

PARTE II

LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO SOLUCION Y ALTERNATIVA PARA EL
DESARROLO DE LAS ORGANIZACIONES

2.1 Apertura de un Despacho de Servicios Psicológicos para
Organizaciones como posible campo de acción donde el psicólogo
organizacional desarrolle el perfil de agente de cambio.

En el inicio de 1996, las consignas de moda son la excelencia organizacional, calidad total, productividad y eficiencia. Es por ello que algunas empresas a nivel nacional han impulsado diversos programas de cambios planeados con fines de mejoramiento continuo de sus procesos.

A principio de los noventas se calculaba que en México solamente uno de cada cinco trabajadores que se incorporan anualmente a la actividad productiva había tenido una formación terminal o había egresado de cursos de capacitación para el trabajo. Entre la población ya ocupada, la proporción de quienes acceden a cursos de capacitación sigue siendo también muy baja. A pesar de la tendencia a una profunda transformación de los mercados de trabajo y a los requerimientos adicionales de capacitación asociados a la demanda de nuevas habilidades, se estima que en el

país sólo una de cada tres empresas han impartido cursos de capacitación a sus trabajadores.²⁵ El problema de la capacitación no es sólo cuantitativo. Esta continúa entendiéndose como una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación de los trabajadores. A ello se agrega que existen disposiciones para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación. Las demandas del sector productivo requieren una capacitación constante y creciente. Sólo de esa manera se podrá arribar a una relación más estrecha entre capacitación para el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional.²⁶

A raíz de percibir las necesidades que enfrentan las organizaciones formales del trabajo en la ciudad de Hermosillo, Sonora, tales como Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Entrenamiento, Análisis de Puestos, entre otros; consideramos que en un Despacho de Servicios Psicológicos para Asesoría Organizacional, como el que proponemos, El psicólogo organizacional tendría como objetivo y función el diseño de programas de desarrollo adecuados a los problemas y necesidades específicos de cada organización, con el fin de optimizar sus recursos.

²⁵Carrasco, R., Hernández, F. (1995, Junio 27). El Mercado Laboral en México II y Ultimo. México: La Jornada.

²⁶Idem

Un despacho de este giro tendría como mercado meta primario las organizaciones tanto gubernamentales como de la iniciativa privada de la pequeña, mediana y grande empresa de Hermosillo, siendo su mercado meta secundario los empleados que influyen en la decisión de uso del servicio por parte de los directivos de dichas empresas. Consideramos la existencia de un Despacho de ésta naturaleza justificable y necesario, ya que actualmente la localidad cuenta con alrededor de 43 empresas de este giro,²⁷ mientras que Hermosillo para el año 1990 contaba con 221 pequeñas empresas con 8,295 empleados, 58 medianas empresas, con un personal estimado en 9,377, y con 71 grandes empresas, ocupando 40,810 trabajadores.²⁸ En lo que respecta a los parques y zonas industriales, existen en Hermosillo 78 empresas generando un total de 6,537 empleos. En lo referente a la industria maquiladora de exportación, están establecidas en la localidad 20 empresas con un personal ocupado de 5,130.²⁹

Es importante que el Despacho destaque al ofrecer un servicio que en verdad se adapte a los cambios actuales y a las necesidades específicas de cada empresa, realizando previamente un análisis

