

7



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

---

---

**ATENCIÓN A LAS NECESIDADES SOCIOLABORALES  
DEL PERSONAL DE SACTEL**

**TRABAJO RECEPCIONAL**  
**SEMINARIO DE ÁREAS SUSTANTIVAS**  
**DE TRABAJO SOCIAL**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

**P R E S E N T A N :**  
**ALATRISTE AGUILAR SUSANA**  
**ALFARO HERNÁNDEZ JOSÉ LUIS**  
**CHAGOLLA VELASCO JOSÉ JUAN**

**DIRECTORA: LIC. MARÍA DE JESÚS LÓPEZ AMADOR**



**MÉXICO, D.F.**

**2002**

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# INDICE

CONTENIDO	PAGINAS
<b>INTRODUCCIÓN</b> _____	<b>1</b>
<b>1. SACTEL: ORGANIZACIÓN PUBLICA DE SERVICIOS</b> _____	<b>9</b>
1.1 Empresas _____	9
1.2. Antecedentes de SACTEL _____	11
1.3. Principios que orientan su acción _____	12
<b>2. MODELOS ORGANIZACIONALES</b> _____	<b>13</b>
2.1. Comportamiento organizacional _____	14
2.2. Modelo autocrático _____	15
2.3. Modelo de custodia _____	15
2.4. Modelo de apoyo _____	16
2.5. Modelo colegial _____	16
2.6. Modelo burocrático _____	16
<b>3. COMPONENTES PARA MEJORAR EL SERVICIO</b> _____	<b>18</b>
3.1. Motivación _____	19
3.2 Piramide de la necesidades de Maslow _____	23
3.3. Retroalimentación _____	24
3.4. Comunicación _____	25
<b>4. CAPACITACIÓN: TRANSFORMACIÓN PARA MEJORAR</b> _____	<b>26</b>
4.1. Importancia de la inducción _____	27
4.2 Colegas de apoyo _____	28
<b>5. CONDICIONES DE TRABAJO</b> _____	<b>29</b>
5.1. Productividad laboral _____	29
5.2. Satisfacción en el puesto _____	31
5.3. Recompensas más equitativas _____	31
5.4. Impacto de la seguridad social _____	32
5.5. Ley del Seguro Social _____	32
5.6. Importancia del salario _____	33
<b>6. ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN</b> _____	<b>34</b>
6.1. Círculos de calidad _____	34
6.2. Administración de Calidad Total (ACT) _____	34
6.3. La armonía del trabajo objetivo superior de la calidad total _____	36
6.4. Desarrollo Organizacional (DO) _____	37

7. DIAGNÓSTICO _____	38
8. ESQUEMA DE INTERVENCIÓN _____	42
9. PLAN: EMPRESACTEL _____	46
9.1. Programa: Inducción-estímulo _____	49
9.2. Programa: Supervisión de calidad y trabajo en equipo _____	54
10. CONCLUSIONES _____	57
ANEXO 1 _____	60
ANEXO 2 _____	61
ANEXO 3 _____	63
BIBLIOGRAFÍA _____	71

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se visualizan una serie de transformaciones en todos los ámbitos de la vida cotidiana (políticos, económicos y sociales). Las organizaciones no son la excepción, ya que es obligatorio para mantenerse en la vanguardia de la calidad, realizar transformaciones totales en el aspecto laboral por medio de actividades enfocadas en su mayoría a la atención hacia su personal, así como a la tecnología ya que son factores determinantes para la prestación de un bien o servicio de alta calidad (excelencia en el servicio).

Todos los conocimientos y habilidades del factor humano deben estar constantemente actualizados, así se logrará, un óptimo desarrollo laboral y personal de los individuos, de esta manera las organizaciones tendrán una mayor productividad y competitividad en el ámbito de trabajo.

Tomando en cuenta que la tecnología de punta, forma parte de nuestra civilización pero que no funciona por sí sola, es determinante considerar al hombre como un factor importante dentro de la organización pública; de ahí se desprende la necesidad de reconocer la valiosa intervención del individuo.

El Licenciado en Trabajo Social al contar con conocimientos, capacidades y habilidades podrá intervenir en la problemática social que se presenta en las instituciones formulando propuestas, permitiendo un desarrollo integral del individuo y de la organización, además podrá explorar, describir y analizar la problemática y nunca perder de vista sus funciones.

La presente investigación expone el caso del área del *Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL)* perteneciente a la *Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)* teniendo como funciones, la captación de quejas y denuncias contra servidores públicos que cometan alguna irregularidad en el ejercicio de sus funciones además de informar telefónicamente al público usuario, acerca de los requisitos necesarios para la realización de trámites ante el Gobierno Federal.

La razón por la que elegimos trabajar en SACTEL, fue porque consideramos que Trabajo Social interviene en una vasta gama de procesos sociales, dinámica organizacional que rodea el espacio laboral. Es importante considerar que los problemas y necesidades sociales determinan la productividad de la organización. Por lo anterior la presente investigación

tiene como finalidad dar a conocer la importancia que tiene la satisfacción de las necesidades sociolaborales del trabajador.

Como toda investigación, se requiere de una metodología específica para obtener la información necesaria del objeto de estudio con el fin de detectar y conocer la problemática.

Se realizó una investigación sobre todos aquellos temas que tuvieran relación con motivación en el trabajo, recursos humanos, autoestima, capacitación, calidad total, desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, comunicación, inducción; con el fin de obtener una visión teórica de la importancia que tiene identificar las necesidades sociolaborales de los trabajadores.

Para el desarrollo de la investigación, se realizaron entrevistas informales con los trabajadores (promotores sociales) de SACTEL, de las cuales se detectó que las necesidades básicas de los trabajadores no están cubiertas. Entendemos como necesidad la expresión que un ser requiere para su conservación y desarrollo biopsicosocial. Es decir, la ausencia de prestaciones de ley (seguridad social, aguinaldo, días de asueto, etc.) y la falta de estímulos como parte de la motivación por alguna actividad realizada dentro del área, crean un conflicto interno y una situación desinteresada en el trabajo, mismo que consideramos determinante porque representa un obstáculo para el servicio de excelencia que es necesario brindar en esa área y para el desarrollo personal de los promotores sociales, sin olvidar que el material con el que cuentan para brindar la información necesaria, es en su mayoría obsoleto además de que el sistema de cómputo, en ocasiones no es compatible con los requerimientos del área.

Cabe aclarar también que otro resultado de las entrevistas con los trabajadores fue su molestia al no ser objeto de promoción en su área para obtener puestos que les reeditaría en una mayor remuneración y por lo tanto en una satisfacción personal. Los promotores sociales no entienden el motivo por el que se ha reclutado a personal externo, en puestos de mayor jerarquía, con base, prestaciones, etc., a pesar de que los mismos promotores realizan mejor las funciones por el tiempo que tienen laborando ahí y la experiencia adquirida.

También para llevar a cabo el presente trabajo, utilizamos el método cuantitativo, ya que se aplicaron cuestionarios a los promotores sociales de SACTEL de cuyo análisis se obtuvo el diagnóstico.

El diagnóstico es la traducción del análisis cuantitativo que muestra los problemas actuales. El cuestionario fue estructurado de tal manera que las preguntas retomaron las problemáticas principales que se detectaron en las entrevistas informales. Cada una de las preguntas, son un indicador que nos proporcionará elementos para el análisis, propuestas y detección de necesidades.

Mediante la aplicación de un cuestionario a la población objeto de estudio (promotores sociales) de SACTEL nos permitirá, con los resultados obtenidos, identificar la problemática además de conocer y corroborar nuestra hipótesis, la cual es: *"La falta de atención a las necesidades sociolaborales del personal de SACTEL provoca una deficiente atención al público usuario."*

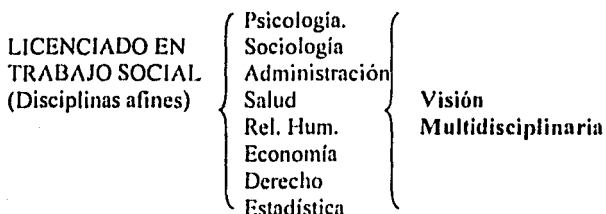
Cabe señalar que en nuestra sociedad es importante la satisfacción de las necesidades del trabajador. Ya que al no estar cubiertas, repercute en el desarrollo del mismo individuo, así como en el de la organización en cuanto al cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

Esta investigación-diagnóstica esta encaminada a indagar de qué manera incide en el trabajador y en la institución la falta de atención a las necesidades sociolaborales. Con los datos que arroje el estudio, se pretende proponer un modelo de intervención encaminado a que las necesidades sociolaborales del personal de SACTEL, sean atendidas y por consiguiente se eleve el nivel de bienestar y por otro lado se mejore la atención al público usuario del sistema mencionado.

Se pretende trabajar con dicha población, con el fin de que los procesos laborales y las relaciones humanas sean encaminadas al aumento productivo dentro de un ambiente armónico. De ahí la importancia que tiene el Trabajador Social al intervenir en este ámbito, dado que cuenta con una formación multidisciplinaria y donde el individuo es su objetivo, así le permitirá intervenir con los trabajadores y su entorno sociolaboral para generar un cambio en beneficio de estos, es decir le permitirá intervenir en los problemas sociales, la orientación que tiene de las distintas profesiones como sociología, derecho, economía, psicología, etc., podrá obtener el conocimiento

necesario para actuar de manera profesional en los problemas sociales así como en la elaboración de planes, programas y proyectos. Enseguida presentamos un esquema de la formación multidisciplinaria en que se basa el Trabajo Social.

## VISION MULTIDISCIPLINARIA



El Trabajador Social es un profesionalista integral que logra entender las necesidades humanas desde un enfoque general en el trabajo. Para ello requiere los siguientes criterios profesionales:

- ❖ Actitud propositiva.
- ❖ Trabajo multidisciplinario.
- ❖ Diseño de planes, programa y proyectos.
- ❖ Actualización de conocimientos.

Enseguida, mencionamos también a manera de introducción lo que es el campo de acción de la profesión para un mejor enfoque y aclarar algunos conceptos en el presente trabajo.

## Campo de acción de Trabajo Social

Aunque en su inicio, el Trabajo Social intervino principalmente en el área productiva, hoy se pretende impulsar en una dependencia de gobierno con



la visión de empresa, por lo expuesto por el Presidente Vicente Fox: Un nuevo gobierno empresarial con lo que se intenta cambiar el trabajo rutinario y mecánico de la Administración Pública por un trabajo que alcance la productividad dirigida más allá de la calidad total.

Es por ello que se abre un panorama en el campo gubernamental para el Trabajo Social, porque hay que tener en cuenta que el campo de acción del Licenciado en Trabajador Social es y será donde existan individuos ya que debe utilizar toda una metodología que permita detectar e investigar necesidades y carencias del individuo independientemente del lugar o área en que se desempeñe (sector público o privado).

