

318523

230



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE PEDAGOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1984 - 1988

**"PROPUESTA PEDAGOGICA PARA LA
IMPLANTACION DE UN NUEVO MODELO DE
INDUCCION EN UNA EMPRESA DE LA
COMPUTACION."**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

MARIA TERESA FERRER DE LA GARZA

ASESOR DE TESIS:

DRA. GABRIELA MARTINEZ ITURRIBARRIA

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION.....	I
CAPITULO 1. LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.....	1
1.1. Concepto de administración de Recursos Humanos.....	5
1.2. Evolución de la administración de personal.....	7
1.3. Las personas y las organizaciones.....	9
CAPITULO 2. INDUCCION.....	21
2.1. Concepto.....	23
2.2. Objetivos de la inducción.....	25
2.3. Inducción a la empresa y al puesto.....	29
2.4. Programa de inducción.....	31
2.5. Instrumentos de inducción.....	36
2.6. Otras aplicaciones de la inducción.....	46
2.7. Importancia de la pedagogía en la inducción.....	47

CAPITULO 3. LA EMPRESA SOFTTEK.....	51
3.1. Antecedentes y filosofía.....	52
3.2. Políticas.....	59
3.3. Organización actual.....	61
3.4. Análisis actual.....	66
CAPITULO 4. DIAGNOSTICO DE LA INDUCCION EN LA	
EMPRESA.....	75
4.1. Planteamiento del problema.....	75
4.2. Objetivos.....	77
4.3. Hipótesis.....	79
4.4. Universo y muestra.....	81
4.5. Cuestionario.....	82
4.6. Tabulación.....	87
4.7. Interpretación de resultados.....	93
CAPITULO 5. PROPUESTA PEDAGOGICA PARA LA	
IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE	
CAPACITACION PARA LA INDUCCION.....	98
5.1. Evaluación de las necesidades.....	99
5.2. Objetivos.....	102
5.3. Principios pedagógicos.....	103
5.4. Contenido.....	106
5.5. Evaluación del programa.....	113

CONCLUSIONES.....	127
ANEXOS.....	131
BIBLIOGRAFIA.....	211

INTRODUCCION

Una de las misiones que tiene toda empresa, es la de formar y educar a sus Recursos Humanos de acuerdo con sus objetivos organizacionales y estructura funcional. Aunque esto puede ser prioritario para la empresa, encontramos también que los Recursos Humanos necesitan satisfacer sus propias necesidades y cumplir sus expectativas.

Entonces la empresa debe combinar todos sus esfuerzos para diseñar estrategias que le permitan responder en forma veraz y oportuna a las demandas de todo individuo inmerso en una organización que requiere desarrollarse en forma cualitativa dentro de una empresa.

Para ello, la pedagogía puede desempeñar un papel muy importante, pues a través de diversos principios y técnicas de aprendizaje es posible lograr que los miembros de la organización adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente.

Sin embargo, en muchas empresas es posible encontrar situaciones negativas que se derivan de la falta de integración de los empleados de nuevo ingreso, lo cual se debe en muchos casos a que no se le da la importancia que esto requiere y no se lleva a cabo un programa de inducción para el nuevo personal, o bien porque en dicho programa no

se toman en cuenta ningún tipo de técnicas pedagógicas que permitan una asimilación óptima de los conocimientos que se tratan de transmitir. Para la integración de la fuerza laboral lo constituye el hecho de que los nuevos empleados se enfrentan a un ambiente nuevo y totalmente desconocido para ellos, así, si no se les proporciona la información y orientación necesaria en la forma adecuada, el empleado no puede integrarse fácilmente y en ocasiones prefiere abandonar la empresa, generando altas tasas de rotación y otros problemas como falta de motivación y satisfacción en el trabajo.

Este es el caso de la empresa Softtek que al no tener un modelo o procedimiento de inducción acorde a los requerimientos o necesidades de las personas que ingresan a la empresa se generan situaciones negativas y se afecta el clima laboral.

En esta empresa en la cual no se le da importancia a esta situación se da mucho énfasis en los aspectos técnicos y es sobre ello que se realizan ciertas actividades de inducción, pero sin considerar dinámicas y técnicas que puedan contribuir al mejor desarrollo del personal, por lo que tales actividades no resultan eficaces. Es así que se requiere el diagnóstico y análisis de los requerimientos y necesidades de los Recursos Humanos así como de la

empresa para justificar la creación de un nuevo modelo de inducción, que se base en la utilización de principios y técnicas de enseñanza-aprendizaje que permita que los conocimientos y habilidades que el personal de nuevo ingreso requiere se desarrollen adecuadamente.

De tal manera, el objetivo general de la presente investigación es realizar un análisis y diagnóstico de los requerimientos y necesidades de los empleados de nuevo ingreso, que justifique la creación de un nuevo modelo pedagógico de inducción que promueva el desarrollo integral del empleado.

Para el logro de este objetivo la investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se exponen los aspectos más relevantes sobre las personas y las organizaciones como marco general que fundamente la investigación. Aquí se consideran aspectos tales como el concepto de administración de recursos humanos; la evolución que ha tenido; así como las variables de las organizaciones y las personas, que pueden intervenir en su nivel de aprendizaje.

En el segundo capítulo se hace un estudio de los aspectos teóricos y conceptuales de la inducción como fundamento de estudio, considerando: su concepto, objetivos, la inducción a la empresa y al puesto, elementos

de un programa de inducción; los instrumentos que utiliza, otras aplicaciones de la inducción; y por último se destaca la importancia de la pedagogía en la inducción.

En el tercer capítulo se presentan los aspectos generales de la empresa Softtek a fin de tener un panorama global de su situación como referencia de la investigación. Los aspectos que se consideran aquí son: antecedentes y filosofías, políticas, organización y análisis situacional.

El cuarto capítulo comprende el diagnóstico de la introducción de la empresa, y su propósito es determinar los requerimientos y necesidades de los empleados de la compañía en materia de inducción y capacitación.

En el quinto capítulo se desarrolla la propuesta pedagógica para la implantación de un programa de capacitación para la inducción, la cual incluye: evaluación de las necesidades, objetivos, principios pedagógicos en los que se basa, contenido y evaluación del programa.

Por último se presentan las conclusiones derivadas de la investigación efectuada.

CAPITULO 1. LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

Los seres humanos compartimos ciertos rasgos comunes, como las características físicas y las mentales. Estos atributos que ligan entre sí a todos los miembros de la especie, producen patrones de conducta comunes. Así, todos los humanos tenemos necesidades fisiológicas básicas, sobretodo las que se relacionan con la sobrevivencia; esto es, alimento, abrigo, seguridad, reproducción, afecto, pertenencia a un grupo, etcétera, y, a diferencia de los animales inferiores, manifestamos un mayor orden de necesidades relacionadas con la búsqueda de un sentido a lo que de otra forma sería un mundo carente de significado. Estas necesidades se manifiestan como actividades de exploración, creativas y satisfactorias de muchas y variadas formas. En consecuencia, un rasgo común del comportamiento humano es que está dirigido al logro de objetivos en la medida que los miembros de la especie buscan satisfacer sus necesidades. Al mismo tiempo, cada individuo en particular es producto de una combinación única de factores genéticos y ambientales. Fuera del caso excepcional de los gemelos idénticos, cada ser humano es físicamente distinto de todos los demás desde el nacimiento. De ahí en adelante, cada quien está sujeto a un patrón especial de influencias del medio producido por los

rasgos acumulativos y específicos de una familia determinada, sexo, religión, raza, educación, lugar, época, etcétera. Este es un proceso en continuo movimiento y origina que todos nosotros estemos constantemente moldeados y seamos modificados por las nuevas experiencias y relaciones. Los factores diversificadores de la herencia y del ambiente producen individuos únicos, lo cual tiene consecuencias importantes.

La importancia de tomar conciencia de los efectos de las diferencias individuales en las relaciones interpersonales no es tanto que las suposiciones y las expectativas acerca del comportamiento de los demás se eliminen o modifiquen, aunque, sin duda, las posibilidades de que esto suceda crecerán. Más bien, consiste en que adquiramos una base para efectuar un análisis más objetivo de nuestro propio comportamiento y el de otras personas, lo cual conducirá a una mayor profundización en cuanto a la naturaleza de los problemas básicos, para poder mejorar la calidad de nuestras relaciones personales al comprender que la realidad no es absoluta sino que se determina mediante la percepción e interpretación individuales. En términos prácticos, esto significa que será menos probable confundirnos, frustrarnos o molestarnos cuando el comportamiento de los demás no concuerde con nuestras suposiciones o con las expectativas de lo que debería ser.

Asimismo, tenderemos menos a explicar algún comportamiento aparentemente extraño o poco razonable por parte de otras personas según nuestras propias razones o motivos, por ejemplo: estupidez, rencor, envidia, obstinación, falta de interés, etcétera. Este criterio es importante como base para estudiar áreas específicas como la inducción, estudio de esta tesis.

Para esta investigación es importante la comprensión del hombre dentro de las organizaciones. Ambos pretenden objetivos que en ocasiones pueden resultar contradictorios. Luego entonces, es útil exponer el concepto de una organización y sus fines, así como las expectativas que tienen los individuos cuando ingresan a una organización. Aquí es importante el concepto de "contrato psicológico", del cual se hablará en el capítulo.

El conocimiento de los factores que determinan el comportamiento de las personas en las organizaciones, es muy importante para el desempeño de la labor del pedagogo en cualquier ámbito, y particularmente dentro de las empresas, en tareas como la inducción y la capacitación; ya que aquí, los individuos pueden mostrar una menor predisposición al aprendizaje debido a ciertas condiciones negativas en la organización.

De tal manera, en este capítulo se exponen los

aspectos de mayor relevancia respecto a las personas y las organizaciones, lo cual a fin de contar con los elementos básicos para poder aplicar los principios pedagógicos sobre los individuos, en el ámbito de las organizaciones.

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

El primer aspecto que es importante considerar es lo referente al concepto de administración de recursos humanos, ya que la inducción constituye una de las partes más importantes de dicha administración; de manera que si se desea aplicar adecuadamente la pedagogía como herramienta de la administración de recursos humanos, es necesario comenzar por comprender que es la administración de recursos humanos.

Así, es importante destacar que para dotar a la organización de empleados adaptados y competentes, con habilidades y conocimientos actualizados, la aplicación de la pedagogía particularmente en las actividades de inducción y capacitación, constituyendo la base para la eficiencia de la administración de recursos humanos.

Ahora bien, la Administración de Recursos Humanos es aquella disciplina "que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado".¹

1 Ríos Szalay, Adalberto y Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". En Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 4a. edición, México, 1989, p. 23.

También puede definirse la Administración de los Recursos Humanos como: "Un conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados de la organización. Estas actividades incluyen conceptos tales como: Reclutamiento, dotación de personal, entrenamiento y desarrollo y la remuneración".²

Asimismo, la Administración de Recursos Humanos consiste en "la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."³

De acuerdo a las anteriores definiciones, puede afirmarse que la administración de Recursos Humanos es una técnica orientada hacia la planeación, organización, dirección y control del personal de una empresa, con el fin de conjugar los intereses del individuo con los de la institución.

2 G. Heneman Herbert, Et. Al. Administración de los Recursos Humanos y Personal. Ed. CECSA, México, 1990, p. 16.

3 Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, p. 139.

1.2. EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Además de conocer el concepto de Administración de Recursos Humanos, es importante considerar, a grandes rasgos, la evolución que esta disciplina ha tenido, ya que para comprender las condiciones actuales, y la forma como se puede optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje en la actualidad, es conveniente hacer referencia a los cambios observados en este campo.

La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque solo fuera sobre una base precaria.

Sin embargo, poco a poco se necesitó hacer mejoras en la estructura de estos procesos. Muchos avances surgieron como respuesta a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis económicas.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la Administración de Personal contemporánea se presentaron durante el período de la Edad

Media. "Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios".⁴

La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, la aparición de las máquinas de vapor, del trabajo libre, de las técnicas de producción mejoradas y de la creciente demanda de artículos fabricados. De esta manera, el sistema fabril permitió que los artículos fueran producidos a precios inferiores que lo que había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños.

La Revolución Industrial originó nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, surgiendo muchos trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales la

⁴ Curtis Ling, Cyril. The Management of Personnel Relations. Ed. Richard D. Irwin, Inc., Illinois, U.S.A., 1985.

labor tendía a ser monótona y poco interesante, en muchas ocasiones en ambientes insalubres y peligrosos.

A diferencia de los artesanos que gozaban de cierto grado de seguridad económica, el trabajador de las fabricas perdió seguridad, debido a que podía ser reemplazado fácilmente por máquinas y otros individuos.

1.3. LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.

Ya se ha señalado que el conocimiento de las personas y las organizaciones es fundamental para llevar a cabo cualquier actividad pedagógica; por lo que en este apartado se profundiza sobre los aspectos más trascendentales de las organizaciones, considerando sus características esenciales desde el punto de vista de sistemas; así como los elementos más importantes del individuo en el contexto de las organizaciones.

Estos aspectos se relacionan en gran medida con la pedagogía, pues del conocimiento y comprensión que se logre sobre los factores organizacionales que influyen sobre el individuo y que afectan su nivel de aprendizaje, será posible dominarlos mediante principios y técnicas pedagógicas.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo

viviendo o trabajando dentro de las organizaciones. Mientras más industrializada sea la sociedad más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones.

"Estas pasan a tener un tremendo y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Sean cuales fueren los objetivos lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.; las que se vuelven más y más dependientes de la actividad organizacional. En la medida que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento".⁵

La Administración de Recursos Humanos (en adelante con las siglas ARH) precisamente, es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales. Particularmente la ARH, trata del adecuado aprovisionamiento de la aplicación, del mantenimiento y del

5 Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, p. 1.

desarrollo de las personas en las organizaciones.

Para que se pueda comprender adecuadamente las técnicas de la ARH, en especial la Inducción, es necesario entender las bases sobre las cuales trabaja, es decir, las organizaciones y las personas.

1.3.1. LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, que a su vez, conforman un sistema abierto que como tales tienen propiedades que les son particulares, como son: límites, entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación, equifinalidad, los que se explican más adelante.

Los sistemas sociales no se encuentran en un vacío físico: están vinculados a un mundo concreto de seres humanos, de recursos materiales, de fábricas y de elementos culturales, sociales, económicos y políticos. Los principales conceptos incluidos en la teoría de sistemas se pueden resumir de la siguiente manera:

a) Un sistema -como una empresa- es más que la suma de sus partes; debe ser visto como un todo.

b) Los sistemas pueden considerarse como "cerrados" o

"abiertos". Un sistema es abierto si intercambia información, energía o material con su medio ambiente, como sucede con los sistemas biológicos (individuos o animales) o sociales (una compañía); es cerrado si no tiene estas interacciones con su medio, como puede ser una máquina de automóvil o de un reloj.

c) Para que un sistema pueda considerarse como tal, debe tener límites que lo separen de su medio ambiente.

d) Los sistemas físicos cerrados "están sujetos a la fuerza de la entropía que va en aumento hasta que finalmente todo el sistema se desmorona. La tendencia hacia una máxima entropía es un movimiento hacia el desorden, la completa falta de transformación de recursos y la muerte. En un sistema cerrado, el cambio en la entropía siempre debe ser positivo; sin embargo, en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser contenida y podría inclusive ser transformada en entropía negativa debido a que el sistema obtiene recursos de su ambiente."⁶ Así, la entropía negativa es capaz no sólo de reponer las

6 Kast, Fremont y Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1991, p. 112.

pérdidas sino de proporcionar integración y organización en el sistema.

e) Para que un sistema abierto sobreviva debe alcanzar un estado en el que consuma suficientes insumos de su medio ambiente para compensar sus productos más la energía y materiales usadas en la operación del sistema; a todo esto se le llama "homeostásis dinámica".

Para que un sistema se mantenga en homeostasis dinámica, debe tener retroalimentación, es decir, un insumo de información que indica si el sistema está en verdad alcanzando un estado uniforme y si no corre el riesgo de destruirse.

f) Los sistemas abiertos, y los sistemas sociales en particular, tienden hacia una mayor diferenciación y elaboración; conforme crece el sistema abierto, tiende a volverse más especializado en sus elementos y a elaborar su estructura, con frecuencia ampliando sus límites o creando un nuevo suprasistema con fronteras más amplias. De esta manera, en una empresa en crecimiento se observa una considerable diferenciación y elaboración, se crean departamentos más especializados y la elaboración del sistema puede llevarse a cabo mediante la adquisición de

fuentes de abastecimiento, la expansión de las líneas de producto, o la creación de nuevas oficinas.

g) Los sistemas abiertos pueden alcanzar los resultados deseados de diversas maneras, mediante un proceso llamado "equifinalidad". En ninguna otra área esto es tan evidente como en las empresas, las cuales están organizadas de maneras diferentes, pudiendo ser efectivos en la producción y venta de sus productos

1.3.2. LOS INDIVIDUOS.

El estudio de la integración entre el individuo y la organización no es nueva. Max Weber diseñó la hipótesis de que las organizaciones pudieran destruir la personalidad individual con el surgimiento de una "estricticidad deshumanizante; refiriéndose a la rutina de las tareas y a las reglas estrictas de las burocracias en términos de requisitos y desempeño."⁷ Por su parte, Elton Mayo⁸, realizó extensos análisis del impacto causado por la

7 Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, The Free Press, New York, 1964.

8 Mayo, Elton, The human problems of an Industrial Civilization, Boston, Harvard University Press, 1933.

organización industrial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Criticó especialmente "el enfoque molecular" o inhumano desarrollado por la administración científica de Taylor y seguidores. Mientras que para Taylor y sus contemporáneos los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos; para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio y en una oportunidad para alcanzar progresos. A Mayo se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó relaciones humanas, que más tarde se denominó Comportamiento Organizacional.

El énfasis dado a la técnica y a la tecnología cedió lugar al énfasis en las relaciones humanas. Ese cambio radical ocurrió alrededor de la década de los treinta. Desde entonces, se vio la existencia del conflicto industrial, es decir, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización; consecuentemente la necesidad de una armonía industrial basada en una mentalidad enfocada hacia las relaciones humanas.

Con la llegada de nuevas concepciones sobre la organización y el hombre surgieron nuevas dimensiones para el problema de ajuste. Kast y Rosenzweig en su libro

"Administración en las Organizaciones," destacan los siguientes aspectos sobre las organizaciones.

1.-El comportamiento de las organizaciones es orientado por objetivos más o menos comprendidos por sus miembros.

2.-La organización está formada por sistemas psicosociales, es decir, por personas que trabajan en grupos.

3.-La organización está formada por sistemas tecnológicos, es decir, por personas que usan conocimientos y técnicas y las utilizan para cumplir sus tareas.

4.-Una organización es una integración de actividades estructuradas, es decir, personas que trabajan juntas, e implica estructuración e integración de actividades.

5.-Como es una organización hay relaciones humanas (integración y coordinación de actividades individuales o grupales), y por ende se vuelve inevitable el surgimiento de algún conflicto, que puede ser abierto o disimulado, funcional o disfuncional, dependiendo del hecho de llevar a un desempeño organizacional eficaz y eficiente."⁹

9 Kast y Rosenzweig. *Op. Cit.*, p.119

Lo anterior significa que la relación entre el individuo y la organización no es siempre una relación cooperativa y satisfactoria. Argyris¹⁰, busca mostrar el conflicto entre los objetivos que las organizaciones desean alcanzar y los objetivos que individualmente cada participante pretende alcanzar. Para él, las metas organizacionales y las metas individuales no siempre fueron muy compatibles. En su opinión, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, de conflicto, de fracaso y una corta perspectiva temporal de permanencia, en la medida que es formal y rígida. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos, midiendo su desempeño y ubicándolos en tareas que no presentan oportunidades para la manifestación de responsabilidad, de autoconfianza y de independencia. Es así como los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados. Defiende el punto de vista que mientras el individuo demuestre habilidades, conocimientos, capacidades

10 Argyris, Chris, La Integración Individuo-organización, Ed Atlas, Brasil, 1975, p.19.

y destrezas, junto con su aptitud para aprender y desempeño favorable, la organización a su vez debe imponer responsabilidades al individuo, al igual que preocuparse por su desarrollo a mediano y largo plazos. Argyris concluye que:

"1. Es perfectamente posible la integración de las necesidades individuales de autoexpresión con los requisitos de producción de una organización, en grado más elevado de lo que se podría imaginar.

2. Las organizaciones que presentan alto grado de integración entre los objetivos individuales y organizacionales son más productivas que las otras.

3. En lugar de reprimir el desarrollo y el potencial del individuo, las organizaciones pueden contribuir en gran manera para su mejoramiento."¹¹

Por otra parte, Levinson¹², considera la interacción psicológica entre el empleado y la organización como un proceso de reciprosidad. La organización realiza ciertas cosas para y por el participante y se abstiene de hacer

¹¹ *Ibid*, p. 22.

¹² Levinson, Harry, "The Relationship Between Man and Organization", Administrative Science Quarterly, Vol. IX, No. 4, marzo de 1965, p.373.

otras; lo remunera, le da seguridad y expectativas de desarrollo. Recíprocamente el participante responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad, y a su vez, el empleado espera que la organización le reconozca su empeño y capacidad.

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y al hecho de que la organización se extiende mucho más que cualquier contrato formal de empleo que establece el trabajo por ser realizado y la recompensa por recibirse. Aunque no exista un acuerdo formal o algo claramente dicho, el contrato psicológico es un entendimiento tácito entre individuo y organización, en el sentido de que los derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso, serán respetados y observados por las dos partes. Así, el contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye directamente en el comportamiento de las partes.

Levinson enfatiza que "este proceso de realizar expectativas mutuas y satisfacer necesidades mutuas en la relación entre un hombre y su relación de trabajo es conceptualizado como un proceso de reciprosidad. Reciprosidad es el proceso de desarrollar un contrato psicológico entre una persona y una compañía o cualquier

otra institución donde ella trabaja. Es un proceso complementario en que el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona siente que es parte de la organización o institución y, consecuentemente, se vuelve un símbolo que personifica la organización global".¹³ La inducción de personal, tiene, en este sentido, el objetivo de establecer la armonía, desde el inicio de la relación de trabajo, entre el individuo y la organización, pero también de identificarlo y adaptarlo a esta desde su primer día de trabajo. Esto lo veremos con amplitud en el próximo capítulo.

¹³ *Ibid*, p.374

CAPITULO 2. INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia y su satisfacción. Luego entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Hay buenas pruebas de que los sujetos recién ingresados a una empresa rara vez reciben la atención cuidadosa que realmente necesitan de las organizaciones contratante. Los análisis regulares de las estadísticas de los cambios laborales con frecuencia muestran pérdidas durante el primer año de trabajo, lo cual se debe considerar alarmante. Sin duda, parte de la culpa se puede atribuir a fallas en los procesos de reclutamiento y selección. También es cierto que las razones por las que mucha gente deja las organizaciones poco tiempo después de

haberse integrado a ellas, se relacionan con el trato que reciben de sus jefes, durante esta fase inicial del trabajo. Esto no quiere decir que muchas organizaciones traten mal a los empleados recién reclutados. El pecado es más de omisión que de comisión. En otras palabras, los problemas de ajuste social que los recién llegados tienen que enfrentar, simplemente no siempre se aprecian o manejan con agrado. Esto puede parecer sorprendente ya que todo ser humano en algún momento de su vida se ha sentido solo y ha experimentado un sentimiento de desorientación cuando se encuentra en un ambiente nuevo y no familiar. En consecuencia, un buen programa de administración de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Así resulta indispensable la existencia de un programa de inducción para el nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en este capítulo.

Esto permitirá tener un amplio conocimiento sobre las actividades y elementos que comprende la inducción y determinar de que manera es posible aplicar los principios de aprendizaje en estas actividades.

Así, la pedagogía tiene una importante aplicación en las tareas de capacitación e inducción en las organizaciones; pero para poder hacerlo, es conveniente analizar los aspectos teóricos y conceptuales sobre la inducción como parte de la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones.