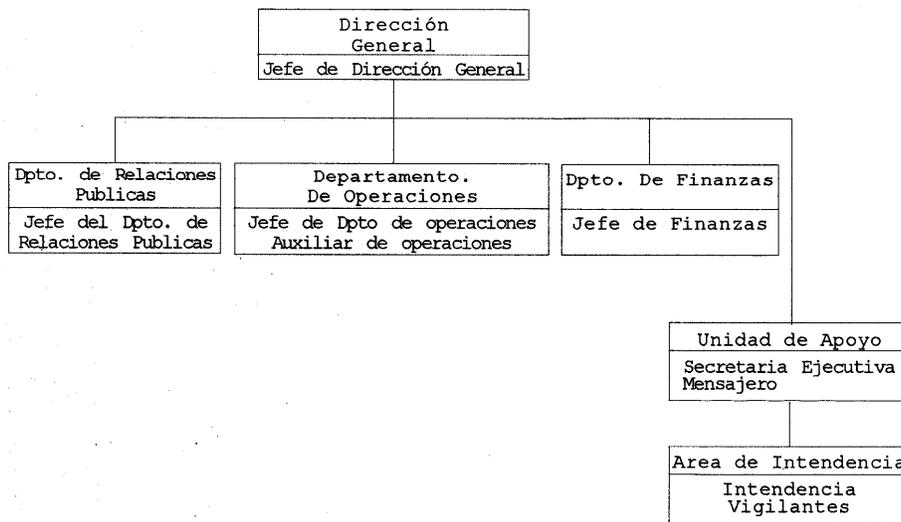
²⁷Esquer, A. (Comunicación Personal en CANACINTRA, 1995, junio 28).

²⁸INEGI. (1992). Anuario Estadístico del Estado de Sonora. Aguascalientes, Ags.

²⁹Beltrones, M.F. (1994). Tercer Informe de Gobierno. México: Gobierno del Estado de Sonora.

detallado de la organización que solicite el servicio y su entorno. No se debe olvidar brindar una atención personalizada al cliente, en la que su opinión sea tomada en cuenta para que se ofrezca un servicio de calidad. Otro objetivo sería el realizar un seguimiento a las organizaciones a las que se les preste el servicio y realizar periódicamente una auto-evaluación del negocio.

2.1.1 Estructura Interna



Contaría con tres departamentos: Departamento de Relaciones Públicas, Departamento de Operacionalización, Departamento de Finanzas, y una Unidad de Apoyo, los cuales dependen directamente de la Dirección General. El área de intendencia depende directamente de la Unidad de Apoyo.

A continuación señalamos las funciones del personal en relación a su puesto:

Gerencia General

Deberá tener un enlace permanente con los diversos departamentos de la empresa.

Objetivo Particular

-Coordinar y supervisar el funcionamiento de la empresa para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia del desempeño de las funciones y responsabilidades de los diversos departamentos.

Funciones

- Supervisar el trabajo desarrollado por los directivos, vigilando el cumplimiento de las actividades contempladas en los programas de trabajo, así como el acatamiento de las disposiciones administrativas que fueron establecidas para el trabajo interno.
- Cerrar contratos con los clientes.
- Revisar los procedimientos de trabajo interno con el fin de tomar decisiones que conlleven a la solución de los problemas que surjan en la empresa.
- Elaborar el calendario semestral de cursos formales de capacitación y programas de motivación, que de acuerdo a las necesidades detectadas sean señaladas como prioritarias y estén relacionadas con las metas fijadas.

- Contratar a los jefes de departamentos para el buen cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Programar reuniones con el personal para evaluar las actividades realizadas durante periodos determinados (mensual o bimensual).
- Dirimir los conflictos que pudieran suscitarse entre el personal y con los clientes.
- Supervisar y asesorar al Director de Finanzas en la planeación y control del presupuesto asignado a la empresa.

Perfil del Puesto de Director General

- Licenciado en Psicología Organizacional.
- Experiencia mínima de 5 años en puesto similar.
- De 35 a 45 años.
- Dominio del idioma Inglés.
- Sexo Indistinto.
- Casado.

Departamento de Relaciones Públicas

Objetivo Particular

Diseñar e implementar canales de comunicación que permitan difundir los servicios al mercado meta.

Funciones

- Realizar investigaciones de mercado.
- Mantener como actividad permanente la difusión de los programas

impulsados.

- Servir de enlace entre el despacho y las empresas que conforman el mercado y que son las receptoras de los servicios del mismo.
- Organizar la elaboración de audiovisuales y material de apoyo que se utilizaran en la implementación del paquete de servicios.
- Elaborar los anuncios utilizados para la publicidad.
- Contratar a los medios de comunicación a utilizar para lograr una adecuada y amplia información de los servicios que presta la empresa.
- Evaluar periódicamente la efectividad de la publicidad utilizada.
- Organizar y coordinar actividades recreativas con el fin de integrar y motivar al personal y familia.
- Mantener un control del equipo y material audiovisual y de reproducción del despacho.