De lo anterior si entendemos que Trabajo Social es una profesión que desde el punto de vista multidisciplinario diseña y desarrolla modelos de intervención, atención y solución de problemas sociales a nivel individual, grupal y comunitario. Este carácter integral le otorga la particularidad y la esencia al quehacer profesional.

Es importante señalar que el Trabajador Social debe incidir en la realidad social para la transformación de esta, para ello es necesario que conjugue tanto teoría como práctica, a través de esta inserción se estará en la posibilidad de realizar un modelo de intervención que permita modificar o transformar una realidad determinada.

La importancia que tiene el Trabajador Social es que su intervención en este ámbito no se focaliza en un aspecto. Se considera a la empresa como una organización social e incluso como una comunidad, en la que los conflictos son atendidos con un enfoque integral. Al respecto señalamos que para efectos de nuestra investigación conceptualizaremos a SACTEL como una organización pública de servicios.

Además podrá investigar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de la organización de los trabajadores a partir de una perspectiva integral, enfocando aspectos sociales, económicos y psicológicos para generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad.

La atención a las necesidades sociolaborales es en cualquier organización determinante para lograr el óptimo resultado de cualquier función que se desempeñe. De ahí la importancia de la intervención del Trabajador Social en ese ámbito.

Es necesario, hacer énfasis en que el individuo busca satisfacer sus expectativas de tipo económico, político y social en su centro de trabajo, pero cuando la organización no logra cubrir estas, esto influye en el desempeño de sus actividades, es decir, no existe el impulso para realizar su trabajo, tendremos entonces a un personal poco estimulado.

Esta situación además de afectar al individuo, también afecta a la organización porque al no cubrir las expectativas del empleado en el centro laboral, creará un conflicto interno y posiblemente afectará a sus compañeros, es decir, al haber insatisfacción de los trabajadores, la organización no podrá cumplir adecuadamente con su misión para lo cual fue creada; por el lado de las empresas privadas, sus ingresos se verán afectados y por otro lado las organizaciones públicas de servicios, como el caso de SACTEL, el servicio que ofrecerán a la ciudadanía será deficiente.

### MAYOR SATISFACCIÓN- MAYOR PRODUCTIVIDAD

Con respecto a los contenidos del trabajo, será posible darnos cuenta del impacto que tiene que el trabajador, en una organización, se encuentre motivado dado que por ser un factor determinante en el desarrollo de la misma no debe ser olvidada ya que no se cumplirían con los objetivos de ésta. Por ello en el diagnóstico se muestra la radiografía social que vive el personal de SACTEL construida a partir del trabajo de campo y la investigación documental que se llevó a cabo para su conformación. Se cuenta con un plan integral donde se pretende, a partir de este, atender los problemas centrales que se detectaron.

Nos referimos en el primer apartado a la definición de las empresas y sus recursos ya que son factores determinantes para el desarrollo de la misma. ¿Por qué empresas si en nuestra investigación definimos a SACTEL como una organización pública de servicios? Es necesario dejar en claro que desde el punto de vista de los administradores una empresa u organización pública están conceptualizadas de la misma manera, mientras que para la psicología, empresa está definida de manera muy distinta de una organización por las características que la configuran ( sector público o privado así como recursos, jerarquías y propósitos); es decir, los autores consultados tienen distintas concepciones de una organización, empresa o institución, pero como ya lo mencionamos anteriormente, nos enfocaremos al concepto de organización pública de servicios para referirnos a SACTEL.

Una vez aclarada la definición de nuestra organización, continuaremos con el siguiente punto que es la importancia de contar con misión, visión y metas para el óptimo desarrollo de la misma con el fin de dar cumplimiento a ciertos objetivos, para ello es necesario mencionar los antecedentes de SACTEL haciendo énfasis en su misión, visión, valores y objetivos.

Identificadas las características y conceptos acordes con SACTEL, así como su importancia, continuamos con el capítulo de Modelos organizacionales, importantes para entender los fines de nuestra investigación. Podremos canalizarlos a la realidad que investigamos ya que las características que contemplan cada uno de ellos están presentes o bien se han presentado en el área mencionada y son a saber: Comportamiento Organizacional, en donde retomamos la teoría X y la teoría Y de Keith Davis, el Modelo autoocrático, de custodia, de apoyo; colegial y burocrático; estos por la importancia que revisten en una organización.

Estrechamente ligado a lo anterior continuamos con los componentes para mejorar el servicio en donde presentamos la definición y tipos de empresa que la Lic. Verónica Malpica Valencia hace mención en su Propuesta de motivación social para los trabajadores; llevándonos a la concentración de la motivación y sus tipos, así como su importancia en el ámbito laboral ya que de no contar con ello se corre el riesgo de tener personal insatisfecho sin considerar los riesgos de la desaparición de la organización por ser ineficiente.

Por ello hacemos alusión a la Pirámide de Maslow ya que reviste la importancia de cubrir todas las necesidades del individuo con el fin de que se encuentre estimulado en el ámbito laboral con el fin de su óptimo desarrollo social y económico.

En el capítulo de comunicación y retroalimentación se considera la importancia en la relación laboral para un óptimo desempeño viéndose reflejado en una producción y prestación de servicios de alta calidad, ya que el empleado tendrá un sentido de pertenencia al realizar sus actividades al saber que son importantes para la organización, por ello es fundamental que el superior jerárquico le haga saber la relevancia de sus funciones, de lo contrario, se sentirá insatisfecho en su desempeño laboral.

La capacitación como parte importante de un proceso de actualización se complementa con los componentes para mejorar el servicio, siendo

elementos determinantes la inducción, la supervisión y el adiestramiento haciendo referencia a este último en la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 25. Así mismo, tomamos en cuenta las condiciones de trabajo ya que el lugar donde se desenvuelva el trabajador será determinante para su desempeño así como la retribución de su trabajo y el momento en que la Ley lo protege y la manera en que lo hace; de ahí la relevancia para el empleado al respecto del tema ya que le dará los conocimientos necesarios para saber cuales son sus obligaciones y sus derechos, es decir, el impacto en los trabajadores y la organización es determinante en el desempeño de uno y la prestación de servicios de la otra.

Es necesario que las organizaciones rompan con el esquema de que los superiores jerárquicos siempre tienen la razón, debido a que desde la época de los 50's, tanto en Estados Unidos como en Japón se trabaja con círculos de calidad lo cual permite que un grupo de trabajadores se reúnan para discutir asuntos que competen tanto al empleado como a la organización; esto enfocado a lo que es la Administración de Calidad Total lo que es un proceso constante de cambio encaminado hacia la satisfacción del usuario que utilice el servicio. En cuanto al Desarrollo Organizacional, que hacemos referencia dentro de las estrategias para la organización, trata del cambio planificado, es decir, lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor; trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

Además las facilidades otorgadas para realizar la presente investigación fueron bastante óptimas por parte de la Subdirectora del área, la Lic. Guadalupe Peredo Macías. Cabe señalar también que el hecho de conocer SACTEL por cuatro años aproximadamente nos permitió un acercamiento inmediato con el personal, una confianza ya ganada y disponibilidad por parte del mismo, todo ello facilitó la aplicación del instrumento así como la detección de necesidades.

## 1.- SACTEL: ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE SERVICIOS

### 1.1.- Empresas:

La empresa persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier empresa u organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, ésta marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda empresa deba prestar primordial atención al recurso humano.

La empresa para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Así tenemos tres tipos a saber:

*Recursos materiales:* Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas.

*Recursos Técnicos:* Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

*Recursos Humanos:* No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes y habilidades. Potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. No pueden ser propiedad de la empresa, a diferencia de los otros recursos.

Quizá las empresas u organizaciones preferirían emplear únicamente las habilidades o el cerebro de una persona, lo cierto es que al contratar a un empleado contratan a un individuo integral, no únicamente a ciertas características suyas. Aunque es posible estudiar por separado diferentes rasgos humanos, en definitiva todos ellos forman parte del sistema de que se compone un individuo integral.

Al respecto, la motivación es esencial para la operación de las empresas y organizaciones. Una empresa puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad.

De ahí se desprende la importancia de contar con visión, misión y metas para que el trabajador se sienta legitimizado, es decir, con el sentido de pertenencia que tanto impacto tiene en las organizaciones públicas.

La visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible (y deseable). Los líderes deben elaborar atractivas proyecciones de la dirección que convendría que siguiera la organización y de los cambios que le esperan. Una vez establecida la visión, se requiere de una comunicación persistente y entusiasta para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

También es común que las empresas elaboren una declaración de misión, en la que se identifica su ramo de actividad, los nichos del mercado a los que pretenden servir, los tipos de clientes que probablemente tendrán y las razones de su existencia.

Las metas son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la empresa en un período dado, cuya duración puede ser uno a cinco años. Además es probable que deban establecerse metas individuales, grupales y organizacionales; así pues, para que sea posible instaurar un sistema social eficiente es necesario proceder a la integración sustancial de esas metas.

De lo anterior, es importante mencionar los antecedentes de área de estudio del presente trabajo (SACTEL), así como su visión, misión y objetivos.

## 1.2.- Antecedentes de SACTEL

Conocido en sus inicios como "El teléfono Rojo de la Contraloría", el Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL), nace en 1988, como medio de información, asesoría y apoyo, entre otros, al Programa Paisano.

En el marco del Programa Paisano, se brinda orientación a los connacionales que regresan a su país y que durante su tránsito por él, requieren de la realización de algún trámite, o bien, cuando habiendo sido objeto de irregularidades cometidas por servidores públicos, deseen presentar su queja.

Paulatinamente el Gobierno Federal ha infundido la confianza en la ciudadanía, para acudir ante él y manifestar las irregularidades en las que incurrn los servidores públicos.

Por ello, SACTEL dará un importante giro en el 2002 a sus funciones y se especializará como instrumento eficaz de combate a la corrupción al convertirse únicamente en medio de captación de quejas administrativas y de recepción de sugerencias para el mejoramiento de los servicios públicos federales.

Las funciones básicas del personal de SACTEL son: captar quejas y denuncias contra servidores públicos por irregularidades cometidas en el ejercicio de sus funciones. Captar las sugerencias que la ciudadanía presente para el mejoramiento o modificación de los servicios públicos. Enlazar a los usuarios que del interior del país, deseen manifestar alguna irregularidad relacionada con la prestación de los servicios, para su inmediata atención. Proporcionar a los usuarios información necesaria para que se encuentren en posibilidad de gestionar eficientemente cualquier trámite ante las autoridades federales.

SACTEL es un sistema que funciona las 24 horas del día, los 365 días del año, lo que denota un esfuerzo por ser esa presencia que, a cualquier hora, brinda la ayuda y asesoría necesarias, para la recepción de quejas y denuncias.

