Dr. Rodriguez Estrada Mauro**
- (6) **Federick Douglass**
- (7) **Alan Oken**