2.1. CONCEPTO

En primera instancia se requiere conocer el concepto de inducción, ya que es fundamental para comprender su naturaleza, pues si no se entiende lo que es la esencia de la inducción difícilmente se podrá llevar a cabo y aplicar los principios pedagógicos con grandes posibilidades de éxito

Cuando un solicitante ha pasado por la etapa de reclutamiento y el respectivo proceso de selección en forma satisfactoria, continua su proceso de integración mediante la firma de su contrato. El paso inmediato será darle una adecuada inducción. En esta parte, al nuevo miembro de la empresa se le debe procurar una pronta adaptación al medio que no conoce y al cual va a pertenecer.

La palabra inducción, la cual es la más común en el medio empresarial, tiene diversas connotaciones, pero de

acuerdo a las expuestas por diferentes autores tenemos los siguientes:

Para Agustín Reyes Ponce, la inducción (llamada por el introducción) "es la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social" ¹

Según Flippo la inducción "es el proceso de introducción y orientación del nuevo empleado a la organización; les comunica a ellos su filosofía, políticas y su manera de realizar los negocios". ²

Andrew Sikula menciona que la inducción "es el ajuste guiado de un nuevo empleado a la organización y a su ambiente de trabajo". ³

Para ayudar a los nuevos empleados a ajustarse a sus nuevos espacios laborales, para ganarse su confianza y responsabilidad, previniendo costosos niveles de cambios laborales, se requieren actitudes y acciones positivas por

1 Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Ed. Limusa, 1a. parte, México, 1978, p.128

2 Flippo. Principios de Administración de Personal. Ed. CECSA, México, 1978, p. 128

3 F. Sikula, Andrew. Administración de Personal. Edit. Continental, México, 1978, p.168

parte de la organización contratante, basada en el conocimiento de que:

- a) La fase de inducción es mucho más crítica y estresante de lo que a menudo se piensa.
- b) La duración de la fase crítica varía en forma natural y dependen de la adaptabilidad de cada individuo, pero bien puede durar muchos meses.
- c) Las causas que contribuyen al problema del ajuste del individuo se pueden encontrar en factores psicológicos y sociológicos, que afectan la conducta organizacional y de grupo.
- d) La fase de inducción se debe planear y supervisar en forma muy cuidadosa por el Departamento de Recursos Humanos.

2.2. OBJETIVOS DE LA INDUCCION

Otro de los aspectos importantes que debe de analizarse, es lo referente a los objetivos de la inducción, los cuales constituyen el punto hacia el cual se deben orientar todos los esfuerzos, y por consiguiente también los esfuerzos pedagógicos.

La inducción al personal de nuevo ingreso debe cumplir los objetivos enlistados en seguida:

- Dar el recién ingresado la sensación de sentirse como en su casa desde el momento en que pertenece a la empresa; ayuda a ello el brindarle una amistad sincera por parte de su jefe y sus compañeros de trabajo.
- Que el nuevo empleado se sienta que será tratado imparcialmente, mediante la observación de que no hay consideraciones especiales hacia ninguno de sus compañeros de trabajo.
- Hacer del conocimiento del nuevo participante, los servicios que presta la empresa, para que en un momento dado sean aprovechados.
- Proporcionar información acerca de lo que es la empresa, lo que hace y la importancia del producto que fabrica o servicios que presta.
- Dar a conocer los reglamentos y normas que rigen a la compañía y al departamento donde se prestará el servicio, para evitar su violación por parte del empleado.
- Informar de las prestaciones y de los beneficios a que es acreedor una vez que forma parte de la empresa.
- Proporcionar información amplia a éste, sobre los siguientes aspectos: condiciones de trabajo; el sistema de administración del personal y las oportunidades de desarrollo y todas las instalaciones que se otorgan para el beneficio, bienestar y recreación de los empleados.

- Comunicarle debidamente y en forma precisa las políticas que rigen dentro de la organización.
- Tratar de que el individuo tenga una responsabilidad personal hacia su propio trabajo y a la compañía, una vez que se le ha dado a conocer sus deberes, derechos y obligaciones.
- Lograr que comprenda la función, propósito y objetivos de la organización como un todo.
- Cerciorarse de que entienda los objetivos específicos que se deben lograr a través de sus acciones, así como sus responsabilidades personales y contribuciones esperadas para el logro de estos objetivos.
- Manifiestar que existe entre el empleado y la empresa una mutua dependencia.
- Comunicarle que goza de libertad para preguntar el por qué de las cosas, lo cual ayudará a esclarecer las interrogantes que se presentan en el primer día de trabajo.
- Motivar el nuevo elemento para que tenga una continua asistencia al trabajo; haciéndole ver que el no hacerlo, repercute en pérdida de tiempo y sobre todo en la adquisición de una buena productividad por parte de él.
- Hablar acerca de las líneas de autoridad que hay en la empresa, demostrándole con esto en donde se encuentra

situado, de quién depende, cuáles son los niveles jerárquicos existentes para que en un momento dado pueda ascender y ocupar algún nivel más alto.

- Crear conciencia en el nuevo empleado de la importancia que tienen los costos, y que los desperdicios son nocivos para todos, reflejándose en el impedimento de mayores sueldos, aguinaldo o reparto de utilidades.
- Darle a conocer las reglas de seguridad e higiene para que las practique, sobre todo porque son para su propio beneficio y ayudan a evitar accidentes y enfermedades.
- Hacer que comprenda el motivo de las deducciones que se hacen a los salarios, entre los que podrían ser el pago proporcional por parte del empleado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, el INFONAVIT, y la deducción sobre el impuesto sobre productos del trabajo, de acuerdo a lo que señala la Ley Federal del Trabajo.

Alcanzando los objetivos pretendidos por la inducción, se logrará que el trabajador de nuevo ingreso, además de sentirse seguro, importante y satisfecho dentro de la organización, se obtenga de él una actitud favorable demostrada con un rendimiento óptimo y una cooperación con la empresa en forma entusiasta, porque pensará que debe compensar el trato que ha recibido.

Una vez ubicados los objetivos que se desean alcanzar

por medio de la inducción, puede apreciarse que ésta representa un punto de gran importancia para cualquier organización. No debe perderse de vista el momento en el cual el nuevo empleado esta listo para iniciar su trabajo, porque puede formarse una mala opinión, un conocimiento de la organización erróneo o cierta indiferencia hacia su trabajo. Es esencial que el nuevo elemento encuentre su lugar dentro de la empresa por medio de la inducción debidamente planeada, dado que las impresiones y la información inicial cuentan mucho en las actividades posteriores hacia el puesto y hacia la compañía.

2.3. INDUCCION A LA EMPRESA Y AL PUESTO

En la inducción del nuevo empleado a la empresa y a su puesto, es necesario aplicar ciertos principios y técnicas de aprendizaje para lograr la máxima asimilación de la información que se proporcione; siendo importante presentar los aspectos que este tipo de inducción contempla generalmente, entre los cuales se puede destacar los siguientes:

- Bienvenida al nuevo elemento.
- Antecedentes de la empresa.
- Artículos o servicios que presta la empresa.

- Presentación del organigrama.
- Ubicación de las oficinas principales.
- Políticas generales de personal.
- Beneficios de los que puede disfrutar.
- Horario de trabajo.
- Lugar, días de descanso y horario de comida.
- Prestaciones y servicios para el personal.
- Entrega de la copia del contrato de trabajo y del reglamento interior.
- Forma de pago, lugar, fecha y hora.

Con relación a la inducción al puesto, ésta es una responsabilidad que recae básicamente en quien será el jefe inmediato del recién empleado, dado que éste le va a otorgar toda la ayuda necesaria para que de una manera rápida se adapte y el trabajo se realice en forma eficaz y a menor costo, dándose los siguientes puntos:

- 1.- Presentación con el jefe inmediato.
- 2.- Mostrar el departamento donde se presentará el servicio.
- 3.- Presentación con los compañeros de trabajo.
- 4.- Objetivo del puesto.
- 5.- Descripción genérica y específica del puesto.
- 6.- Rutina diaria de trabajo.

- 7.- Dar el material necesario para el desempeño del puesto.
- 8.- Presentación con el personal de otras áreas.
- 9.- Indicación de los lugares que abastecen de material.
- 10.- Información acerca de a quién se recurre en caso de algún problema.

2.4. PROGRAMA DE INDUCCION

La inducción de nuevos empleados se debe considerar como un programa amplio y sistemático que se monitorea y evalúa continuamente. Con frecuencia, dicha inducción requiere uno o dos días para establecerse, durante este tiempo los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre la organización, recibir cierta cantidad de bibliografía, participar en visitas guiadas para conocer las distintas secciones de la organización y conocer diferentes personas. Este es el tipo de programa que se podría preparar para los visitantes que disponen de poco tiempo y no para la gente que se espera se quede en la organización durante varios años. Los arreglos de una inducción de este tipo bien podrían resultar tan dañinos, o tal vez, más como benéficos. Cuando se vierte gran cantidad de información mucha de la

cual puede ser innecesaria en un lapso muy corto y muchas de las preguntas que los nuevos empleados necesitaban plantear quedan sin respuesta, es muy probable que los sentimientos iniciales de confusión, incomodidad e inseguridad se incrementen en lugar de mitigarse.

Para que el programa de inducción sea amplio y efectivo la organización necesita comenzar con una idea clara de los que pretende alcanzar como una base para el diseño del programa, esto significa que se deben producir un propósito y un grupo de objetivos.

a) Propósito

Que los nuevos empleados se integren en forma funcional y social, tan pronto como sea posible, a la organización y al ambiente laboral.

b) Objetivos

- Que comprendan la función, propósito y objetivos de la organización como un todo.
- Que entiendan los objetivos específicos que se deben lograr a través de sus secciones, así como sus responsabilidades personales y contribuciones esperadas para el logro de estos objetivos.
- Que se planee la capacitación inicial y la experiencia laboral para permitirles cumplir con estas responsabilidades.

- Que se aporte la información amplia sobre las condiciones de trabajo, horarios, etc.
- Que se tomen medidas positivas para facilitar la adaptación social de los nuevos empleados.
- Que el programa de inducción se monitoree de manera continua y se evalúe su efectividad.

La responsabilidad principal de llevar a cabo, supervisar y evaluar la inducción corresponde tanto a los gerentes de área como a los gerentes de personal respectivos.

Los contenidos y los métodos de los programas de inducción varían de forma considerable en sus detalles, pero necesitan incluir los siguientes elementos con el propósito de cumplir los objetivos previstos.

a) Entrevistas

A los nuevos empleados los deben entrevistar formalmente el gerente de área y el de personal responsables, al principio y al final del programa de inducción. Las entrevistas iniciales sirven para lo siguiente:

- Explicar el propósito, objetivos y plan del programa de inducción.
- Aportar la información amplia que se indica en los objetivos del programa.
- Informar a los nuevos empleados dónde y cómo pueden

obtener ayuda cuando la necesiten.

- Motivarlos para que consulten a sus supervisores, gerentes de línea o de personal si surge algún problema.
- Investigar si existen problemas iniciales o dudas que se necesiten aclarar y generalmente reasegurarse.

En algunas organizaciones, los trabajos específicos a los que serán asignados los nuevos empleados se cubren en el proceso de reclutamiento y selección. En otras, esta se deja a la decisión de los departamentos individuales, áreas o secciones. En tales situaciones se necesitará hacer una entrevista de colocación con el gerente de área o el de personal, en la que se analizará en detalle con los nuevos empleados el asunto de los puestos a los que serán asignados.

b) Capacitación

La capacitación en la inducción es principalmente vocacional y esta diseñada con el propósito de dar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos requeridos para el trabajo productivo. En ocasiones, la capacitación en la inducción se da en el mismo trabajo.

c) Experiencia Laboral

La experiencia laboral cubre un amplio rango de posibilidades y es un aspecto sobre el que decide cada organización ya sea que los nuevos empleados permanezcan en

una ocupación o se alternen para cumplir necesidades particulares de experiencia, es necesario un enfoque imaginativo para ampliar tanto como sea posible, el conocimiento de los nuevos empleados acerca de su ambiente organizacional. Esto puede incluir, por ejemplo, un horario de visitas o pequeños vínculos con otras unidades. El creciente conocimiento de la organización ayudará a desarrollar la confianza y es un medio importante para estimular el interés y la motivación.

Ayudas Técnicas

Mientras más objetiva e ilustrativa sea la instrucción de un programa de inducción, se obtendrán mejores resultados.

Algunas de estas ayudas técnicas son:

- El otorgamiento del contrato de trabajo en el cual se especifica el puesto, hora, lugar y sueldo a pagar.
- Por medio de la impresión de literatura por parte de la empresa.
- Mediante la utilización de material de apoyo y técnicas de enseñanza. Entre el material de apoyo se encuentra:
 - El de uso directo: pizarrón, rotafolio, gráficas, material impreso, láminas y diagramas.
 - **Proyectables:** diapositivas, filminas, retrotransparecias, películas y videocassettes.

- Auditivas: grabadoras, tocadiscos.

Las técnicas que pueden ser utilizadas son las conferencias, las discusiones de grupo y las tormentas de ideas.

2.5. INSTRUMENTOS DE INDUCCION

Los instrumentos de inducción son el manual de Bienvenida, el reglamento interno de trabajo y la descripción de puestos. Generalmente estos se otorgan a los nuevos miembros durante el programa de inducción. Enseguida analizamos cada uno de estos instrumentos.

2.5.1. EL MANUAL DE BIENVENIDA

Existen algunas ayudas técnicas para la buena introducción, tales como los llamados folletos o manuales de bienvenida.

El manual de bienvenida es uno de los medios más importantes, debido a que representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos, por lo que de este instrumento dependerá en gran parte de la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la institución. Algunas recomendaciones en la elaboración de este manual son los siguientes:

a) El folleto debe ser amistoso.

- b) Conviene que sea lo más gráfico posible, dado que cuanto más tenga de redacción, es más difícil que sea leído.
- c) Debe estar dividido en secciones ya que el solicitante buscará en él muchas cosas, y, sino las encuentra, pierde interés en él.
- d) No debe contener promesas que no se van a cumplir, porque el efecto es contrario al que se busca.
- e) No debe sustituir a la instrucción, sino solo ser un auxiliar de la misma. ⁴

A continuación se muestra, a manera de guía o modelo, una lista de las principales partes que debe contener un manual de bienvenida también conocido como manual o folleto de inducción. Desde luego, el contenido del manual deberá adaptarse a las características peculiares de cada organización.

- I. Palabras de bienvenida de parte de un representante de la organización.
- II. Información general acerca de lo que es la organización, que puede incluir:
 - Breve historia de la empresa.

⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Ed. Limusa, Primera parte, México, 1987, p.94

- Objetivos y políticas generales.
- Productos o servicios que produce o vende.
- Situación respecto a la competencia.
- Planes importantes de desarrollo.
- Contribución al desarrollo de la comunidad.

III. - Orientación al empleado sobre su trabajo tal como:

- Orientación general es decir, fecha en que deberá presentarse a empezar a trabajar; localización del lugar de trabajo; horario de trabajo; nombre de su jefe inmediato; nombre de sus subordinados, etc.
- Prestaciones que otorga la organización y modo de obtenerlas.
- Reglas y normas principales que se deben cumplir.

2.5.2. EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

El reglamento interior de trabajo es un medio por el cual se programa las actividades de toma de decisiones por los subalternos, haciendo así innecesario que cada decisión sea referida a un superior. De esta manera, las reglas ahorran tiempo al ejecutivo. Sus inferiores no tienen que consultarse sobre asuntos de rutina, pues en el reglamento se han definido los principios por adelantado. Pueden, por tanto, tomarse decisiones más rápidamente y a un nivel inferior.

Las reglas fijan normas de procedimientos operativos. Ellas pueden estar escritas o sobre entendidas, pueden ser establecidas por edictos de supervisión, por adiestramiento, por negociación implícita o a través de consultas. Sus características significantes son: 1) las reglas restringen el comportamiento del subalterno, y 2) que en diversas formas las hace cumplir la administración. Aunque muchas personas menosprecian las reglas (principalmente las escritas) tildándolas de "formalismo inútil", ellas son esenciales para el funcionamiento eficaz de una empresa.

El reglamento sirve para limitar la libertad de los subalternos. Naturalmente, mientras mayor sea el ámbito de libertad concedida a un empleado mayor será su sentimiento de autonomía. Desgraciadamente, no se puede autorizar a un empleado dependiente a hacer todo lo que desee; unos límites bien definidos o reglas, le permiten actuar con libertad dentro de este marco. Muchas veces, claro esta, dichas reglas son implícitas y no necesitan ser definidas en detalle.

Cuando queda la menor duda el supervisor debe definir las reglas claramente, a veces aún por escrito.

En México, el reglamento interno de trabajo es un instrumento de tipo jurídico que constituye gran ayuda para

la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización. Constituye un instrumento de orden jurídico, puesto que en el capítulo 5o. de la Ley Federal del Trabajo (Art. 422 al 425) establece las características que debe tener este documento que reúne las disposiciones que son obligatorias para patrones y trabajadores en todo centro de trabajo.

El Artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo define el reglamento interior de trabajo de la siguiente manera:

Artículo 422.-

Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

En la misma ley se especifica que este reglamento debiera contener las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de sus trabajos.

Según el artículo 423 las materias que deberá contener dicho reglamento, son:

1. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas, períodos de reposo durante

la jornada.

2. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
3. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
4. Días y lugares de pago;
5. Normas para el uso de asientos o sillas que se refiere el artículo 132, fracción V:

Son obligaciones de los patrones:

Mantener el número de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos.

La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;

6. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
7. Labores insalubres y peligrosas que no deban de desempeñar las mujeres y los menores;
8. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
9. Permisos y licencias;

10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de 8 días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
11. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

La fracción I del artículo 424 habla de que el reglamento interior del trabajo se formulará mediante la participación de los representantes del personal y representantes de la Dirección. En las empresas industriales y en aquellas que el trabajo este organizado y agrupado en sindicatos, la práctica más común y casi obligada, es que los representantes de los trabajadores para la discusión del reglamento interior del trabajo sean los propios elementos de la Directiva del Sindicato o bien aquellos trabajadores de la empresa designados por ellos. Dentro de las empresas que no exista un sindicato, podrá invitarse a la elaboración del reglamento a aquellos trabajadores o empleados de la misma que fueren representativos de los intereses de sus compañeros.

Es conveniente y obligatorio imprimir dicho reglamento y dotarlo a todos los empleados, a los de nuevo ingreso es preferible que se les otorgue en el programa de inducción.

2.5.3. DESCRIPCION DE PUESTOS

El análisis de puestos es una función clave en la administración de personal; es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo, además de ser un prerequisite para la evaluación de puestos y el establecimiento de las políticas de remuneraciones.

La descripción de puestos cumple los siguientes propósitos: "Explican lo que se esperan de cada empleado, ayudan en el proceso de reclutamiento , proporcionan un criterio importante para los planes de compensación de los ejecutivos y auxilian en el proceso de evaluación del desempeño."⁵

Estas descripciones de puestos deben definir la posición de cada persona dentro de la organización,

5 Hernández González, José. Administrar para producir. Ed. ECASA, México, 1985, p. 107.

describiendo el trabajo que será realizado y si es posible la manera en que ejecutarse.

Debe proporcionar una descripción general del puesto su propósito, responsabilidades, tareas específicas y autoridad.

Mediante la descripción de puestos, el redactor de las descripciones obtiene información sobre los distintos empleos que le permite describirlos con exactitud y fijar requisitos y especificaciones que se ajusten a la realidad. La información que le interesa concierne al puesto y no a quien lo desempeñe en la actualidad.

¿Qué se describe?

El analista reúne datos en cuatro campos, a saber:

1. La identidad del puesto en la estructura de la organización. Esto incluye su designación, relación de dependencia y su localización geográfica u organizacional.
2. Las tareas, obligaciones y responsabilidades esenciales del puesto y la labor que se realiza: qué se hace, cómo se hace, y para qué se hace.
3. El nivel de aptitudes, conocimientos y capacidad personal que se requiere de quien ejerce el puesto para poder desempeñarse de manera aceptable.

4. Las condiciones de trabajo, especialmente si estas no son la norma para el cargo de tipo más general.

Golightly y Horst indican que una buena descripción de puesto debe incluir lo siguiente:

A: Función Básica.- descripción de las responsabilidades básicas sin caer en la descripción de detalles intracendentes.

B: Autoridad.- los alcances y limitaciones con relación a personas, dinero, activos físicos y poder para que el trabajo se ejecute.

C: Responsabilidad.- reportes y comunicaciones ascendentes: como se reporta esta función al jefe inmediato y que tan bien se ejecuta la función.

D: Relaciones laborales.- la cooperación y trabajo de equipo requerido, las relaciones que son necesarias para el cumplimiento efectivo de la función.

E: Estándares de actuación.- la parte de los objetivos de la empresa que deben ser logrados por ese puesto específico; la medida del trabajo bien realizado, los criterios que servirán para evaluar la actuación de la persona que ocupa el puesto, los criterios de remuneración.

F: Detalle de las funciones.- explicación más detallada de las funciones básicas, trabajos específicos que deben ser realizados.

G: Características de la persona que ocupe el puesto.- una descripción aproximada a la persona que debe ocupar el puesto y que tendrá la responsabilidad de lograr esa parte de los objetivos de la organización, información relativa, edad, sexo, preparación académica, experiencia y personalidad del individuo que desempeñará el puesto.

2.6. OTRAS APLICACIONES DE LA INDUCCION

La inducción de personal también es aplicada cuando se presenta una transferencia o una promoción en cualquier organización, pero no en la forma tan completa como se da al nuevo trabajador.

Se da una transferencia cuando una persona que se encuentra ya laborando es cambiada de un puesto a otro, o simplemente de un cambio de turno a otro. Esto implica una nueva integración. Las transferencias persiguen cubrir una vacante presentada en un departamento o también tienen como propósito situar empleados que de acuerdo con sus capacidades estén en un puesto más apropiado.

Respecto a la promoción, esta consiste, al igual que una transferencia en cubrir una vacante, pero con la diferencia que el empleado que la ocupe tendrá como beneficio el obtener un mayor sueldo, mayores privilegios,

beneficios y a la vez el otorgamiento de mayores responsabilidades. Cuando la transferencia se presenta, es necesario recurrir a una inducción, porque la persona requiere de conocer lo nuevo a lo cual está perteneciendo.

Cabe aclarar que después de la inducción se presenta la capacitación del trabajador, la cual permite incrementar las capacidades del empleado para que desempeñe con eficiencia su puesto.

2.7. IMPORTANCIA DE LA PEDAGOGIA EN LA INDUCCION.

Debido a que el propósito de la investigación es efectuar una propuesta pedagógica para la implantación de un nuevo modelo en la inducción, es conveniente en este capítulo destacar la importancia de la pedagogía en la inducción.

Al respecto se puede considerar que la aplicación de la pedagogía en la fase de inducción es fundamental para facilitar el proceso de aprendizaje e integración de los nuevos empleados.

De esta forma el conocimiento y aplicación de los pedagógicos, llamados también principios de aprendizaje adquiere una relevancia significativa. El aprendizaje en sí no es observable, sino solamente sus resultados son los que se pueden observar y medir.

No obstante, a partir de diversos estudios sobre el proceso de aprendizaje, los investigadores han descrito a grandes rasgos dicho proceso y han desarrollado algunos principios que resultan de utilidad en la capacitación, particularmente para la inducción.

Una forma para comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje en la que se muestran etapas de progresión y etapas de estabilización, subsecuentes que van del nivel mínimo al máximo de aprendizaje.

El capacitado generalmente puede plantearse dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje: en primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño; y en segundo lugar, busca que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Es importante señalar que a pesar de que la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de los principios pedagógicos ayuda a acelerar el proceso. Estos principios constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen los principios pedagógicos en el aprendizaje, habrá más posibilidades de que los conocimientos en la inducción sean más efectivos:

Algunos de estos principios son los siguientes⁶:

- Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- Repetición. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje conocimientos más o menos permanentes en la memoria.
- Relevancia. El aprendizaje recibe un gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la inducción.
- Transferencia. A mayor concordancia del programa de inducción con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- Retroalimentación. Esta proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso, motivándolos para poder ajustar su conducta de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje lo más rápida posible.