Actualmente dentro de su plantilla de personal SACTEL cuenta con una subdirectora, una asesora, un analista administrativo, una secretaria y 28 operadores telefónicos, distribuidos en cuatro turnos de la siguiente manera:

Matutino: 7 promotores de las 7:00 a 15:00 horas de lunes a viernes.  
Vespertino: 9 promotores de las 13:00 a 21:00 horas de lunes a viernes.  
Nocturno: 6 promotores de las 19:00 a 7:00 horas cada tercer día.  
Fin de semana: 6 promotores de las 7:00 a 19:00 horas, sábado, domingo y días festivos.

### **1.3.- Principios que orientan su acción:**

#### **Misión**

Brindar a la ciudadanía atención telefónica oportuna y eficaz para el desahogo de sus consultas sobre los trámites que se realizan ante la Administración Pública Federal, así como en la recepción de quejas contra servidores públicos en el ejercicio de sus funciones por medio de un trato cálido y profesional.

#### **Visión**

Establecer el servicio de SACTEL como el "Teléfono del Gobierno Mexicano" para la recepción de quejas y denuncias por irregularidades cometidas por los servidores públicos y para la recepción de sugerencias tendientes al mejoramiento de los servicios públicos.

#### **Valores**

- ❖ Compromiso
- ❖ Servicio pronto y eficiente
- ❖ Atender con calidad y calidez.
- ❖ Honestidad
- ❖ Profesionalismo
- ❖ Unidad
- ❖ Espíritu de servicio
- ❖ Empatía
- ❖ Espíritu de equipo.

#### **Objetivos**

- ❖ Proporcionar un servicio de atención telefónica con calidad y calidez.
- ❖ Atender oportuna y eficazmente a la ciudadanía en la presentación telefónica de cualquier petición ciudadana.



## 2.-MODELOS ORGANIZACIONALES

Desde épocas pasadas, los trabajadores fueron tratados con dureza en su centro de trabajo, porque eran golpeados y obligados a trabajar sin las más mínimas garantías de seguridad, no se permitía la libre expresión con respecto a exigir sus derechos como trabajadores es decir, se utilizaban estrategias esclavistas. Además el trabajador era visto como un animal o aún peor, la sobrecarga de trabajo era exagerada (todo el día) sin una remuneración justa; no le era permitido enfermarse y por supuesto la atención médica era nula, así, podemos señalar que el trabajador no era considerado como un ser humano. No tenía derechos pero sí obligaciones, no debía pensar, mucho menos sentir.

Posteriormente con el surgimiento del movimiento obrero para obtener mejores condiciones en el trabajo, se dio un giro a la visión que se tenía del trabajador y resultó en beneficio de la clase de aquel tiempo y de la sociedad contemporánea, dando origen a las leyes que hoy en día nos protegen.

Con lo antes señalado, se percibe que el trato que recibía el sector laboral era discriminatorio y cruel, incluso hasta años recientes. Siendo hasta hace poco, que se comenzó a concientizar que el trabajador es un ser social con aptitudes, necesidades y carencias, que debe gozar de prestaciones las cuales se entenderán como cualquier complemento a la retribución que se le entrega a los empleados.

El individuo como ser social, se encuentra inmerso desde que nace en una realidad en la que se desarrollará. A medida que en ella se involucra aprenderá los patrones de conducta y normas, así mismo buscará satisfacer las necesidades que tendrá o generará derivadas de la interacción con el medio.

Lo que el ser social aprenda, positivo o negativo, lo llevará a la práctica en la vida cotidiana y al ámbito laboral donde ese ente buscará satisfacer sus necesidades sociolaborales.

De lo anterior, es importante mencionar la manera en que Keith Davis clasifica el comportamiento organizacional, para entender mejor la forma en que el empleado se desenvuelve en su ámbito de trabajo. A continuación damos a conocer dichos modelos.

## 2.1.-Comportamiento organizacional

*"Las organizaciones difieren entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que alcanzarán. La diversidad de resultados es producto sobre todo de modelos de comportamiento organizacional diferentes. Estos modelos constituyen el sistema de certezas que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta a sus acciones. Douglas McGregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. 1957".<sup>1</sup>*

Al respecto el autor hace mención de la teoría X y de la teoría Y. En la *teoría X* podemos visualizar la falta de sentido de pertenencia en una organización porque el trabajador no le presta interés a la baja producción o a la nula prestación de un servicio, no comprende que en determinado momento ello le afectaría o bien, en caso contrario le beneficiaría, porque la organización no se interesa por él. En cambio, la *teoría Y* se enfoca más al individuo toda vez que los directivos se dan perfectamente cuenta de que es necesario tener cuidado con el personal, es decir, tenerlo satisfecho en su centro de trabajo y automáticamente éste responderá de manera satisfactoria, porque, así mismo, el trabajador se sentirá comprometido con su trabajo

De lo anterior, ambas teorías son importantes toda vez que se fijan en la conducta y en la administración de los trabajadores, así es posible lograr una armonía entre organización y personal. Aplicables ambas para el caso de SACTEL por contar con elementos aptos para entender o mejorar las condiciones de los empleados, ya que el personal tiene la disposición para trabajar, aún y cuando sus necesidades sociolaborales no estén cubiertas, lo único que hace falta es que los directivos tomen conciencia de que están trabajando con personas y no con máquinas, así que al tomar en cuenta este aspecto, los trabajadores desempeñarán su trabajo tan natural como si fuera una actividad que les agrada realizar. A continuación se presenta otro modelo organizacional.

---

<sup>1</sup> Keith Davis, John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw-Hill. 1999 p.33

## 2.2.- Modelo autocrático

Como su nombre lo indica la relación del jefe-trabajador es de poder absoluto, sólo existe el mando y automáticamente la obediencia, es decir, un entorno impositivo. Los superiores jerárquicos están convencidos de que ningún trabajador debe dudar de su capacidad y mucho menos cuestionar su actuar, de ser así, el despido es inmediato o bien, los obstáculos para desempeñar su trabajo serán notorios. Caso contrario los trabajadores saben como actuar con el jefe para estar en lugares privilegiados. Esto no quiere decir que exista una insubordinación real hacia el jefe sino al contrario una actitud de agresión e incluso de burla.

*"En condiciones autocráticas, la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia al jefe, no al respeto por éste. Esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y "hacerlos sudar" es casi absoluto. El jefe paga mínimos salarios, porque también el desempeño de los trabajadores es mínimo. Si éstos están dispuestos a rendir un desempeño mínimo (aunque en ocasiones incluso a regañadientes) es porque deben satisfacer tanto sus necesidades de subsistencia como las de su familia. Aun así, hay empleados que alcanzan un desempeño más alto, ya sea a causa de sus muy particulares motivaciones para la obtención de logros, de su simpatía personal por su jefe, del hecho de que éste sea un líder natural o por efecto de cualquier otro factor, no obstante lo cual en su mayoría se reducen a rendir un desempeño mínimo".<sup>2</sup>*

A continuación el siguiente modelo organizacional.

## 2.3. Modelo de custodia

Este modelo se caracteriza por cuidar más la seguridad de los trabajadores, ya que las necesidades físicas se encuentran razonablemente satisfechas por medio de programas de bienestar ( becas, capacitación, pases para asistir a eventos), sin embargo, al no llevarlo con cautela este modelo llega a considerarse como paternalista pero a su vez cuenta con desventajas ya que se requiere de recursos económicos para poder cubrir dichos programas.

---

<sup>2</sup> Ibidem p. 38

## **2.4. Modelo de apoyo**

Este modelo se basa en el liderazgo, las figuras de poder y dinero no son importantes, permitiendo así un ambiente de crecimiento y ayuda hacia la organización. El superior jerárquico considera que si los empleados no están estimulados, su reacción será razonablemente de apatía, pero si se les brinda la oportunidad de desempeñarse de acuerdo a sus aptitudes, asumirán responsabilidades desarrollando el impulso a cooperar y por lo tanto habrá una superación tanto para la organización como para él. La orientación de la dirección está encaminada al apoyo del desempeño laboral de los empleados, no sólo al apoyo de las prestaciones a los empleados como en el caso del modelo de custodia.

## **2.5. Modelo colegial**

A respecto, este modelo se basa en que el personal se sienta útil y necesario dentro de la organización por ello se crea un sentido de pertenencia en el cual todos los problemas que atañen a la organización es responsabilidad de todos, es decir, un trabajo de equipo, en el cual se abandona la visión de ellos para adoptar a la de nosotros, resolver dichas situaciones con un amplio sentido de compañerismo como si se estuviera hablando de un equipo.

De lo anterior, se enmarca la importancia del liderazgo ya que al no existir se perderá el control de situaciones laborales que repercutirán negativamente en la institución y no será posible el cumplimiento de los objetivos, así como misión y visión de la misma.

## **2.6. Modelo burocrático**

Es necesario conocer el concepto de Burocracia debido a que SACTEL pertenece al gobierno y por ello es importante señalarlo ya que es un término casi tradicionalista para calificar a los servidores públicos que se desempeñan en la Administración Pública Federal, que tiene como significado el sistema engorroso que tanto detestan los usuarios ocasionando poca credibilidad al deseo de cambio de actitudes de estos. En una organización donde se desarrolla la burocracia, el papeleo crece y se multiplica, impide dar

soluciones rápidas y eficientes. El término burocracia se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y a las rutinas, lo cual produce ineficiencia en la organización, es decir, el principal punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con administradores menos talentosos y por tanto, de menor costo en los niveles medio e inferior.

### 3. COMPONENTES PARA MEJORAR EL SERVICIO

SACTEL está enmarcada con las características de una organización pública de servicios ya que este sistema se dedica a brindar información telefónica con respecto a trámites que se efectúan a través del gobierno federal, además que se captan quejas y denuncias contra servidores público, las 24 horas del día los siete días de la semana; por ello:

"Se contextualiza a la empresa como una entidad económica-social en donde los recursos existentes se coordinan para así producir bienes o prestar servicios de la mejor manera posible.

Las empresas pueden ser:

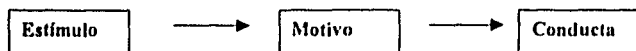
- a) *Empresas de servicio*: Son aquellas que prestan u ofrecen servicios a la sociedad, estas empresas pueden tener o no fines lucrativos.
- b) *Empresas industriales*: Su actividad principal es la producción de bienes para llevar a cabo su transformación; esta a su vez se clasifica en:
  - 1) *extractivas*; se dedican a la explotación de recursos naturales.
  - 2) *manufactureras o de transformación*; son aquellas empresas que transforman la materia prima en productos terminados que tiene características determinadas.
- c) *Empresas comerciales*: Son aquellas que se dedican a comprar bienes o productos para posteriormente venderlos".<sup>1</sup>

Las organizaciones actualmente muy poco se han preocupado por el lado humano, únicamente han puesto mayor énfasis en ser más competitivas adquiriendo tecnología de punta. Dentro de una visión globalizadora, las instituciones requieren ser más eficientes y eficaces en la generación de bienes y servicios a partir de la adquisición de maquinaria, más y mejor equipo de cómputo dejando en último término el factor humano.