Perfil del Puesto del Jefe de Departamento de Relaciones Públicas

- Licenciado en Ciencias de la Comunicación o Mercadólogo.
- Manejo de paquete de procesador de palabras WP, Quattro Pro y Corel Draw.
- De 23 años a 35 años.
- Facilidad de palabra y para relacionarse.
- Dinámico y con iniciativa.
- Automóvil.
- Sexo Indistinto.

-Excelente presentación.

Departamento de Operacionalización

Este departamento dependerá directamente del Director General, manteniendo relación estrecha con los otros departamentos, estará a cargo del Jefe de Departamento de Operaciones y dos Auxiliares.

Objetivo Particular del Jefe de Departamento de Operaciones

Dirigir, supervisar y participar en los mecanismos, procedimientos y programas que contribuyan a la elaboración y aumento de la calidad del paquete de servicios que se ofrezcan a las empresas.

Objetivo Particular de los Auxiliares

Implementar mecanismos, procedimientos y programas que contribuyan a la elaboración y aumento de la calidad del paquete de servicios que se ofrezcan a las empresas.

Funciones específicas del Jefe de Departamento de Operaciones

-Dirigir y coordinar a los auxiliares en la realización de sus funciones.

-Informar periódicamente al Director General del desarrollo y resultado de las actividades del departamento.

-Mediar las necesidades de trabajo con los otros departamentos.

-Retroalimentar a los Auxiliares en base a los resultados de los

programas y realizar un seguimiento de la calidad de ejecución de cada auxiliar.

Funciones del Jefe de Departamento y Auxiliares

- Realizar investigaciones a la empresa solicitante del servicio para adecuar el servicio a sus necesidades específicas.
- Elaborar e implementar los servicios que conforman el paquete en base a la previa investigación.
- Elaborar los objetivos de cada programa.
- Determinar el curso de acción más apropiado para alcanzar los objetivos fijados especificando la duración, presupuesto, políticas, lugar, control, etc.
- Diseñar los formatos de evaluación que permitan identificar nuestro desempeño y la satisfacción del cliente.
- Dar un seguimiento a la empresa donde se prestó el servicio con el fin de una autoevaluación.
- Elaborar un banco de información con material de apoyo bibliográfico que permita enriquecer los programas.
- Contratar al servicio de apoyo necesarios para el cumplimiento de las metas.
- Redactar el contrato para todos los empleados.
- Apoyar en la elaboración de material didáctico que se utilizará.
- Asesorar a los instructores internos de la empresa-cliente en la elaboración de los programas pertinentes (D.O. y Capacitación).
- Tramitar la autorización de la realización de cursos o programas

formales.

Perfil del Puesto del Jefe de Departamento de Operaciones

-Licenciado en Psicología Organizacional.

-Experiencia mínima de 3 años.

-Manejo de paquetes WP y Quattro Pro.

-Facilidad de palabra

-De 30 a 45 años.

-Casado.

-Sexo Indistinto.

-Automóvil.

Perfil del Puesto Auxiliar de Operaciones

-Licenciado en Psicología Organizacional.

-Manejo de paquetes WP y Quattro Pro.

-Facilidad de palabra

-Edad de 23 a 40 años.

-Sexo Indistinto.

-Automóvil.

Departamento de Finanzas

Objetivo Particular

Llevar todos los aspectos contables y fiscales de la empresa.

Funciones

- Presentar informes mensuales de los aspectos contables de la empresa al Director General.
- Planear, controlar y supervisar el presupuesto asignado a los programas y necesidades de la empresa.
- Dar de alta en Hacienda a la empresa.
- Hacer las declaraciones periódicas y pagos de impuestos a Hacienda.
- Pagar la nómina.