Todo lo anterior pone en evidencia la importancia de la pedagogía para lograr mejores resultados en la inducción.

6 Larroyo, Francisco. La Ciencia de la Educación. Editorial Porrúa, México, 1982, p. 65.

De tal manera, es necesario conocer los aspectos fundamentales del proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la inducción, de manera que pueda lograrse al máximo nivel de aprovechamiento por parte de los participantes.

Al respecto cabe señalar que, el aprendizaje - entendido como un cambio relativamente permanente en una tendencia, de la conducta- es el fin último de la enseñanza como parte de la inducción.

Así, la enseñanza en su intento de cambiar al individuo que adquiera nuevas ideas, asimile nuevos conocimientos, desarrolle capacidades específicas, o cambie ciertas actitudes.

En la capacitación para la inducción, el proceso de enseñanza-aprendizaje se orienta a lograr que el empleado de reciente ingreso asimile los conocimientos necesarios y desarrolle ciertas capacidades, de manera que adopte una actitud favorable hacia la empresa y se de una rápida y adecuada integración

CAPITULO 3. LA EMPRESA SOFTTEK

Después de que ha quedado expuesto el marco teórico de la investigación, corresponde en este capítulo presentar las características y situación general de la empresa objeto de estudio, a fin de tener una visión global de la misma, para posteriormente realizar el diagnóstico sobre las condiciones actuales de la inducción en la empresa.

Siendo importante en primera instancia conocer sus filosofía, políticas, antecedentes y su organización actual, además de efectuar un análisis situacional, a fin de determinar sus fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades."

3.1. ANTECEDENTES Y FILOSOFIA

La empresa inició sus actividades en diciembre de 1982, con el propósito de integrar una compañía diferente, líder en México en el negocio de software, conjugando excelentes productos y servicios a sus clientes y usuarios.

A lo largo de su historia ha venido creciendo y desarrollándose de manera importante, y actualmente se encuentra integrada por cuatro empresas dedicada al giro de la computación.

Ahora bien, la filosofía corporativa permite la integración, definir los propósitos fundamentales, determinar la forma como se pueden realizar dichos propósitos y permite establecer los principios y aquello que se considera de valor para la compañía.

La filosofía del negocio que sustenta la empresa es proveer al mercado con un eficiente servicio al cliente y con los mejores productos de computación, a su personal con un atrayente reto profesional y un recompensante paquete de ingresos y prestaciones; y a la comunidad con una fuerza constante de progreso.

El medio que utiliza la compañía para sustentar su filosofía es la obtención de utilidades y de un retorno sobre la inversión que permita satisfacer las expectativas de los accionistas y generar los recursos necesarios para continuar su crecimiento.

La misión de la empresa es contribuir con las organizaciones a satisfacer sus necesidades de sistemas de información a través de productos y servicios confiables y de excelente calidad.

En general la filosofía de la empresa se sustenta en los siguientes valores:

1) Entusiasmo.

En la empresa el entusiasmo es el elemento más importante dentro de la automotivación de nuestra gente. Es el empuje de cada uno de nosotros lo que nos permite hacer nuestro trabajo cada día mejor, para alcanzar las metas que nos hemos fijado, en muchas ocasiones por simple deseo de ser mejores, sin importar las dificultades que pudieran presentarse.

2) Compromiso.

Entre las personas que conforman la empresa existe un alto compromiso con los compañeros, dentro de los equipos de trabajo y con los clientes, permitiendo que las necesidades que nos han recomendado sean cubiertas. Este compromiso fortalece individualmente y como organización.

3) Capacidad emprendedora e innovadora.

La capacidad del individuo se manifiesta en su alto nivel de preparación y búsqueda constante de mejoras en

nuestro trabajo cotidiano, mismas que ha sido probado en numerosas ocasiones en los proyectos desarrollados. Por otra parte, la capacidad emprendedora de quienes dirigen a la empresa, es un elemento determinante para la búsqueda de nuevos esquemas empresariales y nuevos mercados que le han dado a la compañía su imagen y consolidación en el negocio.

4) Excelencia y calidad.

La característica de ser excelentes es una cualidad buscada en cada una de las personas de la empresa. Entendiéndose esta búsqueda individual, como una filosofía de ser mejores cada día. La calidad de sus productos y servicios son un reflejo de la filosofía de excelencia individual. Esta filosofía va más allá del trabajo cotidiano, pues se manifiesta en todas las actividades de la vida.

5) Trabajo en equipo.

Es el resultado directo de nuestra creencia de que los individuos pueden alcanzar metas más abiciosas mediante la unión de esfuerzos.

6) Actitud de servicio.

Esta actitud se genera como resultado de enfocar los esfuerzos individuales para conjuntar los valores como: entusiasmo, compromiso, respeto y trabajo en equipo,

teniendo en mente a los clientes internos y externos. Para cubrir en forma amplia las expectativas que tienen de la empresa.

7) Respeto.

Este valor se manifiesta en la actitud que nos permite interactuar con otros individuos y organizaciones, aceptando diferencias y evitar agresiones a otras culturas y comportamientos organizacionales.

En cuanto a los principios que rigen la actuación dentro de la empresa, como parte esencial de la filosofía corporativa, se pueden destacar los siguientes:

1. La empresa es un negocio, como tal debe generar riqueza a quienes la integran y a la sociedad en que se encuentra. Para los socios debe ser una empresa rentable y atractiva, para los colaboradores debe ser una empresa que brinda oportunidades y retos, para la sociedad debe ser una empresa que cumple con sus obligaciones y que participa en el desarrollo social.
2. La excelencia es una norma de vida, nuestros actos deben estar dirigidos a lograrla siempre. Se debe buscar ser excelentes en todos nuestros actos, las 24 horas de día, los 365 días del año.

3. El desarrollo profesional es responsabilidad de cada persona, la empresa promueve proporcionando un ambiente de oportunidades, retos y competitividad.

La empresa crecerá y mejorará en la medida en que sus integrantes logren desarrollarse profesionalmente en sus áreas de interés.

4. Las estrategias de la compañía están basadas en la innovación continua, de su tecnología, de sus esquemas de comercialización y de su organización. La disciplina ingenieril (técnicas, métodos y herramientas) ha demostrado su valor en el éxito de la empresa. El mantenerla al día con innovación continua forman parte de las estrategias de la empresa.

El crecimiento que se ha propuesto sólo puede darse con esquemas de comercialización innovadores fuera de lo común.

La organización debe adaptar su estructura, innovando constantemente, para poder cumplir retos actuales y futuros.

5. La comunicación efectiva es esencial para el logro de resultados, por lo mismo en la empresa todas las puertas están abiertas para tratar cualquier asunto.

Deseamos que se respete la estructura organizacional y los canales de comunicación oficiales, pero se promueve la confianza para discutir abiertamente cualquier asunto con la persona que se considere más conveniente.

6. La fortaleza de la empresa radica en las personas que la integran. Las características de una persona están dadas por una gran cantidad de elementos culturales y sociales, que hacen de ella un ser único y por lo tanto valioso por sí mismo. Hay algunas que distinguen particularmente a los individuos que las tienen, ellas son: entusiasmo, compromiso, respeto, capacidad y ambición. Por otro lado, las características de una empresa están dadas por su filosofía corporativa y por la combinación de las características de cada uno de los individuos que la forman, haciéndola igualmente una entidad única y valiosa por sí misma.
7. La capacidad emprendedora es el motor que mueve a la empresa. Para crear una empresa, se necesita algo más que recursos financieros y humanos, se requiere un especial interés en hacerlo, se requiere de personas con capacidad emprendedora. Un emprendedor, es necesariamente un optimista, que no desea ver los obstáculos en el camino como problema que lo van a

vencer, sino con un entrenamiento para prepararse a retos futuros.

8. La unión de esfuerzos permite el logro de grandes metas. Los individuos aún siendo emprendedores y con un gran entusiasmo, sólo puede lograr metas asequibles a sus fuerzas. La conjunción de individuos y organizaciones con diferentes características y fortalezas, dentro de un marco de compromiso y respeto mutuo, es la única forma de crear una fuerza superior que permita el logro de grandes metas.

9. La utilización de alta tecnología permite excelentes resultados. El mundo moderno exige que métodos y herramientas, sean revisados y mejorados constantemente, incrementando su nivel tecnológico y adaptándolos a rápidos cambios del medio ambiente. Para poder ofrecer excelentes productos y servicios a los clientes, es necesario mantenerse al día, utilizar la mejor tecnología para cada situación y buscar mejorarla constantemente.

3.2. POLITICAS

Otro de los aspectos que es importante conocer sobre la empresa, es lo referente a sus políticas, las cuales constituyen los lineamientos generales de acción dentro de la empresa. Entre las políticas generales más importantes de la empresa se encuentran las siguientes.

1. El comportamiento del personal de la empresa debe basarse en establecer y cumplir compromisos.
2. La compensación del personal debe ser superior al promedio exigido por la ley.
3. La relación de la empresa con sus clientes debe ser consolidada, buscando lograr la clasificación de proveedor único en las áreas de competencia.
4. Las metodologías y herramientas de Ingeniería de Software de SOFTTEK deben ser utilizadas siempre para todos los efectos, excepto cuando el cliente solicite específicamente el uso de metodología y/o herramientas diferentes.
5. SOFTTEK debe contar con el mejor personal. Nos interesa la capacidad y el potencial de nuestra gente. Buscamos contar con nosotros al personal mejor capacitado en

informática y que a la vez tenga las mejores habilidades humanas y un gran entusiasmo.

6. La propiedad de los diferentes negocios de SOFTTEK debe ser su personal clave.
7. Se debe lograr la máxima integración dentro de cada grupo y entre ellos, por lo que se buscará constantemente mejorar los canales de comunicación de la empresa.
8. Los integrantes de SOFTTEK deben proyectar una imagen y comportamiento profesionales, indistintamente del medio en el que estén desarrollando su actividad.
9. La relación costo-beneficio que SOFTTEK ofrece a sus clientes le debe permitir tener los precios y tarifas más altos del mercado.
10. El medio ambiente físico de trabajo debe ser tal que permita un clima laboral agradable y confortable.
11. Los logros obtenidos por una persona o por un grupo de personas deben ser reconocidos oportuna y adecuadamente.
12. Puesto que la capacidad emprendedora es el motor que mueve a SOFTTEK, se apoyará y fomentará en todos los niveles y áreas de negocio.

13. SOFTTEK proporciona un ambiente de oportunidades, desafíos y competitividad que promueve el desarrollo profesional de todos sus integrantes vía trabajo, capacitación y exposición a nuevos retos.
14. Cada nueva división o negocio que se establezca, deberá definir sus líneas de autoridad y canales de comunicación, formalizando su constitución.

3.3. ORGANIZACION ACTUAL

Actualmente la empresa se encuentra organizada en unidades, y la máxima autoridad es el grupo de accionista o socios de la compañía, los cuales son representados por un consejo que tiene reuniones periódicas para decidir las directrices de la empresa.

El Presidente es el segundo órgano de decisión en la empresa y tiene la responsabilidad de conducirla en el logro de su misión corporativa, teniendo a su cargo el diseño de las estrategias de toda la organización y vigilar que se cumplan, siempre en congruencia con la cultura organizacional.

La labor del Presidente es apoyada por la Dirección Administrativa, la Dirección del Proceso de Mejora Continua de Calidad y las diferentes direcciones operativas.

El Director Administrativo coordina las funciones de

administración contable, de reclutamiento y administración de personal y de planeación y desarrollo gerencial.

El Director del Proceso de Mejora Continua de Calidad coordina el desarrollo de este programa en toda la organización, funcionando como una dirección estaff de la Presidencia. Como se ha indicado, la empresa está segmentada en unidades estratégicas de negocio denominadas divisiones; cada una de las divisiones están administradas por un Director General. Las funciones operativas de desarrollo de Sistemas de Información y de Promoción están integradas a cada una de las divisiones.

Mediante la segmentación por divisiones, la organización proporciona una oportuna respuesta a las necesidades particulares de sus diferentes clientes por medio del entendimiento de sus problemas mediante la especialización.

Cada división está estructurada internamente de tal manera que puede organizarse según las características y necesidades requeridas para los diferentes proyectos. Así, en el caso de un proyecto de mediana dimensión y complejidad que requiera un equipo no muy grande de personas, el desarrollo del sistema es coordinado por uno a varios líderes de proyecto, quienes coordinarán un grupo de trabajo de 3 a 7 ingenieros de sistemas, cada uno.

Sin embargo cuando las necesidades de los clientes son

tales que se requiere de desarrollar sistemas de gran dimensión y complejidad y que por lo tanto se requieren de grupos de trabajo más grandes, los proyectos pueden ser coordinados por un Director de Proyecto, con uno o más Gerentes de Proyecto y varios Líderes de Proyecto, quienes supervisan las funciones del grupo de Ingenieros de Sistemas.

Esta estructura organizacional y la diversidad de proyecto y ambientes computacionales con diversos clientes permite un desarrollo continuo de los integrantes de SOFTTEK en sus áreas de especialidad e interés profesional.

La formación de divisiones tiene como finalidad estratégica, que estas divisiones en el mediano plazo, se desarrollen como pequeñas empresas con un alto grado de autonomía, siguiendo el fundamento anteriormente expuesto de poder estar más cerca de los clientes en cuanto a sus necesidades muy específicas dependiendo de su giro, para brindarles un servicio especializado y altamente competitivo.

La segmentación organizacional es un movimiento que se está realizando en algunas de las corporaciones más importantes en diversos países y es una respuesta estratégica innovadora a los grandes cambios económicos y a las tendencias que se preveen para los próximos años en

cuanto a estructura de los negocios y comportamientos de los mercados.

Como es sabido, la pequeña organización de servicios de alta tecnología, no está en la mayoría de los casos en la posibilidad de responder a las demandas complejas de las grandes corporaciones. Sin embargo, estas necesidades de servicios de alta tecnología pueden ser cubiertas en forma amplia por las grandes empresas de servicios, con la infraestructura necesaria y especialización por sectores requerida.

La segmentación organizacional de la empresa, por otra parte, busca ser implementada teniendo en mente a las personas que forman parte de la empresa, y a que esta manera de organizarnos permita la oportunidad de desarrollar tareas complejas de ingeniería en un ambiente íntimo, familiar; lo que propicia un mejor desempeño y crecimiento de cada participante.

Adicionalmente, esta estructura permite que se den de manera natural las oportunidades de desempeñar puestos de mayor reto y responsabilidad para aquellas personas que así lo deseen y pongan todo su entusiasmo en lograrlo, ya que no se tiene una gran escala organizacional, no hay barreras de antigüedad que se presentan en otras empresas y con ello se impulsa el desarrollo profesional de los que integran la organización.

La homogeneidad e identificación entre las distintas divisiones debe darse a través de una cultura organizacional vigorosa.

Este esquema de segmentación en organizaciones pequeñas y especializadas es una estrategia en donde la SFFTEK es vanguardista e innovadora dentro de toda una gama de empresas de servicios de alta tecnología a nivel nacional.

De tres divisiones que integraban la compañía hasta 1989, ahora la compañía se encuentra organizada en dieciocho divisiones que son las siguientes:

División proyectos de Software Bolsa de Valores

División proyectos de Software Bancos

División proyectos de Software Seguros

División proyectos de Software Comercio

División proyectos de Software Industria

División proyectos de Software Servicios

División proyectos de Software Compañías

Multinacionales

División proyectos de Software Gobierno

División proyectos de Software Grupos Monterrey

División proyectos de Software Zona Norte

División Consultoría Monterrey

División Comercialización de Producto

División Educación Técnica
División Inteligencia Artificial
División Proyectos de Software Norteamérica
División Tecnología CASE
División Proyecto M/F-step
División Consultoría México.

3.4. ANALISIS SITUACIONAL

Es muy importante efectuar un análisis situacional de la empresa de manera que permita identificar sus fuerzas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades; lo cual es fundamental para cualquier tipo de planeación dentro de la empresa, incluyendo la planeación de recursos humanos y particularmente en lo referente a la inducción.

3.4.1. FUERZAS

La principal fortaleza de la empresa radica en las personas que la integran; un sólido equipo compuesto por más de 250 profesionistas en computación e informática, todos ellos altamente calificados en el uso de las técnicas de ingeniería de Software más avanzadas que existen actualmente en el mundo.

Además, el alto compromiso de la empresa con sus clientes y los logros obtenidos han permitido su

consolidación en el mercado nacional y hacer una empresa altamente competitiva en el plano internacional.

Ahora bien, entre otras fuerzas importantes que posee la empresa se pueden destacar las siguientes:

- Una imagen positiva y de prestigio en el mercado lo que le hace gozar de la preferencia de los clientes.
- Una cultura organizacional bien cimentada, con principios y valores que responden a los requerimientos del entorno.
- La empresa es líder de proyectos autónomos, lo que le da una gran ventaja frente a la competencia.
- La metodología de trabajo que ha desarrollado la compañía le permite lograr sus objetivos con gran eficiencia.
- La estructura organizacional de la empresa le permite una gran agilidad en la toma de decisiones, ya que se encuentra adecuadamente descentralizada.
- La estrategia de especialización sectorial que ha desarrollado la empresa constituye otra de sus importantes fuerzas, ya que es la base para cubrir un amplio mercado, proporcionando el mejor servicio.

- La versatilidad en el servicio que ofrece la compañía le permite satisfacer demandas de la manera más amplia posible.
- La empresa ofrece productos considerados como estratégicos en la operación de la mayoría de las organizaciones; lo cual constituye una de sus más grandes fuerzas.
- La compañía es reconocida por el alto compromiso que establece con sus clientes.

3.4.2. DEBILIDADES

Por otro lado, la empresa también presenta importantes debilidades, entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Tal vez la más grave de las debilidades que enfrenta la empresa es la carencia de adecuadas técnicas de administración de recursos humanos; principalmente en lo que se refiere a inducción, situación que impide el óptimo aprovechamiento de los mismos.
- La vulnerabilidad a la promoción es otra de sus debilidades; ya que las constantes promociones de la competencia afectan considerablemente a la empresa.

- La falta de experiencia gerencial limita el desarrollo de la compañía e impide el funcionamiento óptimo.
- En general la empresa no cuenta con un soporte administrativo adecuado que permita el logro de los objetivos de manera eficiente.
- Una seria debilidad es que la comunicación que se da en las unidades y en general en toda la organización es inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.
- La falta de desarrollo en habilidades sociales es un factor negativo en la empresa, que le impide consolidar su posición en el mercado.
- El deficiente desempeño en labores de análisis y diseño constituyen una debilidad inherente a la organización que va en detrimento del servicio que presta.
- En la empresa el conocimiento técnico se encuentra concentrado, lo que obstaculiza el desarrollo de todo el grupo de trabajo.
- Se observa un cierto desconocimiento del mercado y la competencia de manera que se obstaculiza el desarrollo de estrategias exitosas.

- A la compañía le falta actualización tecnológica y algunos métodos, sistemas y procedimientos son obsoletos.

3.4.3. AMENAZAS

Identificadas las principales fuerzas y debilidades de la empresa SOFFTEK, corresponde ahora determinar cuáles son las amenazas a las que se enfrenta, entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Existe una alta competencia en el mercado de Recursos en donde las diferentes empresas compiten por los elementos mejor preparados.
- Existen riesgos de que se presente un crecimiento acelerado; sin una adecuada planeación lo que puede ser negativo para la eficiencia y productividad de la compañía.
- Se presenta la amenaza de que algún competidor avance tecnológicamente más que la compañía ya que en este renglón es principalmente en donde se basa la competencia dentro del mercado de la computación.
- Existen fuertes competidores en el mercado, que tienen características diferentes que la empresa no puede

ofrecer actualmente; tales como asignación de recursos en el extranjero, instalaciones físicas, imagen a nivel mundial.

- La situación laboral que se presenta actualmente en la empresa constituyen una amenaza que pone en peligro la estabilidad y desarrollo de la organización ya que al carecer de técnicas adecuadas de administración de recursos humanos, no se logra la satisfacción laboral de los mismos.

3.4.4. OPORTUNIDADES

El último punto a considerar en este capítulo es lo relativo a las oportunidades que se presentan de acuerdo al entorno de la empresa. Así, antes de señalar las principales oportunidades, es conveniente considerar las condiciones del entorno en diferentes aspectos como los económicos, políticos, tecnológicos, sociales, etc.

En el aspecto económico se pueden observar las siguientes condiciones:

- Estabilidad y crecimiento económico.
- Apoyo por parte del gobierno al desarrollo tecnológico y a la exportación.

- México toma un papel importante en la globalización del mercado.
- Tendencia de privatización y desregulación económica.

En el ámbito político se registran cambios de estrategias gubernamentales a economías de libre mercado; así como la apertura política.

En cuando a los aspectos tecnológicos se observa lo siguiente:

- La computación va a seguir avanzando.
- Los sistemas requeridos se sofisticarán.
- Se requerirán comunicaciones más avanzadas.

En el ámbito social se registra el número de cliente, que a la vez son cada vez más exigentes.

En cuanto al abastecimiento de recursos se espera que las escuelas producirán suficientes profesionistas en informática, pero su preparación no será la óptima.

Por último, en relación a los mercados se registran las siguientes situaciones:

- Ampliación del mercado nacional.
- Apertura del mercado mundial.
- Las empresas se soportarán más en servicios externos.

- Surgirá nueva competencia.
- El mercado puede resultar más grande que la capacidad de la empresa.

De acuerdo con estas condiciones, la empresa tendrá ante sí importantes oportunidades como las siguientes:

- La empresa puede aprovechar el gran potencial del mercado para crecer y aprovecharlo al máximo.
- La compañía puede consolidar sus ideas para el desarrollo de recursos humanos, mediante la aplicación de adecuadas técnicas de recursos humanos que permitan su mejor aprovechamiento.
- La empresa puede consolidar su cultura de calidad, de manera que puede proporcionarse en el mercado como una empresa con calidad total.
- La compañía tiene la oportunidad de participar en el mercado mundial de sistemas de ingeniería de Software por computadora que se desarrolla actualmente en la empresa, aprovechando la apertura comercial.
- El financiamiento del gobierno para el desarrollo tecnológico y exportación constituye una importante oportunidad que la empresa puede aprovechar para

consolidar su oposición en el mercado, tanto nacional como internacional.

- La empresa puede desarrollar y aprovechar inteligencia artificial y otras tecnologías de punta lo que le permitirá mantenerse a la vanguardia.

Como se puede observar, la empresa presenta importantes fuerzas y tiene ante sí grandes oportunidades, pero al mismo tiempo tiene serias debilidades y graves amenazas.

Se ha visto que uno de los aspectos más negativos es la falta de técnicas administrativas de recursos humanos, particularmente en lo que respecta a la inducción. De esta forma se hace necesario efectuar un diagnóstico para profundizar la problemática en este campo y poder darle solución de manera que puedan enfrentarse los retos y aprovecharse al máximo las oportunidades.

CAPITULO 4. DIAGNOSTICO DE LA INDUCCION EN LA EMPRESA.

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa, dedicada al giro de la computación, ha venido creciendo y desarrollandose de manera considerable desde sus orígenes; y actualmente se encuentra posicionada en el mercado como una compañía que contribuye con las organizaciones a satisfacer sus necesidades en materia de computación ofreciendo productos y servicios de óptima calidad.

Sin embargo, en la empresa es posible encontrar situaciones negativas que se derivan de la falta de integración de los empleados de nuevo ingreso.

Un obstáculo grave para la integración del personal lo constituye el hecho de que no se les proporciona la información orientación necesaria para adaptarse pues se enfrenta a un ambiente nuevo y totalmente desconocido para ellos; por lo que en ocasiones prefiere abandonar la empresa, generando altas tasas de rotación y otros problemas como falta de motivación y satisfacción en el trabajo.

Se ha visto que una de las principales debilidades de la empresa es que hasta la fecha carece de un adecuado programa de inducción que permita a los nuevos empleados

integrarse fácil y rápidamente al medio ambiente que puede resultar totalmente desconocido.