<sup>1</sup> Verónica Malpica Valencia. *Propuesta de motivación social para trabajadores*. México: ENTS-UNAM. 1996. p. 27-28.

### 3.1. Motivación

Un motivo es desencadenado por alguna clase de estímulo (una necesidad corporal o una señal en el ambiente) y a su vez el motivo activa y dirige la conducta, esquemático de la siguiente manera.



Actualmente diversas organizaciones han puesto más atención en el factor humano, porque se han percatado que no es suficiente con mejorar o actualizarse en cuestión de herramientas para el trabajo, sino que al individuo hay que tomarlo en cuenta para que esté motivado y realice bien sus actividades entendiéndose como *motivación "que las personas se sientan básicamente impulsadas a comportarse en forma tal que le produzca recompensa"*.<sup>4</sup>

El trabajador al observar que sus necesidades están siendo cubiertas por la organización, se sentirá satisfecho, valorará su trabajo y por lo tanto llevará a cabo sus labores con mayor desempeño y eficiencia, contribuyendo en el desarrollo de la organización.

Citaremos las razones por las que los trabajadores se deciden a trabajar a partir de una actitud renovada si pensamos que su situación cambiara, es decir tiene la mayoría de sus necesidades sociolaborales cubiertas o por lo menos es reconocido y motivado en su trabajo. Podremos darnos cuenta de la importancia que tiene el factor humano en cualquier ámbito, público o privado y la manera en que ese cambio de actitud impacta en la prestación de los servicios. En el caso de SACTEL que es en el que estamos inmersos ahora, para efectos de la presente investigación, es muy interesante detectar como el factor humano desempeña sus funciones siempre al margen, trata de hacer lo menos posible, ya que siente que el área donde trabaja no se lo merece porque a su vez no reconoce su trabajo y esfuerzo que en algún momento aplicó en sus actividades.

<sup>4</sup> Gary Dessler. *Administración de personal*. Hispanoamericana México 1991 p.348

“Se han identificado tres razones por los que el ser humano se decide a trabajar.

- 1) **Motivación extrínseca.**- Se origina cuando la persona espera algo como consecuencia directa de su trabajo; es decir, se relaciona con la necesidad de tener más en el campo de las cosas materiales, y ese aumento de tener (generalmente dinero) suele estar relacionado con medio para satisfacer las necesidades de comida, vestido, vivienda o gastos que permitan a las personas relacionarse con los demás.
- 2) **Motivación intrínseca.**- Se mueve por la necesidad de saber, de aumentar los conocimientos de la persona, por la satisfacción que proporciona al sujeto el hecho de realizar un trabajo; relacionándose con el campo de la inteligencia, conocimientos y saberes.
- 3) **Motivación trascendente.**- Se mueve por la necesidad de realizar un servicio para alguien que lo requiere”.<sup>5</sup>

Para los fines de esta investigación, al hablar de motivación, nos referiremos a la motivación extrínseca ya que ésta se apega a las características del SACTEL. Cabe aclarar que no se debe entender que la motivación intrínseca y trascendente son menos importantes, puesto que en cualquier momento el individuo actúa con relación a éstas.

Como hemos mencionado es necesario satisfacer las necesidades sociolaborales del trabajador, así se sentirá estimulado al realizar sus actividades. De lo contrario estaremos hablando de un “trabajador máquina” que no hará más de lo que se le pida, el sentido de pertenencia será nulo por lo tanto no actuará conforme a la misión y objetivo de la organización donde labore. Además, la motivación, siendo prioritaria en un área de trabajo, es necesario pensar tener estrategias para que el trabajador sea visto como un ser humano que tienen necesidades que satisfacer, sin olvidarnos que trabajador y organización van de la mano, es decir, si el trabajador se siente insatisfecho, a la institución le faltará un trabajador estimulado y todo el proceso de productividad se truncará inevitablemente.

---

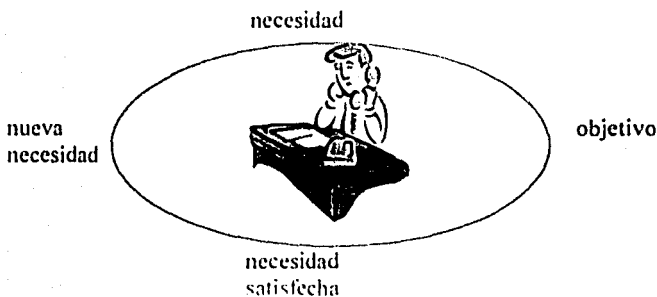
<sup>5</sup> Verónica Malpica Valencia. *Propuesta de motivación social para trabajadores*. ENTS-UNAM México 1996, p. 30.



Por ello, al hablar de estímulo dentro del área laboral se deben retomar aquellos aspectos que despierten el interés de una persona para realizar y eficientar su trabajo.

Cabe recordar que el trabajo es una actividad productora de bienes o servicios que funcionan en determinado momento como satisfactores de una o varias necesidades. En otras palabras, el trabajo constituye un medio de interacción, que beneficia al individuo como a la organización y mejora o perjudica la calidad de vida que la persona va adquiriendo, en la medida en que dicho trabajo solucione y sirva como satisfactor de las necesidades inherentes al trabajador (estímulos), provoca una actitud de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza.

De lo anterior podemos observar, que la motivación es un proceso circular, ya que la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, sino que a partir de ella, se crean otras necesidades que llevan al individuo a repetir el ciclo de la motivación. Esquematizamos de la siguiente manera.



Un obstáculo de la satisfacción de una necesidad, es sin duda, la frustración conocida como la interrupción en el proceso de motivación para alcanzar la satisfacción de una necesidad.

Dentro de una organización pública de servicios los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos tengan de satisfacer sus necesidades, entonces no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta de los empleados.

"Herzberg examinó la relación que existe entre satisfacción en el trabajo y la productividad, encontrando dos conjuntos de factores que estimulan la motivación: los *factores motivadores* que están asociados con los sentimientos hacia el trabajo como la responsabilidad y el crecimiento y los *factores de higiene* que son los externos al trabajo por ejemplo las normas de la institución, condiciones de trabajo y salario, estos evitan la insatisfacción de los trabajadores siempre y cuando sean tomados en cuenta.

El desempeño conduce a la satisfacción, deduciendo, que si el personal realiza un buen trabajo y se le recompensa por ello, esto generará satisfacción o estímulo.

Por otro lado, muy relacionado con la motivación están los *incentivos* que son la fuerza para impulsar las metas de otra persona (organización). Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta, constituye la satisfacción de los directivos, por consecuencia la planta laboral trabaja con éxito.

Existen dos tipos de incentivos o recompensas: económicos y no económicos.

Se puntualiza la importancia de los *no económicos* con el fin de ampliar el concepto y para justificar el motivo por el cual los promotores de SACTEL prefieren ese tipo de incentivo, son los siguientes:

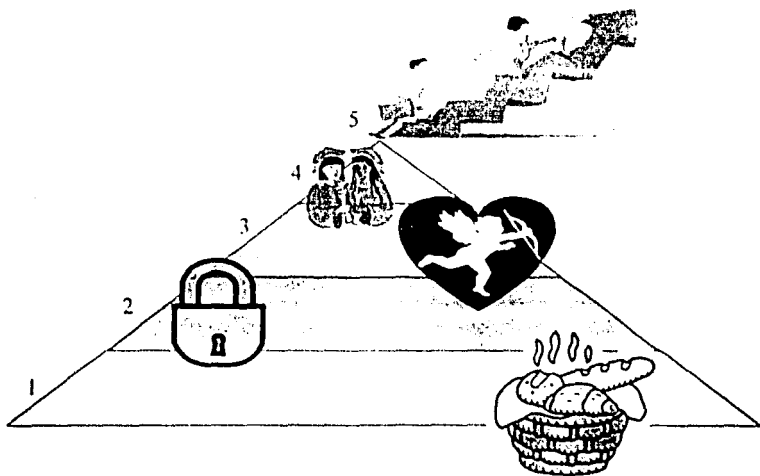
- a) *Seguridad*: Es la oportunidad del empleado de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para realizar su actividad.
- b) *Ascensos*: Es la promoción de un trabajador a un puesto superior al que desempeñaba anteriormente.
- c) *Clima de trabajo*: Se entiende como las relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.
- d) *Relación supervisor-empleado*: Es el conjunto de interacciones entre el trabajador y su superior jerárquico.

Todos ellos conforman un conjunto de estímulos, que despiertan una reacción del empleado en relación con su trabajo.

Así como la motivación, los estímulos, los incentivos y las recompensas son componentes determinantes para mejorar el servicio de una organización pública de servicios, lo son también las necesidades que están contempladas en la Pirámide de Maslow porque ayudará a comprender la relevancia y el impacto en la organización si se presta atención a ellas.

### 3.2. "Pirámide de las necesidades ( Maslow )

- 1) *Necesidades fisiológicas:* Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- 2) *Necesidades de seguridad:* Incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- 3) *Amor:* Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) *Estima.* Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, comprenden también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- 5) *Autorrealización:* Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser; comprende crecimiento, realización el propio potencial y la autorrealización.<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1996, p 214

### 3.3. Retroalimentación

La retroalimentación es otro factor determinante en el desempeño del trabajador, ya que contribuye al óptimo desarrollo de sus actividades con un sentido de pertenencia amplio y con la seguridad de que el trabajo que realiza es una parte fundamental en el desarrollo de la organización. El desconocer que sus actividades son relevantes, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Al respecto es importante que el superior jerárquico, le informe cómo contribuye en el desarrollo de ésta, dándose así también un sentido de confianza y respeto entre los actores creando un ambiente de trabajo armónico. Con frecuencia los dirigentes de una organización se empeñan en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de una o varias personas, pero poco se han preocupado por conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

*"Toda área debe mantenerse en permanente mejora de sus niveles de desempeño, debe buscar nuevas formas de ayudar a su empresa o institución y a su personal. Un método para lograrlo es la evaluación continua de sus actividades. Estas evaluaciones identifican cambios que pueden mejorar su desempeño, otra forma de contribuir a incrementar la productividad mediante la función de la planeación."*<sup>7</sup>

De lo anterior, consideramos la manera en que el trabajador se desempeña en su ámbito laboral, porque repercute inevitablemente en el desarrollo de la organización, por ello es importante que ésta cubra sus expectativas para que se percate que existe una atención hacia él, generándose así un sentido de responsabilidad, compromiso y pertenencia.

Ante dicha situación, los trabajadores perciben una atención hacia su persona al respecto de su trabajo al ser evaluados y la manera de trabajar será de mayor calidad, es decir, asume una actitud de disposición en su trabajo.

Por otra parte, si consideramos una situación en la que el trabajador no cuenta con ninguno o pocos de los factores antes mencionados, estaríamos hablando de que en el área habría un alto índice de ausentismo, baja

<sup>7</sup> William B. Werther Jr. y Keith Davis. *Administración de personal y recursos humanos*, Mc Graw Hill México 1982 p.82

productividad apatía y nula responsabilidad en cuanto a sus actividades laborales.