Perfil del Puesto del Jefe de Departamento de Finanzas

- Contador Público.
- Manejo de Programa de Contavisión.
- De 23 años a 45 años.
- Sexo Indistinto.
- Casado.
- No antecedentes penales.
- Ampliamente recomendado.

Unidad de Apoyo

Esta unidad dependerá directamente de la Dirección General, manteniendo una estrecha relación con los demás departamentos. Estará a cargo de la Secretaria Ejecutiva, auxiliada por un Mensajero

Objetivo Particular

Apoyar a los diferentes departamentos en la realización de sus funciones.

Funciones de la Secretaria Ejecutiva

- Adecuar con el mobiliario y equipo existente el aula que será utilizada para los eventos programados en la empresa.
- Estar pendiente de las necesidades que pudieran surgir durante el desarrollo de dichos eventos.
- Supervisar e informar el estado de las instalaciones, equipo, mobiliario y materiales de la empresa al Director General.
- Manejar el archivo interno y correspondencia de ASORH.
- Brindar apoyo, cuando se requiera, a los otros departamentos acorde a la jefatura de cada departamento.
- Elaborar cartas, oficios, envíos de fax, memorandums, recibos oficiales, constancias, invitaciones y programas, y otras actividades que impliquen la utilización de máquina de escribir.
- Atender a las personas que soliciten audiencias con el Director General y Jefes de departamentos la empresa.
- Recibir y hacer llamadas telefónicas.
- Llevar agenda del Director General y sus superiores.

Perfil del Puesto de Secretaria Ejecutiva

- Secretariado Ejecutivo con computación.
- 20 a 25 años.

-Excelente presentación.

-Soltera.

Funciones del Mensajero

-Distribuir eficientemente la correspondencia y otros formatos que se utilizan en la empresa.

-Realizar depósitos bancarios, mensajería, pagos y ciertas compras.

-Sacar copias fotostáticas y acetatos.

Perfil del Puesto de Mensajero

-Escolaridad Secundaria.

-18 a 25 años.

-Sexo masculino.

-Con motocicleta.

Area de Intendencia

Esta área está conformada por el Intendente y un vigilante.

Objetivo Particular

Mantener en resguardo y óptimas condiciones las instalaciones, materiales, equipos y mobiliarios.

Funciones del Intendente

-Mantener limpio el inmuebles, tanto de interiores como de exteriores de la empresa.

-Mantener en buen estados el jardín del local.

Perfil del Puesto de Intendencia

-Escolaridad Primaria.

-30 a 40 años.

-Sexo Femenino.

-Casada.

Funciones del Vigilante

-Llevar a cabo la protección y vigilancia de las instalaciones en la noche y durante todo el día de los días inhábiles.

Perfil del Puesto de Vigilancia

-Escolaridad Primaria.

-30 a 45 años.

-Sexo masculino.

-Casado.

-No antecedentes penales.

-Ampliamente recomendado.

3.1.2 Misión, Objetivos y Políticas de la empresa

La misión de dicho despacho sería proporcionar soluciones y alternativas a las organizaciones para que puedan alcanzar su máximo desarrollo tanto en el aspecto productivo como en el humano.

Su objetivo ser líderes en ofrecer servicios de asesoría organizacional proporcionando un servicio individualizado y por lo más excelente. Lograr los niveles de productividad fijados para cumplir con el compromiso de bienestar con los trabajadores, de responsabilidad social con la comunidad y de rentabilidad con los accionistas, manteniendo así la permanencia de la empresa.

2.2 Paquete de Servicios

Como se dijo con anterioridad, en una organización existen muchos elementos y que cada uno afecta a los otros y a toda la organización. Por lo tanto antes de empezar a intervenir en una organización iniciaremos con un diagnóstico de la situación actual de la compañía para determinar los posibles efectos en campos más amplios de la misma al emprender una técnica de intervención adecuada a las necesidades y la situación específica de la organización en cuestión. Después se procederá a determinar dicha acción conductual la cual será diferente en cada organización y en cada situación ya que se ajustará a las necesidades específicas de cada organización. También se realizará un análisis de costo-beneficio para determinar si la intervención elegida producirá un efecto neto positivo o negativo. Ya realizada la intervención se llevará a cabo un análisis de los resultados obtenidos y posteriormente se realizará un seguimiento en la organización para

tener un control de los resultados y retroalimentación. (Ver Anexo 2).