Es así que, al no tener un modelo o procedimiento de inducción acorde a los requerimientos o necesidades de las personas que ingresan a la empresa se generan situaciones negativas y se afecta el clima laboral.

Debido a que en la empresa no se ha dado importancia a esta situación, es difícil implantar; de manera que se requiere el diagnóstico y análisis de los requerimientos y necesidades de los recursos humanos así como de la empresa para justificar la creación de un nuevo modelo de inducción, basado principalmente en la aplicación de la pedagogía a fin de lograr el óptimo nivel de aprendizaje y asimilación de la información que los empleados de nuevo ingreso requieren y que debe de incluirse en el programa de inducción.

De tal forma se plantea el problema de determinar cuáles son los requerimientos y necesidades de los empleados de nuevo ingreso.

4.2. OBJETIVOS.

El objetivo general del diagnóstico es evaluar el fundamento de la inducción en la empresa, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución, a través de la propuesta de un programa en este campo.

La finalidad primordial es apoyar a la empresa a lograr una inducción más efectiva mediante la determinación de los requerimientos y necesidades de los empleados de nuevo ingreso, que justifique la creación de un nuevo modelo de inducción que permita la fácil integración del personal y promueva su desarrollo integral.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar si a los empleados, al ingresar a la empresa se les proporciona la información necesaria para identificarse con la empresa y desempeñar su puesto.
- Identificar si los empleados conocen la misión de la empresa; sus políticas, objetivos y organigrama.
- Determinar si los empleados saben con quien dirigirse, o a qué área, para solucionar algún problema.
- Identificar si los empleados conocen cuáles son los objetivos y funciones del área de Recursos Humanos.
- Conocer cuáles son los problemas a los que se enfrentan el personal, en su trabajo, y con quien los comenta.

- Identificar cómo son las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo o proyecto.
- Determinar si el personal enfrenta problemas de relaciones interpersonales, cómo los resuelve y con quién lo comenta.
- Conocer como se da la comunicación en todos los niveles dentro de la empresa.
- Identificar como es la relación de los empleados con sus clientes; los problemas que han tenido y cómo los resuelven.
- Determinar los aspectos de motivación del empleado en el trabajo.
- Identificar los aspectos que los empleados desearían cambiar del medio ambiente en la empresa.
- Determinar los aspectos en los cuales los empleados requieren o desearían que se les proporcionará capacitación al ingresar a la empresa.

4.3. HIPOTESIS.

- Más del 51% de los empleados considera que al ingresar a la empresa no se le proporcionó la información necesario para desempeñar su puesto y sentirse identificado.
- Más del 51% de los empleados no conoce la misión de la empresa, sus políticas, objetivos ni organigrama.
- Más del 51% del personal no sabe con quién o a qué área dirigirse para solucionar los problemas.
- Más del 51% de los empleados desconocen cuáles son los objetivos y funciones del área de recursos humanos.
- Más del 51% de los empleados se enfrenta a problemas en su trabajo por no conocer adecuadamente el alcance de sus responsabilidades y funciones; y por carecer de información necesaria para desempeñarlo.
- Más del 51% de los empleados señala que las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo o proyecto son inadecuados, por desconocer las técnicas básicas de coordinación.
- Más del 51% del personal enfrenta problemas de relaciones interpersonales.
- Más del 51% de los empleados considera que la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo; de su equipo con el líder de proyecto, y con el director de División.

- Más del 51% de los empleados señala que su relación con el cliente es aceptable, pero enfrenta algunos problemas por desconocer los principios del servicio de calidad
- Más del 51% de los empleados propone una más amplia información y comunicación más abierta para sentirse más motivado.
- Más del 51% de los empleados señalan que es necesario capacitación en la inducción en aspectos como los siguientes: información general de la empresa, funciones y responsabilidades del puesto, comunicación, motivación, servicio al cliente, entre otros.

4.4. UNIVERSO Y MUESTRA.

El Universo de la investigación está constituido por todo el personal de la empresa, que ascienden a 250 empleados.

Así, aplicando la fórmula para poblaciones finitas, se determinará la muestra que resulte representativa de toda la empresa.

De esta forma será necesario considerar una muestra de 53 empleados para obtener una confianza del 90%.

4.5. CUESTIONARIO.

Para obtener la información necesaria para poder llevar a cabo el diagnóstico de la inducción en la empresa, se aplicará un cuestionario a la muestra seleccionada.

El diseño de este cuestionario esta basado en los objetivos de la investigación, a fin de obtener todos los datos necesarios para su logro y para poder comprobar o disprobar las hipótesis planteados.

A continuación se presenta la guía del cuestionario aplicado.

GUIA DE ENTREVISTA.

1. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en Softtek?

2. ¿En cuántas Divisiones o Proyectos has estado trabajando?

3. ¿Considera que al ingresar la empresa se le proporcione la información necesaria para desempeñar su puesto y sentirse identificado?

4. ¿Conoces cuál es la Misión Softtek?

5. ¿Sus políticas? ¿y Objetivos?

6. ¿Conoces el Organigrama?

7. ¿Sabes con quién o a que área dirigirte para solucionar algún problema?

8. ¿Conoces cuáles son los objetivos y funciones del Area de Recursos Humanos (Administrativa)?

9. ¿Cuáles son los problemas a los que te enfrentas en tu trabajo?

10. ¿Con quién los comentas?

11. ¿Describe cómo son las Relaciones Interpersonales en tu equipo de trabajo o Proyecto?

12. ¿Te has llegado a enfrentar con problemas de tipo Relaciones Interpersonales?

13. ¿Cómo lo resuelves? ¿Con quién lo comentas?

14. ¿Describe la Comunicación entre tu equipo de trabajo, y equipo -Lider de Proyecto y equipo Líder-Director de División?.

15. Describe la relación con tu cliente.

16. ¿Has tenido algún problema? ¿De qué tipo?

17. ¿Cómo lo resuelves? ¿Con quién te diriges?

18. ¿Cuál es tu opinión acerca de la Imágen de Softtek ante el cliente?

19. ¿Qué es lo que más te motiva en tu trabajo?

20. ¿Qué es lo que te desmotiva?

21. ¿Qué acciones propondrías para sentirte más motivado?

22. ¿Tienes la camiseta de Softtek puesta? ¿Por qué?

23. ¿Qué cambiarías (en general) de lo que te rodea (Softtek)?

24. ¿En qué aspectos consideras que necesitas o desearías capacitación desde tu ingreso a la empresa?

25. ¿Opinión General.

4.6. TABULACION.

Obtenidos todos los cuestionarios contestados, es necesario, ahora realizar su tabulación para posteriormente proceder a la interpretación de los resultados obtenidos.

PREGUNTA	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la empresa?	- Menos de un año	11	20.75
	- De 1 a 3 años	41	77.35
	- De 4 a 6 años	1	1.88
	- De 7 a 9 años	0	0
	- Diez años o más	0	0
	TOTAL	53	99.98
2. ¿En cuántas divisiones o Proyectos has estado trabajando.	- 1	16	30.18
	- 2 a 4	24	45.28
	- 5 a 7	8	15.09
	- Más de 7	5	9.43
		53	99.98
3. ¿Considera que al ingresar a la empresa se le proporciono la información necesaria su puesto y sentirse identificado?	- Sí	7	13.20
	- No	46	86.80
		53	100%
4. ¿Conoces cuál es la misión de la empresa.	- Sí	12	22.64
	- No	41	77.35
		53	100%

5. ¿Sus políticas y objetivos?	- Sí	16	31.37
	- No	37	69.81
		<u>53</u>	<u>99.98%</u>
6. ¿Conoces el Organigrama.	- Sí	6	11.32
	- No	47	88.67
		<u>53</u>	<u>100%</u>
7. ¿Sabes con quién, o a que área, dirigirte para solucionar algún problema?	- Sí	21	39.62
	- No	32	60.37
		<u>53</u>	<u>99.99%</u>
8. ¿Conoces cuáles son los objetivos y funciones del área de Recursos Humanos?	- Sí	9	16.98
	- No	44	83.01
		<u>53</u>	<u>99.99%</u>
9. ¿Cuáles son los problemas a los que te enfrentas en tu trabajo?	- Desconocimiento del alcance de la autoridad y responsabilidad.	21	25
	- Problemas de relaciones interpersonales y con el cliente.	26	30.95
	- Pérdida de tiempo por carecer de la información básica para solucionar los anteriores.	31	36.90
	- Falta de comunicación	6	7.14
		<u>84</u>	<u>99.99%</u>
TOTAL		84	99.99%

10. ¿Con quién los comentarios. yectos has estado trabajando.	- Con el Jefe inmediato.	13	24.52
	- Con el Director de División.	2	3.77
	- Con los compañeros	17	32.07
	- No se sabe con quien Comentarlos.	21	39.62
		53	99.98%
11. ¿Describe Cómo son las relaciones interpersonales en tu equipo de trabajo?	- Armoniosas.	5	9.43
	- Falta de coordinación	18	33.96
	- Con fricciones	9	16.98
	- Carentes de comunicación	21	39.62
		53	99.99%
12. ¿Te has llegado a enfrentar con problemas de tipo relaciones interpersonales?	- Sí	41	77.35
	- No	12	26.64
		53	99.99%
13. ¿Cómo los resuelves. yectos has estado trabajando.	- A través del diálogo.	7	17.07
	- No se Resuelven.	11	26.82
	- Indiferencia.	9	21.95
	- No Contestaron.	14	34.14
		41	99.98%
14. ¿Describe la comunicación tu equipo de trabajo, equipo-líder de proyecto, y equipo-líder-Director de División.	- Optima.	9	16.98
	- Formal	13	24.52
	- Inadecuada o deficiente	31	58.49
		53	99.99%
15. ¿Describe la relación con tu cliente.	- Aceptable.	44	83.01
	- Excelente.	7	13.20
	- Pésima.	2	3.77
		53	99.98%

16. ¿Has tenido algún problema con el cliente?	- Sí	28	52.83
	- No	25	47.16
		<u>53</u>	<u>99.99%</u>
¿De qué Tipo?	- De Servicio	8	28.57
	- De puntualidad	4	14.28
	- De opiniones	6	21.42
	- No contestaron	10	35.71
		<u>28</u>	<u>99.98%</u>
17. ¿Cómo los resultados.	- A través del diálogo.	6	21.42
	- Concertando.	7	25.0
	- A través del Jefe	10	35.71
	- Cediendo a lo que el cliente desea.	3	10.71
	- No se puede resolver.	2	7.14
		<u>28</u>	<u>99.98%</u>
-¿Con quién te diriges?	- Con el Jefe inmediato.	13	46.42
	- Con el director de	4	14.28
	- No sabe a quien dirigirse.	11	39.28
		<u>28</u>	<u>99.98%</u>
18. ¿Cuál es tu opinión acerca de la imagen de la empresa ante el cliente.	- Excelente	5	9.43
	- Buena.	12	22.64
	- Falta calidad de Servicio.	17	35.84
	- Deficiente atención de clientes.	17	32.07
		<u>53</u>	<u>99.98%</u>

19. ¿Qué es lo que más te motiva en tu trabajo.	- Los buenos compañeros.	9	16.98
	- El Jefe.	3	5.66
	- No hay elementos motivadores.	16	30.18
	- El Puesto	12	22.64
	- Las metas Personales.	13	24.52
		-----	-----
	53	99.98%	
20. ¿Qué es lo que más te Desmotiva?	- La Falta de conocimiento sobre la empresa.	17	32.07
	- La inadecuada comunicación.	12	22.64
	- La falta de precisión de las funciones del puesto.	9	16.98
	- La dificultad de obtener información.	15	28.30
		-----	-----
	53	99.99%	
21. ¿Qué acciones propondrías para sentirti más motivado?	- Mayor Reconocimiento del trabajo.	11	20.75
	- Que se proporcione la información necesaria.	19	35.84
	- Mejor comunicación	10	18.86
	- Saber que es lo que se pretende lograr con mi trabajo	13	24.52
		-----	-----
	53	99.97%	
22. ¿Tienes la camiseta de la empresa puesta?	- Sí	21	39.62
	- No	32	60.37
		-----	-----
	53	99.99%	
¿Por qué?	- Falta de identificación con sus objetivos	14	43.75
	- Desconocimiento de su misión y objetivos	11	34.37
	- Los objetivos organizacionales no se corresponden con las metas individuales.	3	9.37
	- No existe armonía	4	12.5
		-----	-----
	32	99.99%	

23. ¿Que cambiarías, en general, de lo que te rodea en la empresa?	- Las relaciones interpersonales	8	15.09
	- La comunicación	10	18.86
	- La motivación	9	16.98
	- La forma de recibir a los nuevos empleados	15	28.30
	- La capacitación al personal	11	20.75
		-----	-----
		53	99.98%
24. ¿En qué aspectos consideras que necesitas, o desearías capacitación desde tu ingreso a la empresa?	- Información general sobre la empresa	37	26.61
	- Funciones del puesto	39	28.05
	- Comunicación	26	18.70
	- Motivación	22	15.82
	- Servicio al cliente	15	10.79
	- Saber que es lo que	15	10.79
		-----	-----
		139	99.97%

4.7. INTERPRETACION DE RESULTADOS

De acuerdo con los datos obtenidos y tabulados anteriormente, corresponde, por último, presentar los resultados más relevantes, los cuales son los siguientes:

La mayor parte de los empleados encuestados (77.35%) tiene entre 1 y 3 años trabajando en la empresa; el 20.75% tiene menos de un año y el 1.88% restante tiene entre 4 y 6 años trabajando en la empresa. Esto se debe en cierta medida a los altos índices de rotación que hay en la empresa.

Ahora bien, el 45.28% ha estado trabajando en 2 a 4 divisiones o proyectos; el 30.18% en uno sólo, el 15.09% entre 5 y 7; y el 9.43% en más de 7.

Por otro lado se observa que la gran mayoría de los empleados (86.80%) considera que al ingresar a la empresa, no se le proporcionó la información necesaria para desempeñar su puesto y sentirse identificado.

Así, el 77.35% no conoce cual es la misión de la empresa; en tanto que únicamente el 22.64% la conoce. Además, el 69.81% no desconoce sus políticas y objetivos; y el 88.67% no conoce el organigrama.

El 60.37% del personal no sabe con quién o a qué área dirigirse para solucionar algún problema; mientras que sólo el 39.62% si lo sabe. El 83.01% no conoce cuales son los

objetivos y funciones del Area de Recursos Humanos.

En cuanto a los principales problemas que enfrentan los empleados en su trabajo, se observa que el 36.90% tiene problemas de pérdida de tiempo por carecer de la información básica, el 30.95%, por la falta de conocimiento preciso de las funciones del puesto; el 25% por desconocimiento del alcance de su autoridad y responsabilidad; y el 7.14% por la falta de conocimiento preciso sobre la distribución de la planta. Es importante destacar que la mayoría de los empleados señaló más de uno de estos problemas.

La mayor parte del personal (39.62%) no sabe con quien comentarlos; el 32.07% los comenta con sus compañeros; el 24.52% con su jefe inmediato; y el 3.77% lo hace con el Directo del División.

En lo referente a las relaciones interpersonales, en el equipo de trabajo, el 39.62% las describe como carentes de comunicación, el 33.96% con falta de coordinación; el 16.98% con fricciones; y tan sólo el 9.43% las describe como armoniosas.

El 77.35% de los empleados se ha llegado a enfrentar con problemas de tipo de relaciones interpersonales; y en el 26.82% de los casos señalan que estos problemas no se resuelven; el 21.95% se mantiene indiferente; el 17.07% lo

resuelve a través del diálogo; el 34.14% no contestó.

Respecto a la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, el equipo y el líder de proyecto, y con el director de división, el 58.49% la describe como inadecuada o deficiente, el 24.52% como formal, y el 16.98% como óptima.

En cuanto a la relación con sus clientes, el 83.01% la describe como aceptable; el 13.20% como excelente, y el 3.77% como pesima. No obstante, la mayoría (52.83%) ha tenido algún problema con los clientes. El 28.57% ha sido de servicio, el 21.42% de opiniones, el 14.28% de puntualidad; el 35.71% no indicaron el tipo de problemas.

El 35.71% lo resuelve a través de su jefe; el 25% concertando, el 21.42% a través del diálogo, el 10.71% cediendo a lo que el cliente desea, y el 7.14% señala que no se puede resolver. Para esto, el 46.42% se dirige con el jefe inmediato, el 39.28% no sabe a quien dirigirse y el 14.28% lo hace con el Director de División.

Sobre la opinión de los empleados acerca de la opinión acerca de la imagen de la empresa ante el cliente, el 35% considera que falta calidad de servicio, el 32.07% que es deficiente atención a clientes; el 22.64% opina que es buena, y el 9.43% restante la considera excelente.

En relación a los aspectos que más motivan al

personal en su trabajo, el 30.18% indica que no hay elementos motivadores; el 24.52% que son las metas personales, el 22.64% se siente motivado por el puesto, el 16.9% por los buenos compañeros, y el 5.66% por el jefe.

Por otro lado, el 32.07% de los empleados que lo que más lo desmotiva en su trabajo es la falta de conocimiento sobre la empresa; para el 28.30% es la dificultad de obtener información; el 22.64% indica que es la inadecuada comunicación; y el 16.98% se siente desmotivado por la falta de precisión de las funciones del puesto.

Así, el 35.84% propone que se proporcione la información necesaria, como medida para sentirse más motivado el 24.52% se sentiría más motivado sabiendo que es lo que se pretende lograr con su trabajo; el 20.75% propone un mayor reconocimiento, y el 18.86% mejor comunicación.

El 60.37% de los empleados señala que no tiene la camiseta de la empresa puesta. De estos, el 43.39% es por falta de identificación con sus objetivos; el 34.37% por el desconocimiento de su misión y objetivos; el 12.5% debido a que no existe armonía, y el 9.37% debido a que los objetivos organizacionales no se corresponden con las metas individuales.

Sobre los aspectos que se desearían cambiar en la empresa, el 28.30% indica la forma de recibir a los nuevos

empleados; el 20.75% la capacitación al personal; el 18.86% la comunicación, el 16.98% la motivación, y el 15.09% las relaciones interpersonales.

Por último, en relación a los aspectos que los empleados necesitan o desearían que se les capacite desde su ingreso a la empresa destacan los siguientes; el 28.05% en las funciones del puesto, el 26.61% en información general sobre la empresa; el 18.70% en comunicación; el 15.82% en motivación, y el 10.79% en servicio al cliente. Cabe señalar que la mayoría de los empleados requieren capacitación en más de uno de estos puntos.

De esta forma, se observa la necesidad e importancia de desarrollar un programa de capacitación en la inducción que satisfaga estos requerimientos, lo cual se hará en el siguiente capítulo.

CAPITULO 5. PROPUESTA PEDAGOGICA PARA LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA INDUCCION

De acuerdo con el diagnóstico efectuado, se ha podido observar que actualmente la empresa no cuenta con un adecuado programa de inducción, que incluya la capacitación necesaria de los empleados que ingresan, por lo que se presentan serios problemas de integración del personal con la empresa, limitandose el desempeño eficiente de la compañía.

De tal manera, se hace necesario proponer un modelo para la implantación de un programa de capacitación para la inducción, basado en los más importantes principios y técnicas pedagógicas.

Es importante destacar que se desarrollará un enfoque pedagógico en el cual el objetivo de la inducción será que por medio de la enseñanza se reforzaran los aspectos medios con el diagnóstico, abarcando una planeación desde los objetivos de cada tema, material de apoyo, dinámicas, técnicas, etc. para que con el aprendizaje de cada tema, pueda lograrse un cambio total.

5.1. EVALUACION DE LAS NECESIDADES

Se ha observado que en la empresa los empleados recién contratados no pueden desempeñar plenamente sus obligaciones de trabajo, pues requieren aprender algunos aspectos sobre la organización, como por ejemplo, sus políticas de personal, sus normas y sus procedimientos, etc., requiriendo de una adecuada enseñanza para tener un buen desempeño.

Aún cuando la inducción y capacitación requieren de tiempo y dinero; estos costos deben de considerarse como una buena inversión en recursos humanos, pues permitirá a la empresa contar con un personal plenamente integrado y capacitado para desempeñarse con eficiencia.

Ahora bien, para que la compañía obtenga los máximos beneficios de los recursos que se requiere invertir en la inducción y capacitación, los esfuerzos deben de concentrarse en los aspectos y situaciones que más lo requieran y que pueden generar mayor provecho.

Para esto se requiere hacer una evaluación de las necesidades de capacitación en la inducción, con base en los resultados obtenidos con el diagnóstico efectuado.

Esta evaluación servirá para profundizar en los problemas detectados y los retos ambientales que pueden

resolverse mediante la capacitación en la inducción.

Por ejemplo, el crecimiento de la empresa hará necesario la contratación de nuevo personal, que para que se desempeñe eficientemente los empleados requerirán de inducción y capacitación para afrontar el cambio al ingresar a la empresa.

Independientemente de estos desafíos y de los problemas que actualmente enfrenta la empresa debido a la falta de programas de inducción, la evaluación de necesidades debe de tomar en consideración a cada persona, tanto de nuevo ingreso como los que ya tienen cierta antigüedad, pues en ningún caso se les ha dado la inducción necesaria, por lo que están en posición de capacitación de acuerdo con los problemas enfrentados por la carencia de elementos de inducción a corto como a largo plazo.

Esto ya ha sido planteado en el capítulo anterior, por que aquí es importante únicamente destacar los puntos más relevantes en los cuales se requiere dar capacitación para la inducción, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Información general de la empresa.
 - . Historia de la compañía
 - . Estructura organizacional

- . Nombres y puestos de los ejecutivos principiantes
- . Puestos y departamentos de los empleados.
- . Distribución de las instalaciones físicas.
- . Proyectos
- . Normas y políticas generales.

- Beneficios para los empleados.
 - . Escalas y días de pagos
 - . Vacaciones y días festivos
 - . Beneficios de capacitación y educación
 - . Otros.

- Obligaciones del empleo.
 - . Ubicación del lugar de trabajo
 - . Tareas y objetivos del empleo
 - . Reglamentos disciplinarios.
 - . Requisitos de seguridad
 - . Evaluación del trabajo.

- Importancia de las relaciones humanas en la empresa.

- Comunicación y motivación dentro de la empresa.

- Imagen personal, actitud de servicio y colaboración.

- Administración del tiempo.

- Aspectos técnicos del puesto.

5.2. OBJETIVOS

Después de haber evaluado las necesidades de inducción y capacitación, es necesario definir los objetivos generales que se pretenden alcanzar de acuerdo con los problemas detectados, y que servirán como normas que permitan evaluar el programa.

Así, los principales objetivos que la empresa pretende alcanzar con la inducción y capacitación son los siguientes:

- Aplicar los principios de aprendizaje para que los nuevos empleados se familiaricen con sus puestos, la organización y con los demás empleados.
- Aplicar técnicas motivacionales para reducir los sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad del personal de nuevo ingreso.
- Aplicar la información sobre la empresa para ayudar a las personas a comprender los aspectos sociales, técnicos y culturales del sitio de trabajo.
- Mejorar los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Mejorar la moral del personal.

- Ayudar a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- Crear una mejor imagen de la empresa.
- Mejorar las relaciones entre los jefes y los subordinados, y las comunicaciones en general.
- Proporcionar información y conocimientos que contribuyan al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, y mejores actitudes.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- Ayudar a los empleados a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- Incrementar la satisfacción de los empleados y eliminar los temores derivados de la incompetencia personal.

5.3. PRINCIPIOS PEDAGOGICOS

Para lograr el óptimo nivel de aprendizaje por parte de todos los empleados que participen en el programa de inducción, se aplicarán una serie de principios pedagógicos que contribuyan a acelerar el proceso de aprendizaje, logrando que los empleados aprendan con mayor eficacia.

Los principios básicos en los que se fundamentará el proceso de enseñanza-aprendizaje en el programa de inducción son los siguientes:

- Participación.

El programa contemplará una participación activa de todos los empleados de nuevo ingreso, y en general todos aquellos involucrados.