Es importante aclarar que todos los conceptos y factores en el trabajo anteriormente mencionados, no servirían de nada si no son tomados en cuenta, ya que podría llegar el momento de la desaparición del área, o bien encontrar a trabajadores realmente frustrados.

En el *anexo 1* podremos verificar los beneficios con que una organización cuenta así como lo perjudicial si no son tomados en cuenta estos para el mejoramiento de una organización pública de servicios como SACTEL.

### 3.4. Comunicación

La comunicación es de vital importancia para la consecución de los objetivos de cualquier área o empresa, pero la problemática comienza cuando no se le presta la atención necesaria.

La comunicación cuenta con dos factores determinantes, emisor y receptor, de lo contrario una sola persona no puede comunicarse. Entendemos a la comunicación como el intercambio de información de una persona a otra, es decir, transmisión de ideas, datos, opiniones, reflexiones y lo importante es que uno de los individuos (receptor) comprenda el mensaje del emisor. Cuando la comunicación es eficaz, el desempeño y la satisfacción laboral serán alentadoras ya que el personal se siente más involucrado en el lugar de trabajo.

Es difícil la existencia de las organizaciones sin la comunicación ya que los trabajadores no sabrán qué hacen sus compañeros y la cooperación se vuelve imposible dado que no es posible comunicar a los demás sus necesidades y opiniones.

#### 4.- CAPACITACIÓN: TRANSFORMACIÓN PARA MEJORAR

La capacitación se traduce en inversión de tiempo, dinero y esfuerzo por lo que es necesario brindarla de la mejor manera posible. "*La capacitación es aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación.*"<sup>4</sup> Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento y otras como adiestramiento y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. En la mayoría de los países Latinoamericanos se le denomina formación profesional mientras que en Estados Unidos se le conoce como training (entrenamiento) y en México conocido como capacitación.

La capacitación es un proceso mediante el cual se busca obtener beneficios determinados que justifican su existencia, por ejemplo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia. Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o carencia o de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida, que podrá ser detectada a partir de una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

La ley también contempla la necesidad de capacitar al personal para elevar la eficiencia en las instituciones, por ejemplo; La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos menciona en el Artículo 123 Párrafo XIII que las empresas independientemente para su actividad están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo.

Mientras que la Ley Federal del Trabajo en su Título segundo, Artículo 25, párrafo VIII, indica que el trabajador será capacitado. El Artículo 153-A de esta misma Ley subraya que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que permita elevar su nivel de vida y productividad. Según el apartado D, de éste mismo Artículo podrán formularse los cursos y programas de capacitación a cada empresa dependiendo de la actividad determinada. El apartado E, se refiere a la impartición de la capacitación durante el horario laboral o bien dependiendo

---

<sup>4</sup> Jaime Girados. *Capacitación y desarrollo de personal*. Ed. Trillas México, 1999, p. 30

la naturaleza de los servicios se podrán convenir entre directivo y empleado, esto en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña.

Por otro lado, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público, así, como para elevar los niveles de productividad y por consiguiente, los niveles económicos del país.

#### 4.1. Importancia de la inducción

Aunque la palabra inducción, significa provocar, dentro de las organizaciones tiene un concepto más amplio y de mayor efecto revelador para su desarrollo.

Cadwell lo define como "*el momento de extender la alfombra roja*"<sup>9</sup>, es decir, que el empleado conozca la organización en cuanto a los distintos departamentos, al personal y tenga pertenencia de grupo para su mejor desenvolvimiento y en consecuencia mayor productividad. La meta de la inducción, es capitalizar el entusiasmo de cada empleado, manteniéndolo vivo una vez que se inserta en el trabajo. Cuando la inducción es eficaz, el empleado será de valioso provecho para la organización o institución.

La inducción es un momento fundamental. Es cuando el empleado ingresa a la institución recibe impresiones de la organización, de otro empleado y de los distintos directivos. Es fundamental causar impresiones positivas durante este período.

Cada nuevo empleado es diferente: cada uno tiene habilidades y aptitudes específicas y una personalidad única. La inducción será más efectiva si se toman en cuenta estas diferencias individuales. La mejor inducción es aquella que hace participar al empleado hasta el máximo punto posible. Es importante dar la oportunidad al empleado de opinar sobre lo que más desea aprender, las posibilidades de una excelente inducción aumentarán significativamente. La meta es producir en el empleado un sentimiento de identidad con la organización.

---

<sup>9</sup> Cadwell, Charles M. *Inducción del Nuevo empleado*. Ed. Trillas México 1991 p 20

Una inducción mal planeada o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación, es decir, la falta de inducción del trabajador hacia el conocimiento del área de trabajo, de los objetivos y la misión en cualquier organización, repercute directamente en su actuar, es decir, no sabe enmarcar sus actividades, no se legitima ni existe el compromiso; mucho menos podríamos hablar del sentido de pertenencia tan necesario en cualquier ámbito. El trabajador no se involucra resultando una deficiente atención al público, como en el caso de esta investigación enfocada al área de SACTEL.

Una inducción bien planeada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera. Esto debe conducir al mejoramiento del servicio al usuario, de las relaciones entre los empleados y de la productividad traducida al aumento de llamadas y a una atención mejorada no sólo en cantidad sino en calidad hacia la población que utiliza SACTEL.

## 4.2. Colegas de apoyo (Supervisión)

Además de las condiciones de trabajo, es determinante contar con un ambiente de trabajo óptimo y más aún, contar con compañeros amigables para completar con el encuadre de una organización o institución ideal y completa para el empleado, al respecto retomamos a Stephen Robbins con la siguiente definición: *"La gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conducen a una mayor satisfacción el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y pone un interés personal en ellos".*<sup>10</sup>

La supervisión es un factor determinante para el óptimo desarrollo de un área de trabajo, los empleados al contar con ésta, sentirán que son tomados en cuenta lo que significa que las actividades que desempeñan van en la dirección correcta. De ahí estriba la importancia de la supervisión.

---

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins *Comportamiento Organizacional* Prentice Hall México 1996 p 214



## 5.- CONDICIONES DE TRABAJO

Una vez determinada la importancia de la capacitación, la inducción y la supervisión en el ámbito laboral, podemos continuar con la relevancia que tiene el que las condiciones laborales de los trabajadores sean tomadas en cuenta con el fin de elevar la productividad así como tener una certera satisfacción en el puesto que desempeñe el factor humano para que ello repercuta positivamente en el servicio que se pretende brindar que como ya lo hemos mencionado es necesario sea de excelencia.

Hacemos énfasis en el impacto que tienen las prestaciones sociales en los trabajadores, toda vez que son determinantes para elevar las condiciones de trabajo que el empleado espera como factor mínimo para desempeñarse con calidad en el ámbito laboral.

El ambiente de trabajo es determinante para los empleados tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño; siempre es preferible un óptimo ambiente de trabajo, con respecto a la temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales que una situación en extremo es decir, demasiada luz o aire. Lo óptimo para cualquier trabajador es contar con instalaciones limpias y relativamente modernas y con instrumentos y equipos adecuados.

### 5.1. Productividad laboral

Es necesario referirnos a los elementos que la integran. Por ser un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, se dice que la producción *"es la cantidad de unidades o de servicios, que en un período dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado al que concurre con sus productos y, por otra parte al hablar de recursos, se hace referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos e indirectos, fijos o variables que se realizan para alcanzar la producción"*.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> William B. Wertheimer Jr. y Keith Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill México. 1982. p 203-205

Si consideramos que un auge de la productividad puede alcanzarse no tan sólo con el incremento de los recursos materiales, sino también con la aportación que, en beneficio de la calidad y cantidad, hace el trabajador en la medida en que va adquiriendo mayor destreza y conocimientos (recursos humanos) en su oficio, precisa reflexionar en que, por más que algunas personas quieran negar a los trabajadores la capacidad de discernimiento, de sentimiento y actitudes y, sobre todo, espíritu de injusticia y justicia que tarde o temprano experimentaría. Así pues, si bien es cierto no son ellos el factor único de incremento de la productividad, sí constituyen los primeros actores del drama que se está generando, al no existir un equilibrio en la distribución o tenencia de los beneficios que reporta dicho incremento.

En el momento que el trabajador organizado se percate, más o menos conscientemente, de que está contribuyendo con su esfuerzo al enriquecimiento desmedido de un sector muy reducido de la sociedad, en detrimento de su propio beneficio y bienestar; en ese momento, cesará el esfuerzo extraordinario que ha venido realizando por razón de la destreza adquirida para obtener mayores volúmenes de producción y de mejor calidad en menor tiempo. Pero no se detendría ahí su medio de pedir justicia, sino que podría llegar a extremos más agresivos y nocivos, como el ausentismo, el sabotaje, el tortuguismo, los accidentes de trabajo, las huelgas, etc.

Una vez definida la motivación y la comunicación así como su importancia y reflejo en la productividad laboral, es necesario, de acuerdo a los resultados de nuestro diagnóstico mencionar las consecuencias del ausentismo en el trabajo.

Es difícil que una organización alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo y es atacada directamente en su eficacia y eficiencia

Podemos percatarnos de la manera en que influye el ausentismo en la producción de una organización; los resultados, si no se atienden, las problemáticas presentadas en el ámbito de trabajo, serán graves, podemos pensar incluso en el despido de personal y en caso extremo, la desaparición de la organización sin contar con las pérdidas económicas que ello significara.

## 5.2. Satisfacción en el puesto

Consideramos de gran importancia el retomar lo que significa estar satisfecho con el puesto para un empleado y los beneficios que le traerán a la organización donde labora, toda vez que, como lo hemos manejado anteriormente es uno de los factores importantes tanto de la producción como del personal estimulado. Necesariamente al hablar de motivación de personal, productividad, autoestima, autonomía, todos los aspectos están interrelacionados. Los trabajadores desean siempre la oportunidad de desempeñarse en su trabajo con una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien están desempeñando su trabajo

De lo anterior se desprende la importancia de retomar el papel que juegan las prestaciones y recompensas en el ámbito laboral, a continuación:

## 5.3. Recompensas más equitativas

Por la importancia que reviste este factor, se hace necesario retomarlo e indicar que como los anteriores, no puede estar aislado de la organización y su personal. *"Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascensos que les parezcan justos, definidos y acorde con sus expectativas; cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad es probable que haya satisfacción en su puesto, no todos buscan dinero."*<sup>12</sup>

Muchos empleados están convencidos de que no será necesario recibir más dinero si les brindan un empleo satisfactorio, según sus necesidades. Buscan prácticas de ascensos justos, los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más estabilidad y mejor estatus social.