Tomando en cuenta las necesidades y problemas de nuestras organizaciones, anteriormente mencionados, elegimos el siguiente paquete de servicios:

- Reclutamiento y Selección de Personal

Nuestro objetivo mediante el Reclutamiento es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan en las organizaciones formales de trabajo.

Por medio de la Selección buscamos elegir a la persona adecuada que cubra el puesto adecuado a un precio adecuado. Que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la Selección Técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seleccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios

para alcanzar estos objetivos, y que comprenden la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Es importante antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales de la Selección de Personal:³⁰

*Colocación: Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o actitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

*Orientación: Si un candidato no era aceptado simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc. y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales. En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una

³⁰Arias , G. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación. Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

*Etica Profesional: El proceso de selección implica una serie de decisiones, estas pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que, por tanto, puede minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Para cumplir con ésta responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad social y humana.

- Programa de Capacitación y Adiestramiento

En el ambiente laboral, un programa dirigido a aumentar la productividad requiere de la elevación continua del nivel técnico-cultural de los integrantes de las organizaciones formales del trabajo. Este incremento sólo puede ser logrado a través de programas de una capacitación laboral, que incluya la preparación de los futuros trabajadores, así como del perfeccionamiento de aquellos que ya trabajan, sin que ésto implique que se aparten de la producción.

El adiestramiento es el desarrollo de habilidades ya adquiridas para poder desempeñar una labor, como se ve el adiestramiento forma parte de la educación.

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

La capacitación y el adiestramiento del personal se ha convertido en algo sumamente común. Las organizaciones tienen el deseo y la esperanza de que sus problemas puedan ser resueltos con mayor facilidad a través de mejores empleados. Ahora se acepta más la idea que la capacidad del personal puede desarrollarse y mejorarse por medio del entrenamiento.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba

que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. La nueva Ley de 1970, los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así, la legislación actual en sus artículos 132 Fracción XV y 159, marcan las obligaciones en cuanto entrenamiento de individuos por las organizaciones. El artículo 132 Fracción XV, al hablar de las obligaciones de los patrones, dice:

Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores de conformidad de los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos y trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las autoridades de trabajo de Previsión Social de los estados, territorios y Distrito Federal. Estos podrían implantarse en cada empresa o en varios establecimientos y departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

El artículo 159 dice textualmente: Las vacantes definitivas o por duración mayor de 30 días o cuando se cree un puesto nuevo, será cubierto por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio. Si concurren dos o más trabajadores de la misma antigüedad, será

preferido el más capaz. Si el patrón cumplió la obligación prevista en el artículo 132 Fracción XV, el trabajador a que corresponda deberá acreditar que posee los conocimientos y la aptitud necesarios para desempeñarlo. En los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y actitudes bien con el certificado que se le hubiese extendido al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, con el certificado de algún instituto o escuela de capacitación, por medio de un examen o de un periodo de prueba no mayor de 30 días, por varios de estos procedimientos o por alguna otra modalidad que convenga. Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que le sigue en antigüedad. En los mismos contratos colectivos se establecerá la manera de cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitud para desempeñar el puesto.³¹

Para realizar un eficaz programa de capacitación o adiestramiento se debe adecuar a las necesidades de cada organización, realizando un estudio previo. Debido a lo anterior se debe utilizar una metodología con el fin de detectar necesidades en la capacitación y adiestramiento, estableciendo un sistema en donde se analicen las necesidades manifiestas y a su vez se

³¹Nueva Ley Federal del Trabajo 1982. Vista Panorámica y Leyes Complementarias. México: Olguin.

detecten las encubiertas mediante el descubrimiento de discrepancias existentes en la organización entre lo que debe hacerse y lo que se hace.