La participación hará mejorar la motivación y, evidentemente, utiliza más sentidos que contribuyen a reforzar el proceso de aprendizaje. Si se fomenta la participación los empleados podrán aprender más rápido y retener el aprendizaje más rápido.

- Pertinencia o relevancia.

Es necesario que se dé prioridad a los requerimientos del personal de la empresa, incluyendo, en el programa temas que sean pertinentes y relevantes para estos, ya que el aprendizaje se facilitará si los temas que se tengan que aprender tengan una razón de ser e importancia para aquellos a quien se dirijan.

De esta forma, será necesario que cada instructor indique a los aprendices las finalidades generales del

empleo antes de explicar las tareas específicas. Esta introducción ayudará a los trabajadores a comprender la pertinencia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

Igualmente antes de iniciar cada tema del programa, será necesario indicar los objetivos específicos que se persiguen y la relevancia de su estudio, destacando los beneficios que cada persona obtendrá con el conocimiento del tema.

- Transferencia.

Otro de los principios pedagógicos que se tendrá muy en cuenta, es el de transferencia, haciendo que coincidan las demandas del programa de inducción y capacitación con las exigencias del empleo, pues de esta forma más rápidamente aprenderán los empleados su trabajo.

De esta forma, se tratará de que la mayor parte de la capacitación para la inducción al puesto, se realice en las condiciones normales de desempeño, que les permita a los aprendices transferir sus conocimientos y experiencias en el programa y a la realización de su trabajo real.

- Retroalimentación.

Uno de los principios pedagógicos más importantes en el cual se basará el programa, es la retroalimentación, dando a los participantes la oportunidad de que muestren su nivel de entendimiento, e informándoles sobre su progreso.

De esta forma, los instructores podrán ajustar su enseñanza si existe alguna duda por parte de los aprendices; y a estos, ajustar su conducta para alcanzar la curva de aprendizaje con mayor rapidez posible.

La retroalimentación es muy importante, pues sin ésta, los instructores no podrán saber si sus enseñanzas están siendo asimiladas; además, los empleados no pueden evaluar su progreso y pueden desanimarse.

5.4. CONTENIDO

Después de haber determinado los principios pedagógicos con base en los cuales se desarrollará el programa, corresponde ahora definir el contenido más adecuado, lo cual se hace de acuerdo a la evaluación de necesidades y los objetivos que pretende lograr la empresa.

Este contenido tratará de enseñar capacidades específicas, proporcionar los conocimientos así como influir en las actitudes.

Es muy importante que el programa satisfaga las necesidades de la organización y de los participantes, pues si no se responde a las metas de la compañía se considerará un desperdicio de recursos; además, como ya se indicó, los empleados deben de percibir el contenido pertinente para sus necesidades, o de lo contrario, el nivel de aprendizaje distará mucho de ser el óptimo.

Así, para que el contenido sea eficaz, se desarrollará tomando en consideración los principios de aprendizaje específicos que ya se han señalado.

A continuación se describe el contenido del programa, indicando los objetivos conductuales de los cursos o temas que comprende, su duración, contenido temático, así como los instrumentos y materiales didácticos de apoyo.

TEMA	OBJETIVO	SUBTEMAS	TECNICA DE ENSEÑANZA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL	DURACION
TEMA 3. ENOCIONES Y MECANISMOS DE AJUSTE Y APOYO Y ENOCIONES.	LOS PARTICIPANTES DIFERENCIARAN LOS DISTINTOS MECANISMOS DE DEFENSA.	3.1. DEFINICION	PARTICIPATIVA	DINAMICA: SORPRESA	ROTAFOLIO	1 HR.
		3.2. ENOCIONES	EXPOSITIVA		ACETATOS	30 MIN.
		3.3. MECANISMOS DE APOYO	LLUVIA DE IDEAS		RETROPROYECTOR, 1/2 LITRO DE	
		3.4. MECANISMOS DE AJUSTE			LECHE JERINGA PINTURA VEG. VELA CERILLOS 2 VASOS.	
TEMA 4. COMUNICACION EFECTIVA.	EL PARTICIPANTE EVALUARA CADA UNO DE LOS FACTORES QUE LLEVAN A UNA COMUNICACION EFICAZ.	4.1. INTRODUCC.	EXPOSITIVA	DINAMICA:	ROTAFOLIO	30 MIN.
		4.2. ESCUCHAR	PARTICIPATIVA	TELEFONO	ACETATOS	15 MIN.
		4.3. DEFICIENCIAS DE UN MAL ESCUCHA		DESCOMPUERTO.	RETROPROYECTOR.	
		4.4. PREGUNTAR		DINAMICA: NO ESCUCHAR.		15 MIN.
		4.5. MANTENER EL INTERES		DINAMICA: ROMPECABEZAS	5 JUEGOS DE ROMPECABEZAS DE	30 MIN.
		4.6. CONTROLAR LA CONVERSACION		(COMUNICACION NO VERBAL).	CARTON	30 MIN.
		4.7. APRENDIZAJE		DINAMICA: CARTERO.	2 JUEGOS DE LETRAS DE LOS DIAS DE LA SEM.	
		4.8. COMPROMISO			DE DISTINTO COLOR	30 MIN.
		4.9. EFICIENCIA			TARJETAS BLANCAS.	
		4.10. OBSERVACION			PLUMAS/LAPICES	30 MIN.
		4.11. CONFIANZA			TEXTO (COPIAS).	
		4.12. PRODUCTIVIDAD				
		4.13. BIENESTAR				
		4.14. COMUNICACION VERBAL Y NO VERBAL				
		4.15. ASERTIVIDAD				

TEMA	OBJETIVO	SUBTEMAS	TECNICAS DE ENSEÑANZA	APRENDIZAJE DE APRENDIZAJE	MATERIAL	DURACION
TEMA 5. IMAGEN PERSONAL.	EL PARTICIPANTE EVALUARA LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE UNA IMAGEN PERSONAL POSITIVA DENTRO DE LA EMPRESA.	5.1. INTRODUCC. 5.2. SERVICIO AL CLIENTE 5.3. SERVICIO CLIENTE Y LA IMAGEN PERSONAL 5.4. IMAGEN PERSONAL POSITIVA	EXPOSITIVA PARTICIPATIVA LLUVIA DE IDEAS	DINAMICA: COLLAGE	ROTAFOLIO ACETATOS RETROPROYECTOR. REVISTAS CARTULINA PARA EL PARTICIPANTE TIJERAS FRUIT.	2 HRS.
TEMA 6. ADMINISTRACION DEL TIEMPO.	EL PARTICIPANTE IDENTIFICARA LA FORMA MAS ADECUADA PARA ADMINISTRAR SU TIEMPO.	6.1. LO QUE NO ES 6.2. LO QUE ES 6.3. CONCEPTOS BASICOS DEL TIEMPO 6.4. FACTORES EXTERNOS 6.5. FACTORES INTERNOS 6.6. MANEJO DE LOS FACTORES EXTERNOS 6.7. MANEJO DE FACTORES INTERNOS 6.8. CONSECUENCIAS DE UNA MALA ADMINISTRACION DEL TIEMPO 6.9. LISTA ABC	EXPOSITIVA PARTICIPATIVA LLUVIA DE IDEAS	CUESTIONARIO: DESPERDICIADOS DEL TIEMPO	ROTAFOLIO ACETATOS RETROPROYECTOR. COPIAS DE CUESTIONARIO LAPICES.	1:30 MIN. 30 MIN.

TEMA	OBJETIVO	SUBTEMAS	TECNICAS DE ENSEÑANZA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MATERIAL	DURACION
TEMA 9. AUTOMOTIVACION.	EL PARTICIPANTE IDENTIFICARA QUE ES LA AUTOMOTIVACION Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE SU TRABAJO.	9.1. INTRODUCC. 9.2. ENTUSIASMO 9.3. INCENTIVOS INTERNOS 9.4. BUSCAR EL EXITO	EXPOSITIVA PARTICIPATIVA LLUVIA DE IDEAS	PELICULA: TU/EL NIÑO QUE LLEVAS DENTRO.	ROTAFOLIO ACETATOS RETROPROYECTOR, TELEVISION VIDEOCASETERA VIDEOCASSETTE.	30 MIN. 5 MIN.
CLAUSURA ENTREGA DE DIPLOMAS EVALUACION DEL CURSO.				DINAMICA: EVALUACION DE EXPECTATIVAS QUE ELABORARON AL INICIO DEL CURSO (EQUIPOS)		30 MIN. 30 MIN. 30 MIN.

5.5. EVALUACION DEL PROGRAMA.

Por último, es necesario plantear algunas consideraciones sobre la forma en que se evaluará el programa de capacitación en la inducción para determinar el nivel de aprendizaje que se logre y por consiguiente, si se cumplen o no los objetivos conductuales planteados.

El propósito de la evaluación es determinar si en efecto, la inducción y la capacitación sirvieron como proceso de transformación, convirtiendo a individuos que desconocen la organización plenamente integrados; y de empleados no preparados a trabajadores capaces para desempeñar sus puestos y aceptar nuevas responsabilidades.

Para verificar el éxito del programa se requirió que se evaluaran sistemáticamente las actividades de inducción y capacitación mediante una serie de actividades o etapas.

En primer lugar se consideraron los criterios de evaluación los cuales son los objetivos generales establecidos al principio del programa, así como los objetivos conductuales planeados en cada tema.

En segundo lugar se consideró una prueba previa -que es la entrevista realizada en el diagnóstico de la inducción en la empresa-. La entrevista se aplicó tres semanas después de concluido el curso; y la guía utilizada fue similar a la primera prueba, con algunas modificaciones como se muestra a continuación.

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA EVALUACION DEL CURSO

1. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en Softtek?

2. ¿En cuántas Divisiones o Proyectos has estado trabajando?

3. ¿Considera que durante el curso se le proporcionó la información necesaria para desempeñar su puesto y sentirse identificado?

4. ¿Conoces cuál es la Misión Softtek?

5. ¿Sus políticas? ¿y Objetivos?

6. ¿Conoces el Organigrama?

7. ¿Sabes con quién o a que área dirigirte para solucionar algún problema?

8. ¿Conoces cuáles son los objetivos y funciones del Area de Recursos Humanos (Administrativa)?

9. ¿Han disminuido los problemas a los que te entrevistabas en tu trabajo?

10. ¿Con quién comentarás los problemas futuros que puedas enfrentar?

11. ¿Describe cómo son las Relaciones Interpersonales en tu equipo de trabajo o Proyecto?

12. ¿Sigues enfrentando problemas de tipo Relaciones Interpersonales?

13. ¿Cómo lo resuelves? ¿Con quién lo comentas?

14. ¿Describe la Comunicación entre tu equipo de trabajo, y equipo -Lider de Proyecto y equipo- Líder-Director de División?.

15. Describe la relación con tu cliente.

16. ¿Continúas enfrentando algún problema? ¿De qué tipo?

17. ¿Cómo lo resuelves? ¿Con quién te diriges?

18. ¿Cuál es tu opinión acerca de la Imagen de Softtek ante el cliente?

19. ¿Qué es lo que más te motiva en tu trabajo?

20. ¿Qué es lo que te desmotiva?

21. ¿Qué acciones propondrías para sentirte más motivado?

22. ¿Tienes la camiseta de Softtek puesta? ¿Por qué?

23. ¿Qué cambiarías (en general) de lo que te rodea (Softtek)?

24. ¿En qué aspectos consideras que necesitas o desearías capacitación desde tu ingreso a la empresa?

25. Opinión General sobre el curso.

Como parte de la evaluación también se elaboró un formato de evaluación del curso, conteniendo cinco áreas fundamentales de evaluación que son: objetivos, material y dinámicas, contenido, instalaciones y aspectos generales.

A continuación se presenta dicho fomato de evaluación de curso.

EVALUACION DEL CURSO

Curso:

Fecha:

Lugar:

OBJETIVOS	20	40	60	80	100
Se mencionaran los objetivos del curso al inicio.					
Quedaron claros los objetivos.					
Se cumplieron los objetivos.					
Cumplieron con mis expectativas.					
Es aplicable a mi trabajo diario.					
PROMEDIO					

MATERIAL/DINAMICAS	20	40	60	80	100
El material se relaciona con los temas.					
Es innovador y creativo.					
Es significativo para ejemplificar los conceptos.					
Es variable.					
Se llevan el tiempo necesario únicamente.					
Las dinámicas: se cumplieron los objetivos de cada tema.					
Las dinámicas integraron al grupo.					
PROMEDIO					

CONTENIDO	20	40	60	80	100
Son temas aplicables a mi trabajo.					
Cumple con mis expectativas y necesidades.					
Es información para mi superación personal.					
Se relaciona con las dinámicas y material.					
PROMEDIO					

INSTALACIONES	20	40	60	80	100
Existe la suficiente iluminación.					
Los servicios (café, galletas, etc) son buenos.					
Las instalaciones están bien ubicadas.					
El material de apoyo proporcionado están en buenas condiciones (retroproyector, T.V. rotafolio, etc).					
El uso de material fue en proporción a la información que se daba.					
PROMEDIO					

GENERALIDADES	20	40	60	80	100
El horario fue adecuado.					
La duración del curso fue...					
La participación del grupo fue...					
Tu disposición inicial/actitud fue...					
El cierre del curso fue...					
El instructor propició la participación.					
El instructor resolvió las dudas.					
El instructor ejemplificó claramente.					
El instructor conoce el/los temas.					
El instructor manejó adecuadamente las dinámicas/ material.					
PROMEDIO					

Nos gustaría saber cual es tu opinión y tus sugerencias para enriquecer este curso, y los ruturos.

Como se observa, en cada área de evaluación se incluyen diversas afirmaciones relativas al curso y las cuales los participantes asignarán una calificación de 20, 40, 60, 80 ó 100, en una escala que va de totalmente en desacuerdo o muy malo (calificación de 20) a totalmente de acuerdo o excelente (calificación de 100).

Asimismo se incluye un área para que se expresen ampliamente las opiniones y sugerencias para enriquecer los cursos.

El paso siguiente consistió en que los 53 participantes realizarán la evaluación del curso, de acuerdo con el formato presentado, asignando las calificaciones de acuerdo con lo que le pareció el curso.

Una vez obtenidas todas las evaluaciones individuales realizadas por cada uno de los participantes, se procede a la cuantificación de las calificaciones para determinar el promedio general del curso, y por consiguiente su evaluación general. Esto mediante el siguiente procedimiento.

- 1º. Se saca el promedio de calificación de cada grupo de preguntas o área de evaluación.
- 2º. Se suman todos los promedios de cada una de las áreas de evaluación para sacar el general.

3º. Se suman los promedios totales de cada evaluación para sacar el promedio general del curso.

Los promedios totales de las evaluaciones individuales fueron las siguientes:

Promedio General de la evaluación	Frecuencia	Porcentaje
80	1	1.88
85	0	0
90	32	60.37
95	0	0
100	20	37.73
	-----	-----
TOTAL	53	99.98%

Con base en los datos anteriores se obtiene un promedio general de los cursos de 93.58.

- Resultados

Los resultados más relevantes obtenidos con la aplicación de la entrevista de evaluación son los siguientes:

- La mayoría de los empleados (94.33%), considera que durante el curso sí se le proporcionó la información necesaria para desempeñar su puesto y sentirse identificado.
- Todos los empleados conocen ahora cual es la misión de la empresa; así como sus políticas, objetivos y organigrama.

- Casi todos los empleados (90.56%), afirman que sí saben con quien o a que área dirigirse para solucionar algún problema.
- El 88.87% del personal conoce ahora cuáles son los objetivos y funciones del áreas de Recursos Humanos.
- Todo el personal afirmó que con la participación en el curso han disminuido los problemas a los que se enfrentan en su trabajo.
- Ahora todos los empleados se sienten más seguros ante los posibles problemas que puedan enfrentar, pues saben con quien podrán comentarlos, que en la mayoría de los casos es con el jefe inmediato.
- Un porcentaje mínimo (5.3%), sigue enfrentando problemas de tipo de relaciones interpersonales, pero después del curso ya saben con quien comentarlos y cómo resolverlos.
- La mayoría de los empleados describe la comunicación en los diferentes niveles como más abierta, en mayor armonía y más adecuada.
- Asimismo, la relación con los clientes es descrita como mejor y más adecuada; algunos empleados siguen enfrentando ciertos problemas, pero tratan de resolverlos de inmediato.

- La mayoría de los empleados (79.24%), considera que la imagen de la empresa ante el cliente ha mejorado, y los restantes señalan que ésta puede mejorar en el corto plazo.
- Después del curso todos los empleados se sienten más motivados en su trabajo y destacan el aspecto de sentirse más capacitado.
- Ahora, muy pocos empleados señalan algún elemento que los desmotive.
- En cuanto a las acciones que proponen para sentirse más motivados, destaca el hecho de continuar proporcionando cursos de capacitación que incluyan dinámicas de grupo.
- Ahora la mayor parte del personal señala que si tiene la camiseta de la empresa puesta, ya que se siente identificados con la misión y objetivos de la compañía y sienten que son parte importante de la misma.
- La totalidad los empleados manifiesta que la capacitación que se les proporcionó en el curso fue suficiente; pero consideran conveniente que se proporcione capacitación de manera permanente como actualización.
- En general el personal opina que el curso fue muy

benéfico para poder sentirse más motivados y ofrecer un mayor esfuerzo para el desempeño de su trabajo.

De acuerdo con las evaluaciones realizadas, se observó que en general en los cursos se obtuvo un promedio general de 90 o más; teniendo una calificación de 93.58 en una escala de cien, lo que resulta una evaluación muy favorable.

De esta forma se puede decir que el proceso de enseñanza-aprendizaje nos llevó a cumplir los objetivos, considerandose exitoso el programa pues el mejoramiento en los conocimientos, habilidades y actitudes satisface los criterios de evaluación y se ha logrado la integración adecuada del empleado a la organización y a su puesto, induciendo cambios efectivos en el desempeño.

En general se ha observado que se retuvo eficazmente el aprendizaje entre la mayoría de los participantes, quienes gracias a la aplicación de los principios y técnicas pedagógicas han logrado un nivel óptimo de aprendizaje, percibiendo el curso como valioso y de utilidad tanto para la empresa en general como para ellos mismos.

CONCLUSIONES

La inducción de los empleados dentro de una organización constituye un elemento esencial dentro de la administración de Recursos Humanos. Sin embargo, es frecuente que en muchas empresas no se le preste la atención que requieren los empleados al ingresar a la organización.

Este ha sido el caso de la empresa objeto de estudio, la cual se ha enfocado a los aspectos técnicos y económicos, y se ha dado muy poca importancia a los recursos humanos de manera que sus empleados enfrentan problemas y desajustes que se pueden atribuir a lo extraño del nuevo ambiente, y que la empresa no le proporciona los elementos necesarios para que puedan adaptarse fácilmente.

Así, se presentó la necesidad de crear un nuevo modelo de inducción para ayudar a los empleados a ajustarse a su nuevo ambiente de trabajo, ganarse su confianza y responsabilidad y reducir los costos derivados de los altos niveles de rotación; requiriéndose actitudes y acciones positivas por parte de las empresa.

Cabe destacar que se habla de un nuevo modelo de inducción, ya que incluye dinámicas de grupo; principios y técnicas de aprendizaje y motivación, se proporciona amplia información y su duración es de varios días.

Así, se cambia el anterior modelo de inducción manejado en la empresa, en el cual en una sola sesión se daba al nuevo empleado información limitada sobre los aspectos generales, principalmente técnicos, de la empresa, con lo cual no se lograba eliminar el temor ante lo desconocido por parte de los nuevos empleados.

El nuevo modelo de inducción está enriquecido con la capacitación, y se basa fundamentalmente en la aplicación de principios de aprendizaje. Así, la capacitación en la inducción es principalmente pedagógica y está diseñada con el propósito de dar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos requeridos para el trabajo, con un nivel óptimo de aprendizaje, y de retención de los conocimientos así como de su inducción al puesto.

El modelo desarrollado se justifica ampliamente con los requerimientos de los empleados, los cuales fueron identificados con el diagnóstico de la inducción efectuado dentro de la empresa, con el que se determinó que existía un gran desconocimiento de los aspectos generales de la empresa, por parte de los empleados de manera que no se sentían identificadas con ella. Asimismo se enfrentaban un gran número de problemas en su trabajo y requerían de capacitación en muchas áreas.

Así, tomando en cuenta estos requerimientos y

necesidades de capacitación en la inducción se desarrolló el contenido pedagógico del curso, poniendo especial interés en las técnicas y actividades de aprendizaje; así como en el material didáctico de apoyo.

De esta forma se logró un nivel de aprendizaje óptimo y de efectos duraderos, lo cual fue comprobado con la evaluación efectuada después de realizado el curso.

En general se observó que todos los empleados participantes se sienten ahora más motivados e identificados con la empresa, manifestando su deseo por que se impartan más cursos con dinámicas y no sólo basados en los aspectos técnicos de los puestos.

De esta forma se puede decir que el nuevo modelo pedagógico de capacitación para la inducción resultó exitoso logrando la integración del personal con la empresa, haciendo posible mejorar la motivación y el desempeño.

PROPUESTA PEDAGOGICA

Adicionalmente a la investigación realizada, y como propuesta pedagógica, cabe señalar que dentro de la empresa se planteó un proyecto de realización de un evento o curso de un día abordando el tema de Compromiso con la filosofía de la empresa.

Este tema es muy significativo, ya que actualmente se habla mucho de compromiso, pero es difícil lograrlo real y profundamente, lo cual es esencial para que los empleados y la empresa puedan trabajar en armonía orientados hacia un mismo fin y dando su mayor esfuerzo.

Así, es necesario que se logre el compromiso real, no sólo formal, de todos los miembros de la organización, para lo cual, estos deben de conocer la significación e importancia de tal compromiso, siendo esto el propósito fundamental del curso indicado; pero se requiere de una acción constante.

Por ello, se plantea la posibilidad de que se profundice con temas y dinámicas significativas relacionadas con el compromiso de los miembros con la empresa; lo que puede ser objeto de investigaciones y acciones pedagógicas posteriores.

Así mismo, es necesario capacitar a Líderes de Proyecto y Directores de División en estas técnicas para que el proceso de inducción sea completo.

A N E X O S

TEMA 1.

INFORMACION GENERAL SOBRE SOFTTEK

SOFTTEK inició sus actividades en diciembre de 1982, con la idea de integrar "una compañía diferente", líder en México en el negocio de software, conjugando recursos humanos, entusiasmo y tecnología de alto nivel para proporcionar excelentes productos y servicios a sus clientes y usuarios.

Actualmente Softtek está integrado por 4 empresas:

- Tecnología en Desarrollo de Sistemas, S.A. de C.V.
(T D S)
- Tecnología en Sistemas de Información, S.A. de C.V.
(T S I)
- Corporativo TDS, S.A. de C.V.
- Softtek Software Technologies Inc.

La fortaleza de SOFTTEK radica en las personas que lo integran; un sólido equipo de más de 230 profesionistas en computación e informática, todos ellos altamente calificados en el uso de las técnicas de ingeniería de software más avanzadas que existen actualmente en el mundo.

El alto compromiso de SOFTTEK con sus clientes y los logros obtenidos han permitido su consolidación en el

mercado nacional y hacer una empresa altamente competitiva en el plano internacional. Una empresa que cree en México.

ENTORNO DE NUESTRA EMPRESA

(SUPUESTOS)

ECONOMICOS:

Estabilidad y crecimiento económico.

Apoyo por parte del gobierno al desarrollo tecnológico y a la exportación.

México toma una papel importante en la globalización del mercado.

Privatización y desregularización económica.

POLITICOS:

Apertura política.

Cambios de estrategias gubernamentales a economías de libre mercado.

TECNOLOGICOS:

La computación va a seguir avanzando.

Los sistemas requeridos se sofisticarán

Movimiento hacia herramientas CASE.

Comunicaciones más avanzadas.

SOCIALES:

Aumento del número de clientes.

Clientes cada vez más exigentes.

Profesionistas desean ser dueños de su propio negocio.

ABASTECIMIENTO DE RECURSOS:

Las escuelas no producirán suficientes profesionistas en informática.

MERCADOS:

Ampliación del mercado nacional.