El hecho de que un trabajador se sienta satisfecho con el tipo de recompensas que recibe, así como el reconocimiento le generará mayor satisfacción en su trabajo, repercutiendo de manera positiva donde labora. Cabe mencionar que no está aislado el hecho de que es igualmente importante que el lugar donde se desarrollará el empleado, sea el óptimo, obteniendo así desde un ambiente armónico hasta un servicio de calidad total. A continuación mencionamos la importancia de las condiciones de trabajo.

---

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall México 1996 p 28

Aunado a lo anterior, es necesario mencionar la importancia de la seguridad social y el salario en el ámbito laboral. El impacto que tiene el que los trabajadores gocen de seguridad social, es determinante en el desempeño de sus funciones ya que como lo mencionamos anteriormente, los empleados prefieren incentivos no económicos que económicos y la seguridad social es uno de ellos; en caso contrario se contará con trabajadores desmotivados.

#### **5.4. Impacto de la seguridad social**

La Oficina Internacional del Trabajo la define como la protección que la sociedad proporciona a sus miembros mediante una serie de medidas públicas. Los distintos elementos que contemplan la seguridad social son; el seguro social, la asistencia social, las prestaciones subsidiadas con fondos públicos, las prestaciones familiares y las cajas de previsión, a lo que hay que agregar las disposiciones adicionales tomadas por los empleadores en los programas y servicios que han aparecido para complementar la seguridad social.

La seguridad social es determinante para el bienestar del trabajador y su familia, en el supuesto de sufrir un accidente, si cuentan con dicha prestación, podrán gozar de sus beneficios, de lo contrario, las consecuencias serían perjudiciales en el aspecto económico y moral, donde las recuperaciones suelen ser lentas. Todo ello desencadena problemáticas mayores a nivel individual y familiar. Por lo que se considera importante el hecho de gozar con esta prestación, así el empleado se sentirá impulsado a trabajar, porque él y su familia estarán protegidos por una institución al recibir la prestación de seguridad social, que en cualquier momento podrá atenderlos; en caso contrario, se creará un sentido de incertidumbre.

Por ello la importancia de mencionar a continuación el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social.

#### **5.5. Ley del Seguro Social**

*"Artículo 2.- La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo así como el otorgamiento de una pensión que, en*

*su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizado por el Estado".<sup>13</sup>*

## 5.6. Importancia del salario

El salario, por ser un estímulo económico importante, lo conceptualizamos a continuación.

*"De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo."* Por lo anterior, el salario debe ser lo suficientemente justo para satisfacer las mínimas necesidades sociales, materiales y culturales del trabajador y su familia, sin olvidarnos de la educación de los hijos. El salario mínimo es considerado por zonas geográficas e incluso por profesiones, sin embargo, su observancia no es una realidad en virtud del alto porcentaje de trabajadores que perciben ingresos menores al mínimo legal correspondiente, de acuerdo con las modificaciones a la Ley, publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 30 de septiembre de 1974; los salarios mínimos se fijarán cada año y comenzarán a regir el 1º de enero del año siguiente. Artículo 570).

---

<sup>13</sup> Leyes y Códigos de México. *Ley del Seguro Social y Ley del ISSSTE*. México 2000.

## 6.- ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN

### 6.1. Círculos de calidad

La creación de grupos de calidad en SACTEL, permitiría que las personas integrantes de este círculo discutirían cada uno de los problemas y tendrían la capacidad de emitir alternativas de solución para modificar o transformar la realidad que se presenta en ese momento, por ello es importante que existan éstos ya que permitirían realizar una etapa de prevención al considerar las necesidades sentidas del personal es decir, atacar el mal desde sus inicios o bien, proponer alternativas que permitan que el servicio que se presta sea mejor. De ahí se desprende su importancia, a continuación lo definimos.

*"Un círculo de calidad es un grupo de trabajo formado por ocho a diez empleados y supervisores que tienen un área compartida de responsabilidad. Se reúnen con regularidad, por lo general una vez por semana, en horas de la compañía y en sus instalaciones; para analizar los problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas. Toman la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación."*<sup>14</sup>

### 6.2. Administración de calidad total (ACT)

Lo que la ACT persigue, en primer término es un enfoque especial al usuario, es decir, no sólo interactúa con los solicitantes del servicio externos sino también con los internos porque son también importantes para cumplir con los requerimientos de calidad de la organización, por ello la constante preocupación por un mejoramiento continuo, el nunca quedar satisfechos, ayuda a mejorar cada día más: la calidad puede mejorar siempre. La ACT utiliza una definición de calidad muy amplia, se relaciona no sólo con el producto final sino con la forma en que la organización maneja las entregas, lo rápido que responde a las quejas, la cortesía con que contestan las llamadas,

---

<sup>14</sup> William B. Werther Jr. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill México. 1982 p.206

etc. Utiliza también estadísticas para medir el empeño y una vez obtenido el resultado, se hace el seguimiento y se eliminan las causas; además proporciona a los empleados el poder de actuar y decidir, es decir lo involucra y de esta manera encuentra y resuelve problemas.

*“Es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales. La ACT tiene implicaciones para el comportamiento organizacional pues requiere que los empleados piensen dos veces lo que hacen y se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo”.*<sup>15</sup>

La administración de calidad total se apega a las necesidades o características de SACTEL, ya que implica no sólo un cambio de una parte de la organización sino de todos los procesos, es decir desde la inducción del personal de nuevo ingreso hasta la atención al público o cliente interno o externo.

Estamos hablando de que si la atención al público es deficiente, todo se va a solucionar con capacitación al personal, esto es un error, ya que no se atiende el problema de raíz, sino solamente se atiende a lo que los directivos creen que hace falta para que se mejore.

Por ello es necesario visualizar que si se desea atención de calidad hay que rediseñar todos los procesos (planeación estratégica) hacia dentro de la institución para que así hablemos de calidad.

Los diferentes modelos organizacionales son la piedra angular de la calidad en el servicio, todos y cada uno de ellos contemplan factores tan importantes como el factor humano, la motivación y la organización propiamente. Nos referiremos ahora al Desarrollo Organizacional donde encontraremos características importantes que podremos rescatar para su aplicación a los empleados y la organización.

---

<sup>15</sup> Ibidem p.13.

### 6.3. La armonía del trabajo: Objetivo superior de la calidad total

Para entender la armonía del trabajo se necesitaría comprender primeramente la calidad total, definiéndose *"como el equilibrio entre las exigencias del sistema productivo y las necesidades del individuo expresados en términos de calidad de vida de trabajo"*.<sup>16</sup>

Es pertinente considerar a la calidad total como un punto intermedio importante hacia una etapa superior llamada la armonía del trabajo. El problema consiste en que el desarrollo humano y organizacional no sólo deben lograrse y estabilizarse, sino en continuar manteniéndolos vivos, en movimientos hacia su crecimiento permanente y se trata de instalar una institución sólida, sostenible como es la cultura de la armonía del trabajo, un nivel superior de la dignidad humana colectiva.

Para ello requiere de los siguientes principios:

- 1.- Facilitar la tendencia hacia la descentralización y la difusión del proceso de decisión, orientando e impulsando a la alta dirección hacia el aumento de la necesidad de tener en cuenta y valorar consecuentemente al personal operativo que demuestre ser capaz y autónomo.*
- 2.- Sustituir la rigidez de los actuales niveles estructurados sobre la base de criterios, excesivamente jerárquicos, con una mayor utilización de los niveles que puedan trabajar "diagonalmente" en toda la estructura.*
- 3.- Fomentar la interacción y la convergencia entre los equipos.*
- 4.- Organizar el ambiente de trabajo".*<sup>17</sup>

Todo ha cambiado, las organizaciones han modificado su patrón de relación interpersonal por la creciente especialización y capacitación que ha democratizado el saber.

En las organizaciones o instituciones, ningún director general sabe más de recursos humanos que sus especialistas de personal. Se ha descentralizado la toma de decisiones y el poder hacia los niveles de especialización. Todas las líneas del mando están ocupadas por profesionales con licenciaturas y en proceso permanente de actualización y sobreespecialización que los hace interactuar de tú a tú con los directivos.

<sup>16</sup> Ricardi Ricardo, *El arquitecto del desarrollo humano y organizacional*, Ed. Macchi, Argentina, 1995, p. 231

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 233.



También trabajan en equipo en los que es difícil saber quien es el de mayor jerarquía. Todos están comprometidos y participan en el análisis, en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones nuevas, donde el respeto esta basado en relaciones de mayor igualdad humana. Cada cual aporta la especialidad y las ideas propias y buscan resolver los problemas en grupo, además cuentan con pocos niveles de supervisión y de mando.

#### **6.4.Desarrollo organizacional (DO)**

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan, también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo.

El DO trata de toda la gama de problemas de las personas en las organizaciones. Algunos ejemplos serian los siguientes: un clima organizacional insatisfactorio, baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales, conflictos intergrupales, metas poco claras (ya sea la estrategia corporativa o las metas de la unidad), estilos de liderazgo inadecuados, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada de la organización, tareas mal diseñadas, atención insuficiente a las demandas del ambiente, malas relaciones con los clientes, diferentes partes de la organización que trabajan con propósitos contrarios.

El desarrollo organizacional pretende mejorar la visión, la delegación de responsabilidades, el aprendizaje y la solución de problemas en una organización mediante la cultura de la organización. Los equipos de trabajo son la base fundamental en el desarrollo organizacional ya que sus procesos, sistemas y relaciones son el papel decisivo que representa a ellos mismos y a la organización. Además muchas tareas son tan complejas que no las puede manejar un solo individuo, sino que es necesario que las personas trabajen juntas para llevarla a cabo, es decir, la fuerza de los equipos es mejor que la fuerza de las personas que trabajan aisladas. De lo anterior podemos mencionar la formación de equipos importantes de trabajo como los círculos de calidad.

## 7.- DIAGNÓSTICO (análisis)

En el caso de SACTEL es necesario impulsar la inducción como proceso para el conocimiento efectivo de la organización, tenemos que la mitad del personal desconoce la Misión y Visión del área mencionada, además de desconocer el organigrama de la institución.

Por lo tanto es de vital importancia la aplicación de un proceso de inducción donde los elementos no sólo conozcan los estatutos que norman la organización sino además se identifiquen con la misma.

Continuando con el caso de esta investigación, hacemos hincapié que en el momento que un nuevo integrante se adiciona al área de SACTEL, debe recibir información de donde va a trabajar y saber que importancia tiene con otras áreas.

Así mismo, debe conocer cual es el organigrama de su área de trabajo para que esto le permita conocer o saber de quien dependerá directamente y en su momento, ante alguna eventualidad pueda dirigirse con la persona indicada, permitiendo así, un mayor conocimiento de las personas con las que va a laborar; ya que esto es importante si se desea que un trabajador desarrolle inmediatamente un sentido de pertenencia y legitimidad en la organización, es decir, ponerse la camiseta. Estaremos hablando de una estabilidad de la organización para competir en el mercado de servicios y a largo o corto plazo menos gastos para capacitación o inducción y de menor rotación de personal y mejor aún, personal altamente motivado.