- Desarrollo Organizacional

"Es un proceso de cambios planeados, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados."³² El D.O. puede considerarse como un programa de acción en el que se examinan tanto las necesidades de la organización como las del personal y se desarrolla en etapas para que los dos trabajen en conjunto con el fin de alcanzar las metas.

El Desarrollo Organizacional es al mismo tiempo:³³

- I.- Un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- II.- Una nueva filosofía de administración.
- III.- Una nueva manera de administrar, día a día un estilo administrativo renovador y revitalizador.
- IV.- Una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

³²Mello. op. cit.

³³Ibid

La gran mayoría de los intentos de intervención del D.O. se han centrado en modificar la actitud y el comportamiento de los miembros de una organización mediante los procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Las necesidades que se pretenden cubrir con los programas de D.O. son las necesidades de cambios planeados que enfrentan las empresas y el desarrollo de potenciales y crecimiento de los recursos humanos de estas.

- Asesorías de Mercadotecnia.

La mercadotecnia se ha convertido en un factor clave del éxito comercial. El término mercadotecnia debe comprenderse, no en el sentido de lograr una venta (vender), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del comprador. Las empresas actuales enfrentan una competencia cada vez más fuerte, pero sobrevivirán aquellas que mejor sepan entender los deseos del cliente y dar el valor más alto a sus consumidores metas.

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos, grupos y organizaciones obtienen lo

que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros.³⁴

La relación que existe entre la psicología y la mercadotecnia, es que la psicología va ayudar al el conocimiento adecuado de porqué la gente desea determinado producto o servicio, cómo se produce la selección de una marca específica y qué les induce a comprar o no; mediante el estudio de las necesidades y deseos que motivan a las personas a actuar de diferentes formas; lo que permitirá diseñar una eficaz estrategia de mercadotecnia que posibilitará el logro de los objetivos fijados por las empresas. Sabemos muy poco sobre lo que sucede en el consumidor antes de la compra, durante ella y una vez ya realizada. Algunas veces ni él mismo comprende su conducta. La importancia de entender el comportamiento de el consumidor radica en que la compra rara vez es fruto de un solo motivo; más aún, varios motivos pueden chocar entre si. además el comportamiento de compra de un individuo cambia a través del tiempo por los cambios de sus ingresos, de la etapa de su ciclo de vida y de otras circunstancias. Si a esta complejidad le añadimos las infinitas variaciones que ocurren porque cada consumidor posee una personalidad propia, el intento de comprender su comportamiento puede parecernos una meta imposible pero indispensable para el éxito de un programa de mercadotecnia. Por lo

³⁴Kotler. op. cit.

que los profesionistas de esa disciplina, al trabajar en colaboración con los psicólogos, han logrado hacer algunas generalizaciones sobre los factores que influyen en el comportamiento de compra (Clase social, edad, sexo, grupo de referencia, estatus y roles, etc.).

Al utilizar la mercadotecnia para brindar el servicio de asesoría organizacional, es importante conocer y comprender tan bien el comportamiento del mercado meta, que el servicio se adecúe y se venda por si solo; para lo que es necesario manejar los conceptos básicos de la mercadotecnia, que a continuación describimos:³⁵

-Necesidades: Una necesidad es la experiencia de un estado de carencia. Las organizaciones tienen necesidades muy complejas como lo son las de personal, de capacitación y de estructuración, entre otras, las cuales forman una parte esencial de su estructura y funcionamiento.

-Deseos: Los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida que nuestra sociedad evoluciona los deseos de la organizaciones aumentan, ya que se ven expuestas a más objetos y servicios que despiertan su interés o deseo, por lo que un despacho de servicios psicológicos para asesoría organizacional debe mantenerse a la vanguardia

³⁵Stanton, W., Futrell, Ch. (1989). Fundamentos de Mercadotecnia. (8a. ed.). México: MacGraw Hill.

proporcionando más y mejores servicios que satisfagan sus deseos sin perder de vista las necesidades subyacentes.