Apertura del mercado mundial.

Las empresas se soportarán más en servicios externos.

Surgirá nueva competencia.

Mercado bastante más grande que nuestra capacidad.

OPORTUNIDADES PARA SOFTTEK

1. Crecimiento.
2. Consolidar nuestras ideas para el desarrollo de Recursos Humanos.
3. Capitalizar nuestra metodología de trabajo.
4. Consolidar esquema participación socio.
5. Consolidar cultura de calidad.
6. Participar en el mercado mundial de herramientas CASE.

7. Financiamiento del gobierno para el desarrollo tecnológico y exportación.
8. Inteligencia artificial y otras tecnologías de punta.

AMENAZAS DEL ENTORNO

1. Alta competencia en el mercado de R.H.
2. Riesgos del crecimiento acelerado.
3. Algún competidor avanza tecnológica o sociológicamente más que SOFTTEK.

- EDS es un fuerte competidor, tiene características diferentes que nosotros no podemos ofrecer actualmente (ejemplo: asignación de recursos en el extranjero, instalaciones físicas, imagen a nivel mundial).
4. Situación Laboral actual (honorarios).

FUERZAS

1. Imagen.
2. Cultura organizacional.
3. Calidad de los Recursos Humanos.
4. Líderes de proyecto autónomos.
5. Esquema innovador de sociedad.
6. Metodología de trabajo.
7. Agilidad en la toma de decisiones.

8. Estrategia de especialización sectorial.
9. Versatilidad en servicio.
10. Productos estratégicos.

"SOMOS RECONOCIDOS POR EL ALTO COMPROMISO QUE ESTABLECEMOS
CON NUESTROS CLIENTES"

DEBILIDADES

1. Vulnerabilidad a la promoción.
2. Falta de experiencia gerencial.
3. Ingresos insatisfactorios del socio.
4. Soporte administrativo (planeación, administración y control).
5. Comunicación deficiente.
6. Falta de desarrollo en habilidades sociales.
7. Condiciones ambientales inadecuadas.
8. Falta madurez empresarial.
9. Deficiente desempeño en labores de análisis y diseño.
10. Conocimiento técnico concentrado.
11. Desconocimiento del mercado y competencia.
12. Falta de actualización tecnológica.
13. El cliente no siente que tengamos estándares de documentación.
14. Métodos de producción antiguos.

RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGIA DE ALTO NIVEL

El principal recurso de SOFTTEK es el elemento humano.

Algunas de las características distintivas de las personas que integramos SOFTTEK son:

Alta capacidad técnica.

Alto compromiso y profesionalismo,

GRAN ENTUSIASMO:

Fuerte deseo y ambición de enfrentar grandes retos en el Desarrollo de Sistemas Computacionales. (Este deseo se transforma en acciones para lograr las metas, en ocasiones, por el simple deseo de ser mejores a pesar del gran esfuerzo y los problemas que ésto pudiera implicar).

IDENTIDAD CORPORATIVA:

Nuestra cultura corporativa nos permite integrarnos, definir nuestros propósitos principales, determinar la forma como creemos que podemos realizar dichos propósitos y nos permite establecer nuestros principios y aquello que consideramos valioso.

MISION DE SOFTTEK:

"CONTRIBUIR CON LAS ORGANIZACIONES A SATISFACER SUS NECESIDADES DE SISTEMAS DE INFORMACION A TRAVES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CONFIABLES Y DE EXCELENTE CALIDAD".

FILOSOFIA:

VALORES:

ENTUSIASMO:

En SOFTTEK, el entusiasmo es el elemento más importante dentro de la empresa.

ESTRATEGIA SOFTTEK:

- | | |
|--------------------------------|------------|
| 1. Promoción y venta. | 50% - 60% |
| 2. Compromiso con el cliente | 70% |
| 3. Cumplir en calidad y tiempo | 90% - 100% |
| 4. Recursos Humanos | 90% - 100% |
| 5. Margen adecuado. | 50% - 60% |

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La máxima autoridad SOFTTEK es el grupo de accionistas o SOCIOS de la organización. Debido a que los procesos de toma de decisiones requieren de grupos más reducidos que el que constituye el total de socios, éstos son representados por un CONSEJO DE SOCIOS. Este Consejo tiene reuniones periódicas para decidir las directrices de nuestra empresa.

La responsabilidad de conducir a SOFTTEK al logro de su misión corporativa recae en el PRESIDENTE de la compañía, quien tiene a su cargo diseñar las estrategias de toda la organización y vigilar que se cumplan, siempre congruentes con nuestra cultura organizacional.

DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA CASE:

Siendo una empresa que busca innovación y el uso de alta tecnología, uno de nuestros esfuerzos más importantes, es la investigación y el desarrollo que se está realizando para el diseño y construcción de una herramienta computacional que automatice nuestros principales procesos de operación cotidiana en los proyectos de sistemas computacionales.

El sistema de ingeniería de software por computadora (CASE) que se desarrolla actualmente, SOFTEK es una herramienta que se distingue de cualquier metodología de diseño y construcción de sistemas computacionales.

PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE CALIDAD

Para lograr nuestra misión corporativa y cumplir con el compromiso que hemos establecido con nuestros clientes, siguiendo el principio de que la calidad de las organizaciones es consecuencia de la calidad de las personas que la integran. Nuestro programa de mejoramiento continuo tiene como fundamento la mejora constante de cada uno de nosotros y por ende de todas nuestras actividades.

Sin lugar a dudas es un proyecto ambicioso y que debido a sus características se requiere de algún tiempo para su implantación total. Es también un proyecto a

mediano plazo pero que ha dado resultados importantes desde su inicio.

SERVICIOS QUE PROPORCIONAMOS ACTUALMENTE

- Diseño y desarrollo de sistemas computacionales.
- Venta de paquetes de software para aplicaciones administrativas y de ingeniería.
- Venta de paquetes de software, ayudas y herramientas para diseño y desarrollo de sistemas computacionales.
- Asesoría en implementación de técnicas de ingeniería de software.
- Otros servicios relacionados con el diseño y desarrollo de sistemas computacionales.
- Asesoría en implantación de técnicas de ingeniería de software.
- Consultoría en inteligencia artificial.
- Desarrollo de sistemas expertos.

Estos servicios se han implementado en proyectos muy diversos en varios equipos de cómputo que incluyen:

- + Grandes "Mainframes" IBM.
- + Minicomputadoras AS/400, HP-3000 y Vax, y
- + Microcomputadoras.

Se utiliza distinto software de apoyo como:

- + Bases de datos OB2, IMS/DB. IMAGE, ORACLE;
- + Procesadores de transacción como CISC e IMS/DC
- + Muy diversos lenguajes y generadores de Código (lenguajes de cuarta generación),
- + En inteligencia artificial se usan lenguajes como: NEXPERT y EXAMPLER.

Algunas aplicaciones han sido:

- + Medición de niveles de servicio en centros de cómputo bancarios;
- + Sistemas de valores de mercado de capitales y sociedades de inversión en casas de bolsa;
- + Sistemas de seguros de automóviles, seguros de vida y fideicomisos;
- + Sistemas de nóminas;
- + Sistemas de ventas;
- + Sistemas de recursos humanos;
- + Sistemas para valuación de inventarios.
- + Sistemas para programación de la producción, por mencionar sólo algunos.

Algunos de los clientes de SOFTTEK más importantes son:

Grupo ALFA,
American Express (México).
Grupo Aurrera,
Banca Cremi,
Banco de Oriente,
Bancomer,
Camino Real,
Cementos Mexicanos
Coca-Cola de México,
Comisión Federal de Electricidad
Productos Corving de México
Ford Motor Company.
Gigante.
Goodyear-Oxo,
IBM de México,
Probursa,
Grupo IMSA,
Servicios Industriales Peñoles,
Pigmentos y Oxidos,
Seguros de México,
Grupo Soriana,
Grupo Visa,
Grupo Vitro,
Xerox Mexicana,
Zenith
entre otras.

SOFTTEK

Alta calidad y tecnología en software.

TECNOLOGIA EN DESARROLLO DE SISTEMAS, S.A. de C.V.

CORPORATIVO TOS S.A. de C.V.

TECNOLOGIA EN SISTEMAS DE INFORMACION, S.A. DE C.V.

Privada de San Pedro No. 223-A Col. Del Valle.

Garza García, N.L.

Telefónos (83) 56 9844 y 35 6818 Fax: (83) 78 2670.

SOFTTER SOFTWARE TECHNOLOGIES INC.

9430 Research Blvd. Echelon IV. suite 400.

Austin TX. 78759, USA.

Teléfono (512) 343 4541 Fax. (512) 345 2924.

TEMA 2.

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN SOFTEK

De acuerdo a la TEORIA GENERAL DE SISTEMAS, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados con un propósito común.

Los sistemas pueden ser de muy diversos tipos: económicos, de producción, políticos, de información, etc.

Los grupos de trabajo en las organizaciones también pueden ser vistos como sistemas, son sistemas muy similares, complejos y dinámicos, denominados SISTEMAS DE ACTIVIDAD HUMANA (SAH) o SISTEMAS DE INTERACCION HUMANA (SIH). Estos sistemas son únicos dentro de cualquier clasificación debido a que en ellos intervienen personas. En estos sistemas no se ve lo que hacen estas personas, sino que el centro de interés son las relaciones entre los elementos del sistema.

Los elementos del sistema son la gente y sus interrelaciones. Estos elementos pueden ser tan variados como posibles y experiencias. Nunca se puede afirmar que conocemos perfectamente a alguien.

En vista de la complejidad y el dinamismo característicos de estos sistemas, conviene para efectos prácticos enfocarnos al análisis y entendimiento general de

las interrelaciones. Esto se conoce como los aspectos relevantes de un sistema de actividad humana.

Dentro de los aspectos generales están:

- 1) Objetivo o propósito del sistema.
- 2) Establecer qué elementos integran el sistema (por ejemplo: Juanito, Carlitos, Patricia y Mariana).
- 3) Establecer funciones e interrelaciones. (Patricia es líder de proyecto y coordina el trabajo de los demás quienes son Ingenieros de Sistemas; Juan, Carlos y Mariana se dedican a la construcción del sistema, etc.
- 4) Factores relevantes que influyen en su trabajo en grupo y en el logro de los objetivos.
- 5) Delimitar las actividades a espacio y tiempo (Por ejemplo, de 8 a 18 horas, de lunes a viernes, durante los próximos 6 meses, éste será un proceso de trabajo.
- 6) Comportamientos relevantes que influyen en el logro de los objetivos.

Cada suceso de la vida de Carlitos se ha sumado para formar la personalidad (y más aún si consideramos su carga genética), y si a ésto agregamos las experiencias que tuvo con su novia, tendremos fácilmente un panorama de la complejidad que tenemos en frente.

Qué fácil es preguntarle a Carlitos sobre sus experiencias, si sabe hacer X o Y actividades y ponerlo a

trabajar junto con Juanito, que también es competente en las mismas actividades. Se puede asumir que ambos son profesionales y que sus interrelaciones serán exclusivamente de trabajo y que como comparten propósitos comunes, juntos llegarán coordinadamente al logro de objetivos comunes.

Si Carlos y Juan son máquinas generadoras de código, por ejemplo, programados según patrón idéntico, muy probablemente el trabajo individual de cada uno puede ser bueno y tener un resultado que es el objetivo común buscado. Sólo hay un detalle, son personas, y cada uno tiene experiencias que no necesariamente el otro tiene. Su capacidad de aprendizaje no es exactamente igual. Requieren de comunicarse para poder estar seguros que están sumando actividades que requieren ayudarse y cooperar. Cada uno puede tener reacciones diferentes y estímulos similares, en fin, cada uno es INDIVIDUAL.

Tom de Marco "Peopleware" 1977, menciona un estudio sobre el desarrollo de 500 proyectos y sus resultados. Se cuantificó el tamaño del proyecto, costo, defectos, etc.

Como resultados se observó que el 15% de todos los proyectos fueron cancelados, pospuestos y nunca fueron usados. En el caso de proyectos grandes de más de el 25% no fueron completados.

En la mayoría de los casos la causa expresada fueron las "políticas". Quedando dentro de "políticas" todos los aspectos que implican relaciones humanas; probablemente la comunicación, falta de motivación o incompatibilidad con el jefe o el cliente.

La actividad profesional a la que nos dedicamos, puede ser considerada como una actividad de comunicación humana. El desarrollo de proyectos son realizados en equipos de trabajo.

Llegar a desarrollar un sistema computacional grande y complejo puede verse como la de un trabajo en conjunto y coordinado de las personas que se interrelacionan.

En SOFTTEK queremos formar una cultura profesional cimentada en el ELEMENTO HUMANO con características distintivas. Propiciar el crecimiento de todos los que trabajamos en SOFTTEK es un paso del proceso de formación de esta cultura.

LAS RELACIONES HUMANAS PERMITEN:

- La convivencia humana, en forma armónica en todas sus manifestaciones.
- Cooperación.
- Participación.
- Apoyo.

- Respeto.
 - Entusiasmo.
 - Aceptar nuestros errores.
- Ajustar nuestras actitudes a las prácticas de los que integran la comunidad de la que formamos parte: trabajo, amigos, hogar, etc.
 - Admitir la posibilidad de analizar con objetividad nuestros propios actos.
 - Intercambio y correspondencia recíproca de entendimientos.
 - Mejores condiciones de vida y de trabajo.
 - Tener un ambiente positivo de trabajo.
 - Automotivación.
 - Aprender.

Para lograr buenas y positivas relaciones humanas debemos de tomar en cuenta algunos factores:

- 1) Conocer lo que es un grupo de trabajo y lo que determina que funcione.
- 2) Conciencia del individualismo.
- 3) Autoconocimiento.
- 4) Trato con otras personas.

1. CONOCER LO QUE ES UN GRUPO DE TRABAJO Y LO QUE DETERMINA QUE FUNCIONE:

+ Conocer bien el grupo dentro del cual actuamos:

- Conseguir y mantener la convivencia.
- Armonía.

+ Conocer de lo que verdaderamente es un grupo y qué características tiene para que funcione:

- Es una organización inalterable.
- Cada grupo se comporta de modo único (proyectos) por lo mismo hay que respetar a los demás grupos y cooperar y apoyarlos cuando sea necesario.
- Cada grupo determina los comportamientos aceptables y no aceptables.
- Todos los miembros del grupo se desarrollan y existe una idea clara del grupo y de sus cometidos.
- Dentro del grupo se tiene una distribución y organización del trabajo.
- Están sometidos a una reglamentación y principios éticos.

2. CONCIENCIA DE INDIVIDUALISMO:

CONCIENCIA DE PERSONALIDADES YA FORMADAS:

+ Conciencia de individualidad.

+ Estar conscientes que cada uno tiene ya cierta personalidad formada:

- Pero se pueden mejorar ciertos aspectos como forma de expresarnos, arreglo personal, forma de comportarnos.

- Apreciar el efecto que causa el comportamiento de los demás sobre nosotros.

+ Ideas y actitudes ajenas

- Familiarizarnos con las ideas y actitudes de otras personas.

- Respetar.

3. AUTOCONOCIMIENTO:

+ Responsabilidad que nos toca.

- Necesidad de autovaloración y valorar el trabajo y la personalidad de cada persona.

- Admitir la responsabilidad que nos toca.

4. TRATO CON OTRAS PERSONAS:

TENER UN COMPORTAMIENTO INTELIGENTE

EN LAS RELACIONES HUMANAS.

- Cierta grado de madurez emocional:

a) Tratamos de interpretar los sentimientos de los demás.

b) Sentimos por nuestros semejantes el mismo respeto que por nosotros mismos.

c) Tenemos paciencia con los demás y podemos amoldarnos a las circunstancias.

- d) Estamos seguros del efecto que produce nuestra conducta sobre los demás.
- e) Aceptamos responsabilidades y no consagramos a ellas hasta su cumplimiento.
- f) Tenemos metas definidas.
- g) Sabemos controlar nuestra conducta.

OTROS FACTORES QUE INCLUYE UNA MADUREZ EMOCIONAL

- Capacidad de modificar la conducta que me afecta a mí y a los demás.
- Adaptarse a situaciones nuevas.
- Adoptar actitudes congruentes persona / situación / grupo/ otros grupos.
- Desarrollar nuestra capacidad de juicio: Evitar hacer generalizaciones precipitadas, dejarnos llevar por supersticiones o estar influido por prejuicios.
- Capacidad de adaptación.
- Comprensión.
- Conocimiento de uno mismo.
- Enfrentarse a problemas.
- Evaluar positivamente la personalidad de los demás.
- El trato con nuestros compañeros.
- Si no sabemos encausar nuestras relaciones se pueden presentar situaciones que dañen nuestro trabajo.

- Tener un tacto necesario para decir las cosas al identificar el comportamiento de otros.
- Permitir que todos expongan con libertad sus opiniones.
- Resolver los problemas que se presenten.
- Plantear el origen del problema.
- Evitar actitudes que provoquen conflictos.
- + Evitar actitudes impropias y conflictos.
- Adoptamos a veces actitudes inconvenientes cuando se presentan situaciones que no son bien interpretadas por nosotros.
- Surgen generalmente de choques de personalidad.
- Todo lo que tenemos que hacer es:
 - . Prestar atención a puntos de vista ajenos.
 - . Admitir que merecen nuestro respeto.
 - . Asertividad.
 - . Seleccionar un comportamiento adecuado.
 - . Examinar causas.
 - . Determinar su magnitud.
- + Respeto a las normas que rigen la conducta del individuo.
- Respeto a las normas que rigen la conducta del individuo:
 - . Reglas y principios.
 - . Respeto a la autoridad.
 - . Debemos de estar conscientes de la importancia de seguir ciertos lineamientos ya establecidos.

- . Para crear un ambiente positivo, debemos cuidar no nada más las relaciones humanas con nuestros compañeros de trabajo, sino con gerentes, personas a las que reportamos, y clientes.

COMPORTAMIENTOS POSITIVOS

A continuación se presenta una lista de otras actitudes que se deben de llevar a cabo al igual que todos los factores anteriores:

- Entusiasmo.
- Apertura.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Confianza.
- Seguridad.
- Iniciativa.
- Comunicación.
- Compromiso.
- Ser positivos.

TEMA 3.

EMOCIONES Y MECANISMOS DE AJUSTE Y APOYO

Las emociones consisten esencialmente en sistemas de actitudes que responden a una cierta situación; es en efecto una especie de prevención relacionadas de alguna manera con el temperamento y con los hábitos del sujeto y son complejos afectivos, irreductibles para el razonamiento. Con esto último queremos decir que se pueden llegar a controlar, más no eliminar.

Las situaciones que confunden al sujeto no son solo incidentes materiales, sino también relaciones interindividuales. El ambiente humano invade el medio físico y en gran parte lo sustituye. El contagio de las emociones es un hecho que ha sido señalado frecuentemente, está unido a su poder expresivo, a cambios incesantes y a ritos colectivos.

La emoción tiene el papel de unir a los individuos o separarlos por sus reacciones más orgánicas y más íntimas; las consecuencias de esto se manifiestan en las oposiciones y desdoblamientos de donde gradualmente, podrán surgir las estructuras de la conciencia. Las relaciones que pueden surgir a causa de las emociones afinan sus medios de expresión y los convierten en instrumentos de sociabilidad cada vez más especializados.

Cuando se establece el contacto emotivo en realidad ocurre una especie de contagio mimético, cuya consecuencia, al principio no es la simpatía sino la participación. El sujeto se da totalmente a la emoción; está unido, fundido por ella con las situaciones que le responden, es decir, con el ambiente humano del que surgen con más frecuencia las situaciones emocionales. Estas situaciones pueden ser encausadas bajo ciertas circunstancias.

El control de las emociones es muy importante y básico en un profesional ya que según sea nuestra actitud, podemos provocar desde aceptación, confianza, etc., hasta rechazo o alguna otra emoción negativa en la otra persona.

Por esto mismo veremos cómo afectan las emociones, sus consecuencias y cuáles son las implicaciones para que se conviertan en impulsos de automotivación.

ACTITUDES PARA

POSIBLES SOLUCIONES:

EMOCIONES.

AREA INTERPERSONAL

(Cuando yo siento...)

RELACIONES HUMANAS

(Cuando la otra persona siente....)

<p style="text-align: center;">CORAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Todo problema tiene solución. ■ Utilizarlo para impulsarnos y hacerlo todo bien. ■ Hacer a un lado toda agresividad. 	<p style="text-align: center;">CORAJE.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar beneficios y aspectos positivos. ■ Demostrar nuestro interés por conocerlo y cooperar.
<p style="text-align: center;">DESAGRADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Evitar prejuizar. ■ Valorar cualidades. 	<p style="text-align: center;">DESAGRADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Enfatizar con hechos nuestras cualidades. ■ Esfuerzo por borrar malas y equivocadas impresiones. ■ Demostrar compromiso y responsabilidad.
<p style="text-align: center;">DESILUSION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Recordar que en algún momento las cosas no saldrán como queremos. ■ Comunicación. ■ Nunca sentirnos fracasados. 	<p style="text-align: center;">DESILUSION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Actitud de compromiso ■ Comunicación.
<p style="text-align: center;">DESESPERACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nunca quedarnos sin hacer nada, sino trabajar, corregir, actualizar, etc. ■ Recordar que hay que ser pacientes ya que generalmente vale la pena esperar. 	<p style="text-align: center;">DESESPERACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Resolver inmediatamente sus problemas. ■ Investigar sus necesidades. ■ Inmediata solución.
<p style="text-align: center;">DECEPCION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Encontrar diferentes formas de llegar a una meta, nunca conformarnos. 	<p style="text-align: center;">DECEPCION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Esforzarnos por borrar esa impresión. ■ Si lo conocemos encontraremos la forma de borrar esa impresión.

La conducta emocional incontrolada puede acarrear muchos y muy graves problemas, tanto en el hogar como en los tratos sociales y en el trabajo, de lo cual se desprende que la capacidad de comprender y controlar las propias emociones es de vital importancia en las relaciones humanas.

Existen individuos que quieren hacer partícipes de sus estados emotivos, con lo cual, en ocasiones pueden introducir la intranquilidad y la angustia; o bien, con la extereorización de problemas propios, pueden provocar descontento general de los que se han reunido precisamente con el propósito de olvidarse de problemas.

La falta de control emocional en ocasiones puede lograr un cierto alivio temporal, pero como no es la solución a las causas del problema, esto puede provocar problemas posteriormente.

Las emociones incontroladas siempre serán causa de dificultades: un profesional que tenga conflictos emocionales o que esté seriamente preocupado a causa de un problema real o imaginario, puede cometer errores en que resulte víctima él mismo en el que pierda dinero, su tiempo, prestigio, errores en su trabajo, etc. Asimismo, puede llegar a dañar a sus compañeros, clientes, etc., pero las consecuencias más graves son las que le afectarán a él

mismo directamente.

Si aprendemos a controlar nuestras emociones, manteniéndolas alejadas de nuestro trabajo, lograremos normas de conducta para que en ningún momento seamos afectados por las consecuencias de nuestra conducta emocional incontrolada, por consiguiente, no afectaremos nuestros propios intereses y los intereses ajenos.

Las emociones positivas generalmente sabemos cómo manejarlas ya que debido al buen estado de ánimo que nos ocasionan, nos sentimos motivados a reaccionar positivamente. En éste caso, lo que debemos recordar, es que aún así hay que controlar la intensidad con la que demostramos esas emociones ya que se puede caer en exageraciones y alterar las relaciones interpersonales; tenemos que ser discretos al demostrar nuestras emociones positivas.

MECANISMOS DE APOYO Y AJUSTE PARA LA INTEGRACION SOCIAL

La finalidad de las relaciones interpersonales es propiciar en forma armónica la integración social. Dentro de un marco profesional encontramos frecuentemente que creemos estar poniendo lo mejor de nuestra voluntad para lograr la colaboración de alguna persona y, a pesar de nuestro empeño, no logramos nada. La mayor parte de las veces explicamos la situación culpando a las personas con quienes tratamos, diciendo que son cerradas en sus actitudes y que es imposible sacarlas de ellas, siendo que somos nosotros los que no hemos sabido emplear los medios adecuados para establecer la relación.