Además, detectamos que la falta de estímulos es uno de los principales problemas que se presentan ya que necesitan de promociones y ascensos, un mejor sueldo, reconocimientos y una mejor supervisión para crear un ambiente de trabajo óptimo así como una mayor productividad en el área y finalmente cumplir con los objetivos del área, de lo contrario el problema de ausentismo y deserción laboral estará muy remarcado.

Por otra parte, en SACTEL sólo se recibe una capacitación deficiente debido a que estas es impartida tanto a empleados de dicha área, como a otros de distintas dependencias de gobierno, por lo tanto se obstruye el proceso del aprendizaje básico que necesitan los becarios. Es por ello que para lograr una transformación en la mentalidad y las acciones del área de estudio, es sin duda

la capacitación, donde previamente se identifiquen aquellas carencias que tiene la institución, para realizar un programa de capacitación acorde a las necesidades de la misma.

Con respecto a la seguridad social, en el caso de SACTEL, no se lleva a cabo la aplicación de ningún programa que haga referencia a ello: los promotores sociales no cuentan con seguridad social, aguinaldo; etc., muchos exteriorizaron la necesidad de gozar de dicho derecho para desempeñar un trabajo con calidad, sobre todo que no existe un departamento que promueva la seguridad social y otras necesidades sociolaborales en beneficio de los promotores.

De lo anterior, logramos detectar que SACTEL no cuenta con programas de capacitación, motivación que ayudarían a mejorar al 100% la situación y el ambiente que ahí impera.

Al interpretar los datos, se obtuvo que la falta de atención a las necesidades sociolaborales del personal en SACTEL, es el problema principal de donde podremos partir para proponer alternativas de solución que promuevan el desarrollo y crecimiento de la organización, sin dejar de lado el crecimiento y desarrollo del individuo.

Ahora bien, dicha interpretación nos arrojó lo siguiente:

El total de la población es gente joven lo que ayudará de manera más fácil a la aplicación de las estrategias ya que no tienen tanta resistencia al cambio y tienen mayor disponibilidad de tiempo para su participación. En lo que respecta al rubro de ambiente de trabajo, los resultados coincidieron en una situación soportable, ya que los promotores sólo pretenden cumplir con los requerimientos mínimos de su trabajo y no importa lo que pase a su alrededor, no le afecta la situación actual de SACTEL, o al menos eso considera, porque en realidad no le interesa.

Además el personal opina que el material para brindar información es obsoleto o bien no existe, mencionan no estar dispuestos a cooperar para la actualización del mismo, es decir, dar dinero para comprar alguna Ley o la Guía Roji por ejemplo, manifestando que eso es responsabilidad del área. Al respecto se recomienda que se promueva la realización de pláticas o mesas redondas para detectar esas carencias y así mejorar tanto laboral como personalmente con sus superiores o bien, abrir el campo de escucha hacia los

promotores para fomentar así un sentido de compromiso y legitimidad en SACTEL.

Hay que considerar que existen diversos obstáculos que impiden la completa satisfacción de las necesidades sociolaborales, siendo una de ellas las diferencias enmarcadas, ya tradicionales, de los mandos superiores con los mandos medios y a su vez con personal operativo; esto adquiere una gran trascendencia dado que este es un factor determinante del cual dependerá casi en su totalidad que el trabajador se desempeñe con excelencia en el área de trabajo, logrando así formar un ser social satisfecho con lo que realice y con lo que se le remunere, recompense o bien reconozca.

La falta de programas para detectar las necesidades sociolaborales del personal de SACTEL, repercute de manera negativa en su actuar y desenvolvimiento en el medio laboral. El impacto que recibe al respecto genera diversos tipos de conducta como: ausentismo, nulo sentido de responsabilidad y pertenencia, apatía hacia las actividades encomendadas dañando su desarrollo social, laboral y familiar.

Si bien es cierto, un solo programa no puede modificar la realidad, pero si puede con el actuar de los diversos profesionistas, establecer y mantener políticas laborales encaminadas a la atención de los trabajadores por un lado más humano y así evitar conductas negativas para la institución la cual posee metas y objetivos que cumplir.

Otro tipo de problemas por el que las autoridades encargadas no atienden las necesidades sociolaborales es la falta de exigencia de los trabajadores por el desconocimiento de sus propios derechos como: la seguridad social, retribución justa de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, obstaculizándose así su proceso de desarrollo en la institución; ya que lo mantienen al margen de las prestaciones, es decir, no goza de ellas, siendo esto un factor determinante para el cumplimiento de su trabajo y a su vez la misión, visión y objetivo del área.

La presente investigación permitió detectar cuales son las necesidades sociolaborales entendiéndolas como prestaciones y situaciones motivacionales que deben prevalecer en un centro de trabajo para lograr un ambiente óptimo laboral y por consiguiente un servicio de excelencia.

Por lo anterior, en la investigación se observó que la falta de atención a las necesidades sociolaborales inciden en el desempeño del personal con respecto al servicio que brinda y de que manera repercute en los objetivos de la institución.

A continuación presentamos el esquema de intervención enfocado al lugar de estudio de la presente investigación.

## 8.- ESQUEMA DE INTERVENCIÓN

### SISTEMA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA A LA CIUDADANÍA (SACTEL)



#### INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Revisión bibliográfica en libros, revistas y tesis sobre temas como: desarrollo organizacional, trabajo social empresarial, inducción, capacitación, calidad total.



#### INVESTIGACION DE CAMPO

- ✓ Observación en el área de estudio.
- ✓ Identificación de actitudes del personal de SACTEL.
- ✓ Entrevistas informales con los promotores sociales.
- ✓ Diseño de instrumento de acuerdo a indicadores como: inducción, capacitación, y motivación.
- ✓ Aplicación del instrumento (cuestionario) a los empleados de SACTEL.



#### LINEAS DE ACCIÓN

- ✓ Contabilización de encuestas aplicadas.
- ✓ Vaciado de la información.
- ✓ Comparación de los porcentajes que arrojó la aplicación del instrumento.



## DIAGNÓSTICO

- ✓ Nula atención a las necesidades sociolaborales de los trabajadores.
- ✓ Falta de motivación
- ✓ No existe cultura de calidad en el servicio.
- ✓ Desconocimiento de la filosofía de SACTEL
- ✓ Falta de compromiso.
- ✓ No hay supervisión y capacitación correctas.
- ✓ No existe trabajo en equipo.
- ✓ Contabilización de encuestas aplicadas.
- ✓ Vaciado de la información.
- ✓ Se compararon y se relacionaron los porcentajes que arrojó la aplicación del instrumento.



## OBJETIVOS/PROPÓSITOS

- ✓ Inducción y motivación del personal.
- ✓ Mejorar el ambiente de trabajo.
- ✓ Supervisión correcta y oportuna.
- ✓ Fomentar de trabajo en equipo.
- ✓ Generar un servicio de calidad.
- ✓ Fomentar el compromiso del personal con sus funciones.
- ✓ Satisfacer los requerimientos de información y orientación de los usuarios.



## ESTRATEGIA

- ✓ Implementación de un plan orientado principalmente a la motivación del personal con el fin de que brinde un servicio de excelencia.
- ✓ Elaboración y aplicación de los programas que atiendan las necesidades sociolaborales del mismo para que desempeñe mejor su trabajo al ser tomado en cuenta como ser humano con necesidades y carencias que

tiene que satisfacer con miras a la permanencia de SACTEL como una empresa orientada al servicio con calidad al cliente



## PLAN INTEGRAL

El plan integral que presentamos, se enfocará principalmente a atender las necesidades sociolaborales del personal de SACTEL fomentando un servicio con calidad. Cabe mencionar que a continuación mencionamos cuatro programas enfocados a las principales problemáticas detectadas en SACTEL., sin embargo, sólo se implementarán el que se refiere a la inducción-estimulo y el de supervisión de calidad y trabajo en equipo.

- I.- Programa: conociendo nuestra organización (inducción-estimulo).
- II.- Programa: capacitación dirigida a la importancia de trabajo en equipo y motivar al trabajador conjuntamente (compromiso)
- III.- Programa: supervisión de calidad y trabajo en equipo (capacitación a personal específico para llevar a cabo una supervisión y capacitación correcta, bien encaminada, adecuada y a tiempo).
- IV.- Programa: promover la importancia de brindar un servicio de calidad



## IMPLEMENTACIÓN

La implementación se llevará a cabo con el plan y los programas que se proponen para combatir la problemática detectada. El plan, se considerará a largo plazo ya que su duración será de un año, mientras que los programas, serán a corto plazo.

- ✓ Organización de equipos.
- ✓ Desarrollo de talleres.
- ✓ Evaluación de los programas (impacto).
- ✓ Supervisión.
- ✓ Sistematización.





## **CAMBIOS A GENERAR**

- ✓ Trabajador comprometido con el servicio que se brinda en SACTEL
- ✓ Atención con calidad.
- ✓ Ambiente ideal y trabajo en equipo.
- ✓ Trabajadores bien informados sobre la filosofía de SACTEL (legitimidad y sentido de pertenencia).
- ✓ Trabajadores supervisados y capacitados oportunamente.

## 9.- PLAN

### EMPRESACTEL (EMPENDAMOS LA REESTRUCTURACIÓN DE SACTEL)

FEBRERO A NOVIEMBRE DEL 2001.

SACTEL como un sistema que tiene contacto con la ciudadanía es necesario que el personal tenga cubiertas todas sus necesidades sociolaborales para que brinde un servicio de calidad, es común que dentro del área se observe al personal con poco o nulo conocimiento con respecto a cual es la Misión y Visión de este sistema, siendo esta un factor importante para la prestación del servicio.

Es necesario que el personal conozca la filosofía (Misión y Visión) de SACTEL, porque a partir de este conocimiento, va a permitir que los trabajadores estén enterados en qué consiste su trabajo y a su vez, comience de cierta manera, un proceso de legitimación.

Es importante que a los trabajadores se les motive para realizar su trabajo, por ello es prioritario que se implementen programas de: motivación, capacitación, inducción, cubriendo estas necesidades el personal se sentirá impulsado a desempeñar sus funciones.

Por otro lado las promociones o ascensos son de suma importancia, ya que al cubrir estas necesidades se abarcarían los siguientes aspectos: trabajo de base, mayor sueldo y seguridad social, esto tendría como consecuencia que el personal se sentiría con una mayor responsabilidad hacia el servicio o trabajo y por lo tanto se crearía un sentido de pertenencia.

No se puede dejar a un lado la parte de la capacitación, esta permitirá que el trabajador cuente con la información suficiente para atender al público usuario de SACTEL.

Dentro del área no existen programas de capacitación que permitan adiestrar al personal de nuevo ingreso, tampoco existe capacitación con respecto a algunos tramites nuevos que han surgido en el gobierno federal.