- Demandas: Las organizaciones tienen deseos casi ilimitados, pero sus recursos si tienen límite. Por lo cual, quiere elegir los servicios que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas. Las empresas ven a los servicios como paquetes de beneficios y eligen aquellos que les proporcionan el mejor paquete a cambio de su dinero.

- Producto o Servicio: Las necesidades, los deseos y las demanda de las organizaciones indican que existen los productos o servicios necesarios para satisfacerlos. Un producto o servicios es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Los productos o servicios no se desean todos por igual, aquellas que están más a la mano y resultan menos caros, son los que se comprarán primero. Cuanto mejor corresponda el paquete de servicios de un despacho de servicios psicológicos para asesoría organizacional a los deseos de su mercado meta, mayor éxito tendrá.

-Intercambio: El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto o servicio deseado ofreciendo algo a cambio. Para que se de un intercambio deben satisfacerse varias condiciones, debe haber al menos dos partes, cada una con algo de valor para la otra, las dos deben estar dispuestas a negociar y ser libres de aceptar o

rechazar la oferta, por último las dos partes deben ser capaces de comunicarse y de entregar objetos y/o servicios.

-Transacciones: Una transacción es, ya en sí, el intercambio de valores entre dos partes. En ella se puede definir que alguien dió "x" a otro y obtuvo "y". No en todas las transacciones interviene el dinero, pero en nuestro caso se realizaría una transacción con las organizaciones ofreciendo un servicio a cambio de dinero. En una transacción intervienen al menos dos objetos de valor para ambas partes, las condiciones acordadas y el momento y lugar del acuerdo.

-Mercados: El mercado es el conjunto de compradores reales o potenciales del producto o servicio; el mercado al que el despacho de servicios psicológicos para asesoría organizacional dirigirá sus servicios comprende tanto a las empresas de la iniciativa privada como gubernamentales, correspondiente a la pequeña, mediana y grande empresa.

-Mercadotecnia: La mercadotecnia significa trabajar con mercados para que se lleven a cabo intercambios con la finalidad de satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos, grupos y organizaciones. Vender o promover no es lo más importante, sino más bien forman parte de una mezcla de mercadotecnia, es decir, de un conjunto de instrumentos o conceptos básicos de mercadotecnia que operan reunidos e influyen en el mercado.

Cada organización debe tener un nivel de demanda deseable

para sus productos o servicios, pero en un momento dado esta demanda puede ser nula, adecuada, irregular o excesiva. Por lo que un despacho de servicios psicológicos para asesoría organizacional no puede dedicarse únicamente a encontrar e incrementar su demanda, sino también alterarla o incluso reducirla.

La mercadotecnia tiene que ver con la forma de vivir de todos nosotros, a través de ella intentamos desarrollar un nivel de vida, mismo que se le proporciona a nuestra ciudad. Muchas personas confunden mercadotecnia con venta, pero de hecho la mercadotecnia se da antes y después de que ésta ocurra. En realidad, la mercadotecnia implica muchas actividades, por lo que delimitamos nuestro campo de acción a la investigación de mercados y asesoría en la elaboración de propagandas; destinadas a percibir, apoyar y satisfacer las necesidades del consumidor, al tiempo que se alcanzan las metas de la organización.

"La investigación de mercados es importante ya que nos indica que tan atractivo puede resultar un mercado determinado para lo cual se requiere hacer una estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y redituabilidad. Es necesario pronosticar la demanda futura, por que es la clave para la decisión de los mercados y nuevos productos en los que hay que enfocarse.

Las empresas deben hacer mucho más que buenos productos;

tienen que informar a los consumidores sobre los beneficios de los mismos y posicionarlos en la mente del comprador. Para ello, debemos utilizar las herramientas de promoción masiva de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas."³⁶

Debemos tener la habilidad de administrar el nivel, el ritmo y la composición de la demanda, puesto que ésta puede diferir de los deseos de la organización.

- Análisis y Evaluación De Puestos.

"A menudo el análisis de puesto se considera como el descubrimiento de los deberes del puesto, pero esto es demasiado limitado. Una mejor definición es: el análisis de puestos es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito".³⁷

El análisis y la evaluación de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de ahí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de

³⁶Kotler. op. cit.