En el trato diario que llevamos con nuestros semejantes es frecuente la presencia de conflictos que se derivan de divergencias en la forma de ver las cosas. Ocurre que tratamos de hacer prevalecer nuestros puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de los demás.

Es probable que las respuestas dadas en situaciones de tensión sean variadas, muy personales y un tanto imprevisibles. Es propio de las respuestas emocionales que su lógica no aparezca a primera vista; no siempre tienen sentido para el que las observa.

Sin embargo, algunos resultados de las situaciones conflictivas, ya sea generada por el bloqueo de la conducta

mediante la interposición de barreras o mediante alguna otra forma de conflicto, aparecen una y otra vez. Hay pautas reconocibles de los resultados de la conducta de la tensión. Algunos de ellos son mecanismos, pura y simplemente de ajuste; hacen mucho por lograr que el individuo establezca una mejor relación con los que le rodean, algunos reducen la tensión interna sin afectar notablemente la situación externa. Algunos son claramente, pasos para atrás, puesto que dejan a la persona frustrada peor que antes.

Así pues, las reacciones a la frustración, miedo o sucesos agresivos, son múltiples y diversas, y no todas ellas logran suprimir la causa, resolver un problema o calmar la tormenta emocional. ¿Cuáles son las pautas a que se sujetan estas reacciones?. Consideremos brevemente cada uno de los mecanismos de ajuste y apoyo para la integración social:

MECANISMOS DE APOYO
Identificación
Empatía
Sublimación

MECANISMOS DE AJUSTE
Agresión
Represión
Aislamiento
Fantasia
Racionalización
Proyección
Regresión.
Nomadismo

MECANISMOS DE APOYO

IDENTIFICACION:

- Nos atribuimos los rasgos admirables de otros.
- Tiende a copiar las acciones y actitudes.
- Convertirse en el otro en su fantasía.
- No se debe de llegar a una pérdida de identidad.
- Hace algo más que sentir o expresar admiración por otro.
- Ponerse en lugar de otra persona.
- Compartir sentimientos y emociones.
- En ocasiones, en lugar de enfrentar nuestros problemas, tratamos de resolver los problemas de alguien con problemas parecidos a los nuestros.

EMPATIA:

- Ponerse en lugar de otra persona.
- Compartir sentimientos y emociones.
- En ocasiones, en lugar de enfrentar nuestros problemas, tratamos de resolver los problemas de alguien con problemas parecidos a los nuestros.

SUBLIMACION:

- Sustituir un impulso por alguna otra actividad.
- Permite el reajuste social y desarrollo personal.

AGRESION:

- No resuelve nada.
- Puede estar dirigida contra un objeto o persona.
- Las reacciones agresivas se generalizan fácilmente a personas y objetos que no son los que produjeron la frustración o situación problemática.

REPRESION:

- Negación a reconocer la existencia de una situación frustradora.
- Cierra los ojos a la realidad.
- Se comporta como si no existieran los problemas, circunstancias u obligaciones.

AISLAMIENTO:

- Alejamiento de situaciones.
- Volverse apático.
- Suprimir todo contacto con otras personas.
- Timidez.
- No cooperación, no competencia.
- Seguridad amenazada cada vez que se le presta la menor atención pública.

FANTASIA:

- Soñar despierto es un fenómeno normal.
- Alejamiento y refugio de la realidad.
- Vive como realidad sus fantasías.

RACIONALIZACION:

- Encontrar una buena razón para explicar una conducta que creemos que está mal.
- Queremos que piensen que hemos hecho uso de un buen juicio o que hemos actuado por motivos éticos.
- Disculpar nuestro razonamiento o deseos egoístas.
- Adopción de costumbres y de creencias.

PROYECCION:

- Atribuir a otros motivaciones que reconocemos en nosotros mismos.
- En ocasiones es normal porque de alguna forma siempre demostramos en todo nuestra personalidad.
- "No quiero que conozcas X cosas de mi vida y por eso proyecto otra cosa".

REGRESION:

- Retorno a satisfacciones y a modos de conducta infantiles.
- Se da generalmente cuando se encuentra dificultad en los caminos nuevos.
- Instalación en el pasado.

NOMADISMO:

- Cambiar de residencia, lugar de trabajo, etc.
- Con esto trata de realizar un ajuste retirándose literalmente.

- Piensa que alejándose escapará de problemas.
- Esto se llega a convertir en hábito.

SOBRECOMPENSACION:

- Encubrimiento de rasgos de conducta.

ANULACION:

- Hacer lo contrario del acto o del pensamiento precedente.
- Transformación de su contrario.

TEMA 4.

COMUNICACION EFECTIVA

La Comunicación Efectiva es el resultado de poner en práctica ciertos aspectos y hacer conscientes ciertos detalles que pueden incluir en el proceso de comunicación y que llegan a influir en su efectividad positiva o negativamente. Para un profesional este proceso es básico ya que es un factor determinante para su actividad cotidiana. Factores que deben considerar el proceso de comunicación:

ESCUCHAR:

- El significado de lo que nos dicen; comprender.
- Separar detalles y concentrarse en los puntos importantes.
- Tratar de llegar al significado.
- Verificar la exactitud de lo entendido.
- Aprender a leer señales visuales y a entender la expresión o el tono de voz.
- Ser objetivos, escuchar lo que nos dicen, no lo que deseamos oír, no prejuizar.
- No interrumpir. No distraernos. No ser indiferentes.
- Ser paciente, no hacer conclusiones, dejar terminar al interlocutor.

DEFICIENCIAS DE UN MAL ESCUCHA:

- Tendencia a distracción por ruidos ambientales o actividades ajenas.
- Desinterés por el contenido o por el sujeto.
- No dirigir contacto visual hacia la persona.
- Cuando de antemano se tiene la intención de no escuchar.
- No hay apoyo en mensajes no verbales como soporte.
- Interrupciones constantes.
- Desviar la conversación.
- Lagunas mentales, olvido.
- Actitudes no verbales que tienden a subestimar.
- Ritmo inadecuado (lento, rápido).

PREGUNTAR:

- Asegurar la comprensión.
- Identificar el interés.
- Llegar al meollo del asunto.
- Definir un problema.
- Quién, qué, cuándo, dónde, porqué, cómo.

MANTENER EL INTERES:

- Ser amistoso, cortés, sincero.
- Dejar hablar.
- Pensar antes de hablar.
- Ser positivo.

DEFICIENCIAS DE UN MAL ESCUCHA:

- Tendencia a distracción por ruidos ambientales o actividades ajenas.
- Desinterés por el contenido o por el sujeto.
- No dirigir contacto visual hacia la persona.
- Cuando de antemano se tiene la intención de no escuchar.
- No hay apoyo en mensajes no verbales como soporte.
- Interrupciones constantes.
- Desviar la conversación.
- Lagunas mentales, olvido.
- Actitudes no verbales que tienden a subestimar.
- Ritmo inadecuado (lento, rápido).

PREGUNTAR:

- Asegurar la comprensión.
- Identificar el interés.
- Llegar al meollo del asunto.
- Definir un problema.
- Quién, qué, cuándo, dónde, porqué, cómo.

MANTENER EL INTERES:

- Ser amistoso, cortés, sincero.
- Dejar hablar.
- Pensar antes de hablar.
- Ser positivo.

- Expresarnos en términos familiares.
- Ser directo y claro.
- Formular preguntas.

CONTROLAR LA CONVERSACION:

- Utilizar las palabras con propósito.
- Utilizar frases efectivas.
- Proporcionar un panorama general.
- Establecer un marco de referencia.
- Concentrarse en lograr nuestro objetivo.

ESCRIBIR:

- Escribir aquello que queremos decir.
- Qué, cómo, quién, cuándo, dónde, porqué, y para qué.

APRENDIZAJE:

- Influye directamente en el proceso de comunicación.
- Hacer el mayor número de preguntas para aumentar las posibilidades de aprender.
- Exteriorizar dudas.
- Aceptar que "no sabemos"; es decir, que aunque conocemos mucho sobre algún tema, siempre surgirán cosas nuevas o aspectos que nunca habíamos leído, etc.
- Petición para aprender y permiso para enseñar, es decir, no imponer para que la gente aprenda, siempre hay que hacer peticiones.

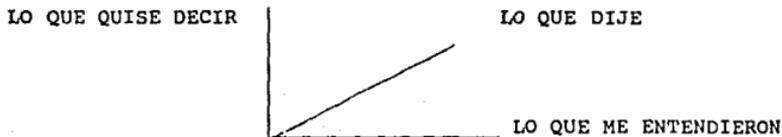
- Reconocer la competencia de alguien en el dominio del área que queremos aprender.
- Después de la enseñanza, evitar crear una dependencia de el individuo en la persona que transmitió los conocimientos, apoyar y dejar que se desenvuelva solo y con seguridad.

COMPROMISO:

- Para que se de el compromiso se deben comunicar todos los detalles.
- Preguntar o dar a conocer hasta qué punto se debe adquirir tal compromiso.
- Especificar el qué, cómo, cuándo, para cuándo, dónde, porqué, para qué, etc.
- Investigar si la persona que va a adquirir el compromiso tiene conocimientos para llevarlo a cabo.
- Compromiso real entre las dos partes sin ningún problema.
- Si no quedan claro los detalles del compromiso, al llevarlo a cabo pueden surgir errores, a partir de esto se pueden crear alteraciones en las actividades y resultados así como perjuicios.
- Calcular el tiempo necesario antes de llevarlo a cabo.
- Comunicar cuando no tenemos tiempo para cumplirlo o no nos sentimos capaces de adquirirlo, preguntar a los demás hasta dónde cumplirán ese compromiso.

EFICIENCIA:

- Expresar lo que verdaderamente queremos decir.
- Que nos entiendan exactamente lo que pensamos.
- Que exista relación entre lo que pensamos y decimos.
- Si no se da esto, la comunicación se da así:



OBSERVACION:

- Vital para una comunicación efectiva.
- Observar que revela la persona con sus respuestas.
- Observar para llevar a cabo acciones reales.
- Observar para conocer.
- Observar detalles importantes y no importantes.
- Observar antes de hacer conclusiones.
- Observar porqué esa persona manifiesta algo cómo lo manifiesta.

IDENTIFICAR TIPOS DE CONSERVACION EN LA QUE PARTICIPAMOS:

- Conversación que se refiere a algo pero no influye ese algo sobre lo que discutimos (crónica).
- Conversación que se refiere acerca de algo; el resultado de esa conversación permite tomar acciones y hay

posibilidades de un cambio sobre ese algo (conversación de acción inmediata).

CONFIANZA:

- En el aprendizaje.
- En el compromiso.
- Confianza en uno mismo y en nuestras habilidades y conocimientos, confianza para seguir aprendiendo.
- Confianza en la otra persona.

PRODUCTIVIDAD:

- Capacidad de producir resultados.
- Somos malos observadores de los fenómenos.
- No buscar recetas.

BIENESTAR:

- No analizamos nuestras conservaciones.
- Generalmente llevamos a cabo acciones con base en las distinciones.
- Aprendizaje y bienestar se relacionan y deben de ir juntas.

APOYO DE LA COMUNICACION VERBAL Y LA COMUNICACION NO VERBAL:

- Vínculo entre lo que pensamos y decimos.
- No crear palabras, modismos o adjetivos ya que el mensaje no será entendido o será malentendido.

- Hablar con claridad.
- Pensar antes de hablar.
- Tratar de conocer a la persona preguntando y escuchando.
- Apoyar con gestos, posiciones, movimientos, miradas, señales que reflejen lo que verdaderamente sentimos al hablar.
- La comunicación no verbal conforma a la cultura, ideología, valores, costumbres, educación, etc.
- Apoyarnos en la comunicación escrita para proyectar el mensaje y la imagen que el emisor considera apropiada para la situación.
- Evitar escribir con imprecisión, la mala presentación y corregir deficiencias de estilo.

ASERTIVIDAD:

- Manifiesta lo que siente y piensa.
- Autoafirmación.
- Respeto.
- Manejo de derechos.
- Iniciativa.
- Seguridad.
- Centrarse en el asunto.
- Decir, "no" cuando se requiera.

FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN EL PROCESO DE
COMUNICACION:

- 1) Escuchar.
- 2) Preguntar.
- 3) Mantener el interés.
- 4) Controlar la conversación.
- 5) Escribir.
- 6) Aprendizaje.
- 7) Compromiso.
- 8) Eficiencia.
- 9) Observación.
- 10) Identificar tipos de conversación.
- 11) Confianza.
- 12) Productividad.
- 13) Bienestar.
- 14) Apoyo de comunicación verbal y no verbal.
- 15) Recordar las deficiencias de un mal escucha.
- 16) Asertividad.

TEMA 5.

IMAGEN PERSONAL

Un aspecto básico y significativo en el servicio al cliente es la imagen personal y esto incluye desde la manera de vestir hasta el vocabulario que utilizamos al hablar.

Debemos tomar en cuenta que la primera impresión que tenga el cliente será la de mayor importancia.

Cuántas veces (cuando nosotros somos los clientes y requerimos de un servicio), hemos hecho un juicio al ver que la primera persona con la que tratamos está mal vestida o nos trata mal, lo que hacemos es generalizar y pensar que toda la compañía es igual y decidimos no volver a saber más acerca de ellos.

Por lo tanto, cada uno de nosotros va a transmitir la imagen de SOFTTEK y de cada uno dependerá las opiniones, juicios, etc., que harán acerca de nosotros y por consiguiente de SOFTTEK.

La forma de vestir debe de ir de acuerdo con lo que hacemos: somos profesionles. Debemos de ser formales dentro de nuestro trabajo: traje, corbata, saco o vestido formal, etc. Esto quiere decir que la formalidad implica seriedad en el vestir y en la manera de actuar y hablar.

En resumen, de cada uno de nosotros depende la imagen de SOFTTEK y de todos los que trabajamos en esta empresa, y esto hay que transmitirlo con nuestras actitudes, comportamientos y por supuesto con la imagen personal.

La imagen de SOFTTEK se transmitirá por el tipo de relación que tenemos con nuestros compañeros de trabajo y con el Gerente, debido a que nos encontramos en las instalaciones del cliente y ellos notarán cualquier aspecto negativo en nuestras actitudes y comportamientos.

A continuación te presentamos una lista de algunos aspectos que son claves para una imagen personal positiva y otros aspectos que tenemos que evitar siempre que son los negativos:

IMAGEN PERSONAL POSITIVA

Saludo: educadamente y adecuado al momento y a las personas.

Evitar totalmente malas palabras.

Hablar de "usted" hasta que la persona nos indique que le podemos hablar de "tu".

No imponer: tener una actitud positiva, sugerir, preguntar, recibir comentarios y sugerencias para mejorar nuestro trabajo.

No saltarnos la autoridad y tener comunicación.

Respetar ideologías diferentes a la nuestra.

Disposición para aprender.

Respeto.

Discreción.

Responsables en nuestros actos y trabajo así como en las actitudes.

IMAGEN PERSONAL NEGATIVA

Saludo inadecuado o evitarlo.

Utilizar malas palabras.

Imponer.

No seguir la metodología y lineamientos establecidos.

Actitud agresiva al recibir comentarios y sugerencias, así como llamadas de atención.

Saltarnos la autoridad, no respetarla así como tomar nuestras propias decisiones.

Vestir inadecuadamente (informal).

Atacar las ideologías, educación y diferencias individuales de los demás.

Hablar vulgarmente o en términos que no nos entiendan.

Tener una actitud de superioridad o inferioridad (inseguridad).

Rebeldía: agresividad, no aceptar errores, que no exista disposición para mejorar, colaborar y para una superación personal.

Faltas de respeto.

Hacer comentarios que dañan a las personas.

Mezclar asuntos personales con los del trabajo.

Irresponsabilidad.

TEMA 6.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO

El concepto de "Administración del Tiempo" es muy común entre todos nosotros, pero en realidad, pocas veces nos detenemos a reflexionar en lo que es y cómo se puede aplicar en nuestro trabajo y vida personal. Por lo tanto, comenzaremos por mencionar las definiciones incorrectas de este importante y valiosísimo término, es decir, "lo que no es".

No es:

- Pensar que la única solución es trabajar horas extras para terminar con nuestras actividades.
- Planear únicamente el cómo vamos a incluir en nuestras vidas actividades secundarias como descansos y diversiones.
- Planear únicamente actividades personales fuera del trabajo.
- Querer hacer TODO nosotros solos.
- Tener un control obsesivo de lo que hacemos.
- Pensar que necesitamos aún más actividades para optimizar el tiempo.
- Ser demasiado flexibles para poder ahorrar tiempo.

Quizá conocemos otros conceptos erróneos de lo que es realmente la Administración del Tiempo, por eso mismo, se necesita saber cual es la definición e ideas correctas para posteriormente llevarlo a cabo en nuestras vidas y trabajo. Veremos ahora "lo que es":

- Que cada actividad que planeamos se lleve a cabo, es decir, que no sean simples propósitos.
- Si administramos nuestras actividades personales, debemos y podemos hacer lo mismo en nuestro trabajo.
- Saber que podemos contar con ciertos apoyos (compañeros, información actualizada, etc.), que pueden ayudar a agilizar el trabajo y aprovechar mejor el tiempo.
- Tener presente el tiempo ya especificado en el que tenemos que trabajar y el tiempo que se necesita para realizar cada actividad, con el fin de no trabajar horas extras.

CONCEPTOS BASICOS DEL TIEMPO

La palabra tiempo viene del latín "tempus" y tiene varias definiciones:

- Duración limitada.
- Ocasión de hacer algo.
- Lugar, espacio libre para hacer algo.
- División de ciertos actos en esa duración limitada.

- Llevar a cabo algo mientras se espera un suceso.

Ahora, ya teniendo claro el significado de este importante concepto debemos de recordar ciertos principios que nos son de mucha utilidad cuando los tenemos presentes en todo momento:

- a) Desperdiciar el tiempo es desperdiciar nuestra vida, por lo tanto, la administración de tu tiempo es la administración de tu vida.
- b) No hay que llevar un control obsesivo ni totalmente flexible, hay que encontrar el balance sin perder flexibilidad y la espontaneidad.
- c) No hay que pensar que muchas actividades significa optimizar el tiempo, sino haz únicamente lo necesario para alcanzar meta por meta.
- d) No se trata de ser una persona de mente ocupada.

En lugar de recordar estos conceptos básicos que son de mucha utilidad generalmente hacemos objeciones en nuestra planeación del tiempo. Algunas de ellas son:

- "Mis compañeros de trabajo, mi novia y mis amigos controlan mi tiempo, no yo".
- "Planeo mi día hasta el último minuto, pero los problemas de tráfico y personas impuntuales desajustan mi plan".

- "Hay tantas cosas que hacer que no tengo tiempo para hacerlas".
- "Siempre vivo retrasado".
- "Si yo pudiera hacer esto o lo otro, tal vez mi problema de tiempo se solucionará".
- "En este lugar hay crisis e interrupciones y problemas cada cinco minutos, imposible controlar el tiempo".

Todas estas objeciones, y aún más, se escuchan frecuentemente, y debemos de reflexionar, en qué nos puede ocasionar el tener una mentalidad negativa como vemos en cada una de estas objeciones, debemos de ayudarnos a pensar en el tiempo de nuestra vida y permitirnos sacar de la vida lo mejor: mentalidad positiva y un criterio abierto y reflexivo.

El tiempo es algo que ahorramos desesperadamente para luego malgastarlo, es algo que medimos en segundos, minutos, horas, días, semanas, meses, años, decenios y siglos.

Es algo que recordamos continuamente mediante tradiciones, fotografías, álbumes y algo con lo cual contamos para realizar nuestros proyectos futuros.

El tiempo es vida, es irreversible e irremplazable por lo cual perder el tiempo es perder la vida.

Cada uno de los seres humanos tienen 168 horas disponibles en una semana. El secreto es conocer si nosotros controlamos nuestro tiempo o si él nos controla a nosotros.

Existen ciertos factores externos e internos en nuestro trabajo, que influyen en la pérdida u optimización del tiempo, y son inevitables ya que constantemente se dan dentro de las actividades que realizamos y que generalmente no hemos identificado. A continuación presentamos esos factores que influyen en nuestro tiempo y posteriormente algunas soluciones:

Entre los factores externos se encuentran:

- Gran número de llamadas telefónicas.
- Personas de la empresa que llegan a platicar.
- Descansos.
- Horas de comida.
- Personal de la empresa mal entrenado.
- Juntas muy frecuentes, numerosas o muy largas.
- Trámites administrativos personales.
- Problemas con máquinas o sistemas electrónicos.

Entre los factores internos encontramos:

- Objetivos, metas y prioridades confusas.
- Resistencia al cambio.
- Falta de autodisciplina.

Ahora veremos las soluciones para cada uno de estos aspectos:

Manejo de factores externos:

GRAN NUMERO DE LLAMADAS TELEFONICAS:

Que sean cortas, hacer únicamente las necesarias, en cada llamada tratar el punto o problema importante para no alargarla, si es necesario tomar o hacer las llamadas más importantes lo más pronto posible y hacer las otras después de nuestras actividades, planear al principio del día todas las llamadas que tenemos que hacer y si es posible hacerlas en determinado tiempo para después continuar con el trabajo. Registro del resultado de cada llamada telefónica.

PERSONAS QUE LLEGAN A CONVERSAR:

Comentar que tenemos mucho trabajo, responder afirmativamente si nos preguntan si tenemos mucho trabajo, no hacer a un lado lo que estamos haciendo porque se da a entender que hay tiempo de sobra, pensar que el trabajo o la actividad que se está realizando es tan importante que vale la pena decir "no", asimismo, al recibir a una persona de improviso es recomendable mantenernos de pie y así entenderán que no tenemos tiempo de conversar largo rato. No hay que olvidar que se debe de mantener siempre una

actitud sutil y educada para no dañar el aspecto de relaciones humanas. Hablar con la verdad, negociar situaciones en momentos oportunos. Comunicación no verbal.

HORAS DE COMIDA:

Comer exactamente en el tiempo especificado en las políticas de la empresa, así evitaremos horas extras de trabajo.

PERSONAL DE LA EMPRESA MAL ENTRENADO:

Cursos de capacitación; brindarle atención individual para corregir errores. No decir "esto está mal" sino, "porque no está bien".

JUNTAS MUY FRECUENTES, NUMEROSAS O MUY LARGAS:

Recordar que las juntas no son eventos sociales, evitar conversar de aspectos ajenos al trabajo, debemos de comunicar problemas, soluciones o resultados, tomar decisiones lo más pronto posible manejando los diferentes puntos de vista y personalidades que muchas veces ocasionan discusiones sin llegar a un acuerdo, informar de cambios, actividades, decisiones, etc.

TRAMITES ADMINISTRATIVOS PERSONALES:

En ocasiones este tipo de trámites son urgentes, pero es recomendable llevarlos a cabo después de las actividades

principales o al comienzo del día antes de iniciar las labores planeadas. La meta es no salirnos del límite del tiempo de trabajo (evitar horas extras).

Manejo de factores internos:

DEMASIADA PRESION:

Trabajar bajo presión, en muchas ocasiones es inevitable. Si nos presionamos más todavía, será más difícil "saber por dónde empezar", así como también el detectar problemas. Si se logran controlar los factores antes mencionados, disminuirá la presión y los resultados de nuestro trabajo serán muy positivos y satisfactorios. Hay que cuidar que la presión normal del trabajo no afecte las relaciones humanas.

OBJETIVOS, METAS Y PRIORIDADES CONFUSAS:

Aquí la comunicación es importante si existen dudas, tener la confianza para preguntarle al líder de proyecto. Seguir paso a paso el proceso de planeación, jerarquizar actividades y decisiones. Es recomendable anotar todas nuestras ideas con orden, para no olvidar ninguno y poder jerarquizarlas. Revisión, actualización, simplificación, archivos organizados.

RESISTENCIA AL CAMBIO:

Tomar una actitud positiva hacia los cambios que surgen. Estar conscientes de los beneficios que traerá ese cambio, así como qué actitudes negativas tengo hacia el mismo. Entre más tiempo tardemos en aceptar el cambio, surgirán mayores consecuencias negativas: retraso en actividades, malas relaciones humanas, mayor presión, etc. Tomar cada cambio como un reto y recordar que todos tenemos la capacidad de adaptarnos a nuevas situaciones.

FALTA DE AUTODISCIPLINA:

Hábitos.

DIFICULTADES QUE PUEDEN SURGIR EN NUESTRO TRABAJO POR NO ADMINISTRAR NUESTRO TIEMPO

- 1) Pérdida de dinero.
- 2) Trabajamos horas extras.
- 3) En ocasiones no sabemos "por dónde empezar".
- 4) No se tiene las cosas a tiempo.
- 5) No prevemos problemas.
- 6) Por falta de tiempo no se le da la solución adecuada a los problemas que surgen.
- 7) Se trabaja en varias actividades a la vez.
- 8) Surgen tensión y conflictos en las relaciones humanas.
- 9) La calidad del trabajo es baja.

- 10) Escaso rendimiento en el trabajo.
- 11) Agotamiento.
- 12) Sentimiento de fracaso.
- 13) Descuidamos tanto trabajo como nuestra vida.

INSTRUMENTOS QUE NOS AYUDAN A ADMINISTRAR EL TIEMPO

Existe una forma de administrar, planear y reflexionar sobre nuestro tiempo:

LISTA ABC:

Para optimizar el tiempo y cumplir satisfactoriamente nuestros objetos. Sin embargo, para una mayor organización es necesario apoyarnos en la lista ABC.

LISTA ABC (ALAN LAKEIN):

Esta lista es otro apoyo muy útil dentro del proceso de planeación, y se puede adaptar a las necesidades de cada uno, en las actividades laborales como en las personales, asimismo su realización es muy sencilla y práctica.

Para una mejor comprensión, se planteará la realización de la lista ABC en seis pasos:

1. HACER UNA LISTA DE TUS METAS/FIJAR PRIORIDADES PARA REALIZARLAS.

La idea es utilizar el tiempo en cosas verdaderamente importantes.

Cuando desees planear tus metas preguntante:

- Cuáles son las metas a corto y largo plazo.
- Al responder a estas preguntas construye una lista dejando que tu imaginación vuele, escribiendo con rapidez, sin limitar tu pensamiento.

"A" es el punto de más alto valor.

"B" es el punto de mediano valor.

"C" incluye los puntos de menor valor.

Dentro del punto "A" selecciona el objetivo más importante y comienza a clasificar las "A" en "A-1", "A-2", "A-3", etc., siempre estableciendo la prioridad que has decidido darle a cada meta.

2. LISTA DIARIA DE "VOY A HACER":

Decide tus actividades del día de hoy anotando en la lista de "voy a hacer" aquéllos proyectos que van acercándote a los objetivos. Haz una sola lista en lugar de tener las ideas en diferentes pedazos de papel. No la compliques tanto porque puedes llegar a no controlarlo.

3. APROVECHA LOS TIEMPOS PERDIDOS:

Hacer algunas cosas de la A que te permitan adelantar su tiempo evitando el aplazarla.

4. ¿CUAL ES EL MEJOR USO DE MI TIEMPO AHORA?:

Esta pregunta es simplemente un instrumento que debe usarse con rapidez y espontaneidad cada vez que se necesita ayuda para tomar decisiones, es particularmente útil para volver a la meta después de una interrupción.

5. MANEJA CADA ASUNTO UNA SOLA VEZ:

Acostumbrate a tomar decisiones inmediatas y por tal motivo al analizar tu correspondencia decide qué hacer con cada carta, con cada revista, con cada mensaje telefónico, hazlo de inmediato y evita estar jugando con tus papeles.

6. HAZLO AHORA:

Cuando tengas una "A" que no te decides a manejar es porque ella te abruma, puesto que de alguna forma te mas confrontarte iniciando este trabajo. Si tienes una "A" abrumadora comienza utilizando la técnica del "queso suizo" que consiste en abrir hoyos a la tarea haciendo pequeños trabajos que nos ayudarán a concluirla.

Si sufres de interrupciones aprende a decir "no" y de esta manera podrás ir poco a poco terminado con esa "A" que tanto necesitas terminar.

Podrás manejar el tiempo si definitivamente te decides a hacer una lista de metas, las seleccionas mediante prioridades y cada día te comprometes a realizar aquellas "A" que son importantes.

CUESTIONARIO SOBRE DESPERDICIADORES DEL TIEMPO

El objetivo de este cuestionario es hacerte consciente de como malgastas tu tiempo. Al contestarlo, al lado las respuestas AV y F identifica si es A, B o C con el fin que estés consciente qué aspecto urge mejorar o cual puede esperar o cual es el que no me afecta en estos momentos.

	CN	AV	F
1. No clarificar mis objetivos en distintas áreas de mi vida, no elaborar planes de acción para su desarrollo.	_____	_____	_____
2. No elaborar una guía de actividades con su jerarquización correspondientes cada día.	_____	_____	_____
3. No desarrollar oportuna y completamente mis prioridades, por atender asuntos secundarios.	_____	_____	_____
4. Constantes llamadas telefónicas para mí o hechas por mí.	_____	_____	_____

	CN	AV	F
5. Frecuentes "visitas" de compañeros, extraños, etc.	_____	_____	_____
6. Participación constante en juntas (programadas y no programadas).	_____	_____	_____
7. Desorganización personal con el material de trabajo.	_____	_____	_____
8. Fuerte centralización del trabajo, involucración en cosas rutinarias, delegación ineficaz.	_____	_____	_____
9. Incapacidad de decir no.	_____	_____	_____
10. Tratar de abarcar al mismo tiempo demasiado y estimados de tiempo irreales.	_____	_____	_____
11. Fallas en la comunicación (poco clara, inadecuada, retardada).	_____	_____	_____
12. Incapacidad de concentración.	_____	_____	_____
13. Dejar trabajos sin terminar.	_____	_____	_____
14. Poca habilidad para tomar decisiones.	_____	_____	_____
15. Deficiente capacidad para asimilar lecturas.	_____	_____	_____

A continuación señala en orden decreciente tus principales desperdiciantes de tiempo y sus alternativas de solución.

JERARQUIA	DESPERDICIADOR	SOLUCIONES
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

CONCLUSIONES

El Modern Bussines Report hizo un estudio entre el personal de diferentes compañías en los Estados Unidos, acerca del tiempo que tienen para trabajar.

Los resultados:

- 5.3% Se dedican a lograr una buena administración de su tiempo.
- 28% Consideran al tiempo como un problema ya que no logran aprovecharlo y abarcar todo lo que tienen que hacer.
- 66.7% Rara vez tienen tiempo de estar solos y trabajar efectivamente.

Esto nos da una visión muy clara en cuanto a que pocas personas logran llegar a sus metas por falta de administración de su tiempo. Por esta razón hay que hacer un esfuerzo por no ubicarnos dentro de este grupo.

Tenemos que recordar que el trabajo intenso y las largas jornadas de trabajo no nos ayudan en la administración del tiempo.

Está comprobado que una persona que trabaja más de 45 horas a la semana, pone en peligro su eficiencia, y también un individuo puede llegar a manejar de 7 ± 3 actividades a la vez según su capacidad, para hacerlo eficientemente. Por esto tenemos que estar conscientes de lo que hacemos para no saturar nuestra capacidad.

TEMA 7.

ACTITUD DE SERVICIO

En nuestros tratos personales o profesionales todos nos enfrentamos a situaciones en las que recibimos o damos atención al cliente. Algunas veces damos por sentado un buen servicio, pero raras veces olvidamos uno malo. Si sufrimos una experiencia desagradable con un empleado de una compañía, es poco probable que regresemos o continuemos realizando transacciones con esa organización. Aunque sólo un empleado haya sido descortés. Un servicio de calidad debe proporcionarse a los clientes en cualquier oportunidad que se nos presente.

Un servicio de calidad a los clientes requiere buenas habilidades de comunicación, como escuchar con atención, preguntar minuciosamente y apropiadamente, explicar con efectividad y lograr un entendimiento y un acuerdo mutuo.

Es bueno recordar que el servicio a los clientes a menudo requiere "arreglar" el estado de ánimo negativo del cliente. No siempre es posible satisfacer cualquier necesidad que presentan, pero si hacemos nuestro mejor esfuerzo, tanto a nivel técnico como de comunicación podremos sentirnos orgullosos de nuestro trabajo, el

cliente se sentirá bien, nuestra compañía gozará de una buena imagen y nos ganaremos el respeto de los demás. El brindar un buen servicio beneficia a todos los involucrados.

¿Quiénes son nuestros clientes?

El servicio al cliente comprende:

1. Responsabilidad.
2. Presencia.
3. Comunicación.
4. Ayuda.
5. Cooperación.
6. Buscar satisfacción de necesidades.

RESPONSABILIDAD:

- Demostrar que somos responsables y organizados.
- Entregas a tiempo.
- Leer y tener información adicional para que el trabajo y asesoría sean completos.

PRESENCIA:

- Profesionalismo.
- Saludo, presentación, etc.
- Vocabulario y expresiones formales y adecuadas.
- Forma de vestir adecuada.
- Hablarle de cosas reales.

- Escuchar y poner atención.
- Tomar notas de datos, acuerdos, citas, etc.

COMUNICACION:

- Retroalimentación.
- Preguntar.

COOPERACION:

- Satisfacción de necesidades.
- Disposición para cooperar.
- Dar alternativas.
- Trato amable.
- Confianza.
- Seguridad en lo que decimos y hacemos.
- Tener presentes las metas y objetivos del cliente.

BUSCAR SATISFACCION DE NECESIDADES:

- Paciencia.
- Respeto.
- Investigar los requerimientos del cliente.
- Preguntar aún más si es necesario.
- Pensar e imaginar como le gustaría más el trabajo al cliente.

Debemos de tomar en cuenta que nuestros clientes no nada más son las personas que están fuera de SOFTTEK, sino que dependiendo de la situación nuestros clientes pueden

ser desde compañeros de trabajo, gente de otros departamentos o área hasta los agentes de nuestra misma empresa. Por esto mismo también debemos de llevar a cabo ciertos puntos importantes.

A continuación te mencionamos ciertas actitudes y comportamientos positivos y negativos; los positivos son los que debemos de llevar a cabo en todo momento y los negativos se deben de evitar al máximo haciendo el mayor esfuerzo y teniendo una actitud de entusiasmo y conscientes de lo que hacemos. Tratemos a los demás como quisieramos que nos tratarán.

ACTITUDES QUE FAVORECEN EL SERVICIO AL CLIENTE

- Saludo.
- Preguntas: + necesidades.
+ dudas.
- Llegar a acuerdos.
- No discutir con un cliente externo.
- Entusiasmo.
- Apertura.
- Buen lenguaje y forma de hablar.
- Responsabilidad: + nuestras acciones.
+ actividades.
+ cumplimiento.

- + asistencias.
- + puntualidad.
- Participación en equipo, cooperación.
- Manejo de cuestiones personales independientes al trabajo.
- Respeto: + clientes.
 - + compañeros de SFTTEK.
- Disposición para aprender.

Las actitudes y comportamientos dependerán de cada situación, pero debemos tender siempre hacia lo positivo.

Es natural que siempre nos encontremos en situaciones de tensión, o existe algún problema, etc., y que nos afectan directamente en nuestro estado de ánimo. En estos casos hay que recordar que los demás no tienen la culpa de lo que nos ha sucedido, hay que actuar con madurez y profesionalismo en todo momento. Asimismo tenemos que hacer hábitos todas las actitudes y comportamientos positivos.

Para un buen servicio se requiere de una planeación de lo que se va a hacer, después de saber cuáles son los requerimientos, con el fin de no olvidar detalles importantes y que hay una gran satisfacción con nuestro servicio, complementar las actitudes y la planeación.

**EN EL SERVICIO AL CLIENTE REFLEJAMOS NUESTRA FORMA DE
TRABAJAR Y NUESTRA PERSONALIDAD**

AUTOEVALUACION:

- ¿Qué actitud tomo cuando una persona se acerca a mí para pedirme algo, pero él está de muy mal humor y por consiguiente me demuestra una actitud negativa?.
- ¿Cuándo ya se qué y cómo quiere el cliente que se hagan las cosas, qué hago cuando se me ocurre llevarlo a cabo de diferente manera? ¿cómo respondo? ¿consulto con la persona?.
- ¿Cómo reacciono cuando estoy de mal humor y me piden algo que no estaba planeado dentro de mis actividades y tiempo?.
- ¿Le pongo la suficiente atención a la persona que requiere de mi ayuda?.
- ¿Me desquito con otras personas cuando estoy de mal humor debido a ciertos problemas?.
- ¿Cuáles son mis defectos que considero que afectan o afectarían en el servicio al cliente? ¿cómo podría mejorarlo?.

- ¿Cuáles son mis cualidades que podrían ayudarme para un buen servicio al cliente? ¿cómo podría aplicarlos y desarrollarlos?

EL SERVICIO AL CLIENTE COMPRENDE:

- 1) Responsabilidad.
- 2) Presencia.
- 3) Comunicación.
- 4) Ayuda.
- 5) Cooperación.
- 6) Buscar satisfacción de necesidades.

TEMA 8.

COLABORACION

La colaboración es un aspecto importante y básico en todo grupo. Pero generalmente se piensa que es únicamente el hacer o cumplir con la parte que nos toca; este es sólo una pequeña parte de lo que este término implica. También se refiere a una completa participación de cada uno de los integrantes del equipo, y esto incluye el promover estos aspectos en los demás, es decir, que no se quede en uno mismo sino transmitirlo.

La colaboración implica:

PARTICIPACION:

- Comentar dudas.
- Comunicación y retroalimentación.
- Cumplir con nuestras actividades.
- Participar en juntas, etc.

PREOCUPACION Y CONCIENCIA:

- Por la organización que se tiene y debe de tener.
- En problemas y dudas de los demás.
- Por informar e informarnos de nuestros avances, errores, etc.

- Por actualizarnos, leer, cursos, etc.
- Por conocer las cualidades y defectos de cada uno, así como aceptarlos.
- Por el avance de cada uno de los integrantes del equipo.

DISPOSICION:

- Por aprender y enseñar (dependiendo de la situación).
- De actualizarnos.
- Para aceptar nuestros errores y corregirlos.
- Para trabajar con entusiasmo.
- Aceptar comentarios con el fin de mejorar.
- Para cooperar.

CONFIANZA:

- Para preguntar dudas o lo necesario para no cometer errores.
- Para trabajar en un ambiente positivo.
- Para comentar algún error que cometimos.
- Para comentar los problemas que vayan surgiendo.
- Para sugerir en las situaciones que lo requieran.
- En un ambiente de compañerismo.

TRABAJAR:

- Con entusiasmo.
- Para planear y organizar.
- Para que exista un buen ambiente de trabajo.

- Para encontrar soluciones a problemas.
- Para desarrollar nuestra creatividad y habilidades.

VALORAR:

- Las habilidades y cualidades de los demás.
- El trabajo que cada uno realiza.
- Nuestro trabajo.
- Lo que hemos aprendido y estamos aprendiendo.
- Las distintas ideologías que existen y respetarlas.
- El esfuerzo de cada uno.
- La participación.
- Valorar también los defectos de cada uno y aceptarlos.

INTERES:

- Por mi trabajo.
- Por las actividades que realizan los demás.
- Por crear, siguiendo la metodología y lineamientos.
- Por cumplir los objetivos y metas.
- Por aprender y mejorar.
- Conocer las características positivas y negativas de los demás.
- Solucionar y corregir errores.
- Por planear y organizar.
- Participar y cooperar.
- Respetar.

- Ayudar a que colaboren las personas tímidas, y que no externan su dudas.

¿QUE OPINAS DE ESTO?:

- Enfrentamientos, discusiones.
- Imponer.
- Críticas destructivas.
- Dejar que los demás hagan nuestro trabajo.
- El mezclar asuntos personales con el trabajo.
- Faltas de respeto.
- Apatía y pasividad.

CONCLUSIONES:

Como podemos notar, la colaboración es básica dentro del trabajo y también dentro del servicio al cliente.

Asimismo, en un equipo de trabajo siempre existirán diferencias en la personalidad, valores, educación, etc., que en ocasiones influyen en algún aspecto de la colaboración, y que pueden llevar a desacuerdos y problemas en las relaciones humanas.

Por esto, debemos aceptar esas diferencias y llegar a un acuerdo entre todos, para mejorar nuestro equipo de trabajo.

TEMA 9.

AUTOMOTIVACION

En el estudio del comportamiento individual, seguramente no hay otro concepto que haya sido objeto de tantos estudios como la motivación.

Muchos conciben la motivación erróneamente como un rasgo personal, es decir, algunos la tienen y otros no. Esto supone que un individuo siempre es perezoso o que le falta motivación. Nuestro conocimiento de la motivación nos indica que eso no es cierto. Lo que sí sabemos es que la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación.

A veces leemos una novela completa en un sólo día, y sin embargo nos resulta difícil leer un libro de texto más de veinte minutos. Y la causa del cansancio no es necesariamente el sujeto sino la situación y el grado de motivación de la persona. Podemos aprender a manejar nuestra automotivación y a la vez motivar a los demás con nuestras actitudes. En estos casos intervendrá un elemento básico.

EL ENTUSIASMO:

Es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado suele poner todo su empeño. Pero para que el nivel de

entusiasmo de resultados favorables en la realización debemos estar dirigidos hacia las metas de la organización y ser compatible con ellas: identificación.

Este entusiasmo debe de dirigirse de diferente forma en cada persona pero siempre tender a buscar ciertos aspectos que nos ayudarán a incrementar la automotivación.

1) BUSCAR INCENTIVOS INTERNOS:

Cuando tenemos trabajo intenso nuestros incentivos pueden ser el saber que tengo la capacidad de trabajar en equipo en donde mi entusiasmo impulsa a los demás.

Estar conscientes de que todo lo que estoy haciendo está BIEN, que me gusta mi trabajo y puedo hacerlo BIEN, etc. Existe una gran cantidad de incentivos internos que siempre podemos encontrar en cualquier actividad y área de nuestro trabajo y vida, ya que es normal encontrar obstáculos de todo tipo, y somos capaces de superarlos siempre.

2) BUSCAR EL EXITO:

Un éxito que me beneficie a mí y a los demás:

- Al hacer una actividad difícil.
- Al ayudar a algún compañero.
- Al aceptar un error que cometí.
- Al aprender algo nuevo.

- Al lograr el objetivo planeado.
- Al levantarme después de un fracaso.
- Porque mi trabajo me gusta y lo hago con entusiasmo.

Para llegar al éxito, se requiere de incentivos internos y por consiguiente una motivación y automotivación, es recomendable el hacer siempre un esfuerzo para llegar a poner en práctica los siguiente puntos:

- Cooperar y no aislarnos.
- Tener en mente que cada actividad que realizamos es la mejor.
- Hacer todo con entusiasmo.
- Respetarme a mí mismo y a los demás.
- Transmitir actitudes positivas.
- Mejorar cada vez mi comunicación: retroalimentación, comunicar nuestras dudas en momentos oportunos, escuchar, etc.
- Aceptar que necesito aprender cada día más y buscar los medios para lograrlo.
- Vencer obstáculos en lugar de aislarme o tener actitudes negativas.
- Estar conscientes de que cada uno tiene educación, gustos personalidad, etc., diferentes y aceptar a los demás (cualidades y defectos) sin imponer nuestra forma de ser.

- No olvidarnos de nuestros objetivos.
- Dedicar tiempo y reflexionar para averiguar lo que es importante para nosotros y para los demás.
- Utilizar las metas para hacer BIEN cada día cada una de nuestras actividades.
- Seguridad en lo que decidimos y hacemos.

ME GUSTA MI TRABAJO Y ME HACE BIEN:

EVITAR:

- Dar indicaciones confusas.
- No comentar nuestras dudas.
- Pedir ayuda o sugerir en momentos inoportunos.
- Responder con agresividad o apatía.
- Falta de interés en las relaciones humanas.
- Pasar por alto malos entendidos.
- Prejuizar.
- Hacer críticas negativas que dañan a otras personas.
- Hablar, sin antes pensar qué es lo que vamos a comunicar y cómo lo vamos a decir.
- Opinar sin conocer.
- Forzar a otras personas a hablar.
- Interrumpir.
- Dar por hecho que los demás saben lo que queremos y pensamos, por consiguiente no comunicamos los detalles importantes.

- Sobreestimarnos.
- Subestimarnos.
- No dar antecedentes suficientes.
- Retroalimentación.
- Aceptación de nuestros errores.
- Mencionar problemas personales con el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Román Jesús A.

Las Relaciones Humanas.

Ed. Jus, 13ava Edición, México, 1988.

236 pp.

ACHILLES, De Fariamelo Fernando.

Desarrollo Organizacional.

Ed. Noriega Limusa 1a. ed. México, 1991.

183 pp.

ARGYRIS, Chris.

La Integración Individuo-organización.

Ed. Atlas, Brasil, 1975.

BERLO, David K.

El Proceso de la Comunicación.

Ed. El Ateneo 3a. ed. México 1985.

239. pp.

CRAIG, Robert L.

Manual Para Entrenamiento y Desarrollo de Personal.

Ed. Diana, 1a Edición, México, 1971.

CURTIS Ling, Cyril.

The Managment of Personel Relations.

Ed. Richard D. Irwin, Inc., Illinois, U.S.A., 1985.

CHIAVENATO, Idalberto.

Administración de Recursos

Humanos.

Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.

FLIPPO.
Principios de Administración de Personal.
Ed. CECSA, México, 1978.

F. SIKULA, Andrew.
Administración de Personal.
Edit. Continental, México, 1978.

GAGA, Huguet, Antonio.
Elaboración de Cartas Descriptivas.
Guía para Preparar el Programa de un Curso.
Ed. Trillas, 1a Edición, México, 1977.
115 pp.

GELDARD, Frank A.
Fundamentos de Psicología.
Ed. Trillas, 1a Edición, México, 1982.
496 pp.

G. HENEMAN Herbert.
Administración de los Recursos Humanos y Personal.
Ed. CECSA, México, 1990.

HERNANDEZ González, José.
Administrar para producir.
Ed. ECASA, México, 1985.

KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James.
Administración en las Organizaciones.
Ed. Mc. Graw Hill, México, 1991.

LARROYO, Francisco.
La Ciencia de la Educación.
Editorial Porrúa, México, 1982.

LESSER, Gerald S.
La Psicología en la Práctica Educativa.
Ed. Trillas, 1a Edición, México, 1981.
739 pp.

LEVISSON, Harry.
"The Relationship Between Man and Organization",
Administrative Science Quarterly.
Vol. IX, No. 4, marzo de 1965.

MAYO, Elton.
The human problems of an Industrial Civilization.
Boston, Harvard University Press, 1933.

MENDOZA, Núñez Alejandro.
Manual Para Determinar las Necesidades de Capacitación.
Ed. Trillas, 2a Edición, México, 1984.
139 pp.

MOULY, George J.
Psicología para la Enseñanza.
Ed. Trillas, 3a Edición, México, 1978.
486 pp.

PICK, Susan.
Cómo Investigar en Ciencias Sociales.
Ed. Trillas, 3a Edición, México, 1984.
160 pp.

PINTO, Villatoro Roberto.
Proceso de Capacitación.
Ed. Diana, 1a Edición, México, 1992.
199 pp.

REYES Ponce, Agustín.
Administración de Personal.
Ed. Limusa, 1a. parte, México, 1978.

REYES Ponce, Agustín.
Administración de Personal.
Ed. Limusa, Primera parte, México, 1987.

RIOS Szalay, Adalberto y ARIAS Galicia, Fernando.
"Administración de Recursos Humanos". En Administración de Recursos Humanos.
Ed. Trillas, 4a. edición, México, 1989.

SILICEO, Alfonso.
Capacitación y Desarrollo de Personal.
Ed. Limusa, 2a. Edición. México 1980.
150 pp.

WEBER, Max.
The Theory of Social and Economic Organization.
The Free Press, New York, 1964.