³⁷Dunnette, D.M., Kichner, K.W. (1990). Psicología Industrial. México: Trillas.

los recursos humanos.

La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación:³⁸

Necesidad legal: Disposiciones señaladas por la Ley Federal del Trabajo, requiere que se estipulen con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

Necesidad Social: El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc. y que por tanto requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades .

Necesidades de eficiencia y productividad: La existencia del análisis de puesto se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

"La técnica de análisis de puestos representa beneficios para

³⁸Arias. op. cit.

la empresa, para los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos trabajadores: ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, es una de las bases para un sistema técnico de ascensos, facilita la mejor coordinación de las actividades de la empresa, ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla, permite buscar el trabajador más apto para alguna labor, evita interferencia en el mando y en la realización de los trabajos, hace conocer al trabajador con precisión lo que debe hacer, impide que el trabajador en sus funciones invada el campo de otros, señala al empleado sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración, es una base fundamental para la mayoría de las técnicas que el departamento de personal debe aplicar."³⁹

3.3 Estrategias de Mercadotecnia.

Por medio de la estrategia de mercadotecnia una empresa espera alcanzar sus objetivos de ventas. Las variables que se deben tomar en cuenta son estrategias específicas para mercados meta, una mezcla de mercadotecnia y un nivel de gastos de mercadotecnia. Esta estrategia de mercadotecnia debe especificar los segmentos del mercado en los que se va a centrar. Estos difieren en cuanto a sus necesidades y deseos, sus respuestas ante la mercadotecnia y su

³⁹Reyes, A. (1991). El Análisis de Puestos. México: Limusa.

nivel de ganancias. A la compañía lo que le conviene es volcar sus esfuerzos y energía en los segmentos del mercado que puede atender mejor desde el punto de vista de la competencia. Debe desarrollar una estrategia de mercadotecnia para cada uno de los segmentos meta.

Se deben esbozar estrategias específicas para ciertos elementos de la mezcla de mercadotecnia, como nuevos productos, ventas en el lugar, publicidad, promoción de ventas, precios y distribución. Las estrategias específicas utilizadas en cada segmento del mercado meta tendrán que explicar como responde cada una ante las amenazas, las oportunidades y los problemas claves definidos en el plan.

Por último se debe especificar también el presupuesto de mercadotecnia necesario para llevar a cabo las estrategias planeadas con anterioridad.

Al mercado meta de un despacho de servicios psicológicos a empresas se le puede brindar la cartera de servicios, por vía telefónica, visita personal a las diversas empresas, y por medio de anuncios en los principales diarios de la localidad y en la Sección Amarilla, entre otros.

3.3.1 Costo de la Cartera de Servicios.

-Técnicas de Reclutamiento y Selección de personal.

El costo equivaldrá a un mes de sueldo del seleccionado.

-Programas de Capacitación y Entrenamiento.

El costo del servicio se cobrará por hora (N\$150.00) y es necesario que se cubran un mínimo de veinte horas para que dicho servicio sea legal y válido. El cupo será limitado a un máximo de 16 personas por curso.

-Programas de Desarrollo Organizacional (consultoría).

Dependiendo del tamaño de la organización y la problemática que enfrente, el costo será de N\$250.00 en adelante por hora.

-Asesorías en Mercadotecnia.

El costo será de N\$250.00 por hora, con un mínimo de 4 horas.

-Análisis y Evaluación de Puestos.

El costo por el servicio será de N\$300.00 por puesto y disminuirá si el número de puestos es mayor de 10.

El precio es una parte importante del proceso de toma de decisiones de mercadotecnia. Un precio demasiado alto puede

desalentar la compra del producto y estimular a la competencia que con precios bajos puede entrar en la categoría del producto. Por el contrario, un precio demasiado bajo puede impedir que se alcancen las metas de ganancias y de ventas. Por lo que nosotros decidimos fijar los precios en base a la estructura de costos del producto, en base al mercado al que está dirigido.