Cuando el personal de SACTEL acude a cursos en el CECAL, se siente estimulado y atraído por obtener conocimientos y opinar al respecto del sistema, incluso sugerir algún cambio en beneficio del mismo; sin embargo, al llegar al área de labores su estado de ánimo cambia radicalmente y todo se viene abajo, por no darse la conjugación entre la teoría y la práctica, trayendo como consecuencia un conflicto interno, reflejándose en el servicio que ofrece a la ciudadanía.

En lo referente al trabajo en equipo, este es indispensable para que el sistema funcione, ya que es necesario que en los trabajadores se fomente un sentido de compañerismo y por consiguiente en sentido de legitimación.

Podemos constatar que el trabajo en equipo en SACTEL no existe, ya que cuando algún trabajador esta enterado de algunas disposiciones que ha emitido el gobierno federal, este opta por compartir la información con los compañeros más cercanos y olvida que en algún momento otra persona o compañero podría necesitar la información que él conoce.

Es importante señalar que los promotores sociales consideran necesario que se lleve a cabo la creación de un departamento que se encargue de promover la satisfacción de las necesidades sociolaborales, cabe hacer notar, que el licenciado en Trabajo Social fue señalado como la segunda profesión para integrar dicho departamento, siendo la primera la licenciatura en Derecho.

Basándonos en lo anterior, nuestra hipótesis se confirma, es necesario que en el área de SACTEL se implemente un modelo de intervención que este encaminado a cubrir dichas necesidades, para que así el personal se sienta impulsado a realizar bien su trabajo.

## **OBJETIVO**

Generar acciones mediante un plan integral, encaminadas a atender y satisfacer las necesidades sociolaborales del personal de SACTEL, fomentando una cultura laboral y de servicio con calidad.

## **LINEAS DE ACCIÓN**

- Exponer la problemática detectada a la subdirectora de SACTEL.
- Establecer contacto con el personal superior jerárquico de la Dirección General Adjunta de Atención Ciudadana, para informar respecto a la importancia que tiene el que el personal cuente con seguridad social, programas de ascenso, mayor retribución a través de un puesto o empleo estable, mayor capacitación e inducción y mejor supervisión.
- Implementar talleres de motivación y capacitación e inducción en el servicio.

## **PERSPECTIVA**

Es fundamental que se cubran las necesidades sociolaborales del personal para que cumpla con los objetivos de la organización pública de servicios SACTEL orientada a la ciudadanía.

## **MEDIOS O RECURSOS**

Los talleres se realizarán en el aula que se ubica en el 3er. Piso de la Torre Diamante, ubicada en Insurgentes Sur 1685, Col. Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01020

Los materiales serán proporcionados por la Dirección de Recursos Materiales de la Secretaría de Contraloría y desarrollo Administrativo (SECODAM).

## **EVALUACIÓN**

La evaluación del programa se llevará a cabo por escrito por medio de un informe que harán los responsables del mismo, utilizando diario de campo, para registrar la dinámica grupal existente y observar los comportamientos, situaciones de grupo, etc.

## 9.1.- PROGRAMA

### CONOCIENDO NUESTRA ORGANIZACIÓN

#### "INDUCCIÓN - ESTÍMULO"

#### JUSTIFICACIÓN

Continuamente existe la lucha de los trabajadores por obtener mejores satisfactores con el fin de una mejor calidad de vida. Con el tiempo, se ha distinguido que no sólo importa un salario bien remunerado para un buen desempeño laboral, sino también importan otros elementos que motivan al trabajador a realizar eficientemente sus actividades. Podemos mencionar en este momento, la teoría de Maslow, que se enfoca en la importancia que tiene la satisfacción de necesidades del ser humano para llegar a la cima del bienestar. De acuerdo a esta pirámide, al tener un salario digno, pueden cubrirse las necesidades de hambre, sed y vivienda ya que el poder adquisitivo así lo permite. Con respecto al amor, el sentido de pertenencia que se desarrolle, se reflejaría de tal manera que el trabajador "se pondría la camiseta de la institución o empresa."

Con respecto a la estima, el reconocimiento de un buen desempeño provoca satisfacción en el empleado motivándolo a hacerlo cada vez mejor sus funciones o actividades. La autorrealización del trabajador es sumamente importante ya que será un trabajador satisfecho ayudando a la producción de la organización. De ahí la importancia de satisfacer dichas necesidades, no sólo para lograr mayor producción en la empresa sino para tener trabajadores motivados, productivos y por consecuencia con mejor calidad de vida.

SACTEL es la oportunidad para emplear una serie de programas en beneficio de su planta laboral donde el Trabajador Social con su visión integradora podrá lograr hacer de un área de una dependencia de gobierno en una organización de servicios públicos. Hemos observado que la falta de impulso para realizar el trabajo por parte de los promotores sociales es cada día más fuerte, ya que en algunos momentos suena el teléfono y en lugar de tener la idea de que es una oportunidad de servicio, tienden a no contestar, trayendo como consecuencia, que la ciudadanía considere que es un teléfono que no funciona.

Por ello es importante que el personal se sienta motivado a realizar o desempeñar su trabajo satisfactoriamente, en caso contrario, se traducirá en una falta de confianza en las organizaciones públicas de servicios.

La inducción es el momento en que el empleado conoce la organización y sus distintas áreas de trabajo y obtiene así el sentido de pertenencia tan necesario para el óptimo desenvolvimiento en el área y en consecuencia mayor productividad. Nos hemos dado cuenta de que esto no ocurre en SACTEL ya que cuando ingresa un elemento, es insertado de manera directa, es decir, sin capacitación, inducción ni presentación ante sus compañeros de trabajo.

La falta de estímulo hacia el personal de SACTEL, repercute de manera negativa en el desempeño de sus funciones ya que no existe el compromiso en el área puesto que no le ofrecen mucho, tampoco está dispuesto, el trabajador, a brindar un gran entusiasmo, laboralmente hablando, sin mencionar los efectos negativos en su vida familiar y personal.

Con la implementación del programa, se incidirá de manera positiva en el desempeño del personal y por lo tanto en el servicio que brinda SACTEL; por un lado el trabajador se identificará con la organización y por otro contará con las herramientas y conocimientos de la importancia de su trabajo para desarrollar mejor sus funciones.

### **OBJETIVO GENERAL**

Sensibilizar al personal de SACTEL con el fin de que se encuentre altamente estimulado de manera permanente para realizar su trabajo, creando un sentido de pertenencia para un mejor desempeño laboral.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Implementar un taller de motivación para el personal.
- Crear talleres de discusión que permitan visualizar problemas que traen consigo la falta de motivación e inducción del personal. Manejo de situaciones difíciles.

### **ESTRATEGIAS**

- Fomentar la autoestima y motivación del personal.
- Fomentar el trabajo en equipo, encaminado hacia la calidad total.
- Explicar la filosofía de la organización.
- Establecer un mecanismo para estimular a los empleados.

## **METAS**

- Sensibilizar al 80% de los promotores sociales sobre la importancia de la inducción y motivación.
- Lograr que el 80% de los promotores sociales asistan a los talleres de motivación
- Lograr que el 80% de los promotores sociales se sientan impulsados a realizar su trabajo
- Que el 90% de los promotores conozca la institución.

## **LÍMITES**

**Espacio:** El presente programa se realizara en el área de SACTEL, ubicado en Av. Insurgentes Sur no. 1685. Torre Diamante 3er. Piso, Col. Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01020.

**Tiempo:** 1 semana.

**Población:** Los 28 promotores sociales de SACTEL.

## **ORGANIZACIÓN**

- 1.- Se realizará un taller de inducción, donde se dará una remembranza de la historia de SACTEL, se enfatizará la misión y visión de la organización, los estatutos del reglamento interno así como el organigrama de la institución.
- 2.- Se desarrollará un curso de autoestima-motivación y manejo de estrés.
- 3.- Se instalará la campaña "El empleado del mes" donde se premie al empleado más destacado con un día de descanso adicional y publicando su foto durante un mes, (cuadros de honor).

## **RECURSOS HUMANOS**

- Trabajadores Sociales.
- Personal del Centro de Calidad (CECAL), perteneciente a la SECODAM
- Personal del área de capacitación de la Dirección General Adjunta de Atención Ciudadana

## **RECURSOS MATERIALES, LOCALES Y EQUIPO**

### **Materiales:**

- 500 hojas blancas.
- 20 hojas de papel bond
- 5 marcadores negros.
- 5 marcadores rojos
- 1 diurex grande
- 100 lápices.
- 28 diplomas.

**Locales:**

Sala de usos múltiples de la DGAC.

**Equipo:**

Rotafolios.

Televisión

Video

Grabadora.

**PRESUPUESTO**

El presupuesto considerado será de 2,000.00

**SUPERVISIÓN**

Esta será llevada a cabo por la supervisora de SACTEL, mediante un reporte escrito detallando situación de grupo, participación, existencia de liderazgo.

**EVALUACIÓN**

Se realizará por la Subdirectora de SACTEL, donde los indicadores para evaluar serán: lista de asistencia, diario de campo, entrevistas, cuestionarios, cédulas. El impacto de los programas se verá reflejado en la aplicación del conocimiento y la experiencia de los talleres, es decir, como se traduce el conocimiento de los talleres en la destreza de su trabajo.

**EQUIPO DE TRABAJO**

Trabajadores sociales

Instructores de CECAL

Abogados

Psicólogos

Administradores de empresas.

**INDICADORES**

-Participación

-Interés en el tema

-Trabajo en grupo



### CONTENIDOS DEL PROGRAMA

SESION	TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	MATERIAL	EVALUAC.	TIEMPO	RESP.
1	Historia de SACTEL	Conocer la trayectoria de SACTEL.	Exposición	Película	Examen	1 hr.	T.S.
2	Misión y Visión de SACTEL	Saber el porqué y a dónde va SACTEL.	Exposición	Rotafolio	Lluvia de ideas	1 hr.	Personal de CECAL
3	Reglamento interno	Conocer los estatutos de SACTEL.	Exposición	Acetatos	Elaboración por equipo de un test	1 hr.	Personal de capacitación
4	Organigrama	Conocer la organización de SACTEL.	Exposición	Pizarrón	Elaboración por equipo de un rompecabezas	1 hr.	T.S.
5	Autoestima	Resaltar la importancia de la Autoestima	Taller	Folletos	Exposición de ideas	1 hr.	Personal de CECAL
6	Motivación	Enfatizar la motivación como motor de desarrollo	Mesa redonda	Acetatos	Lluvia de ideas	1 hr.	Personal de capacitación
7	Manejo de estrés	Conocer técnicas para manejar el estrés	Exposición	Película	Conformación de un crucigrama	1 hr.	T.S.

## 9.2.- PROGRAMA

### "SUPERVISIÓN DE CALIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO"

#### JUSTIFICACIÓN

La capacitación es aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación con el fin de desarrollar conocimientos que ayuden una función específica.

Uno de los aspectos detectados en SACTEL es la falta de una supervisión adecuada, aunque existe personal para desempeñar dicha función no lo hace con los elementos necesarios, ya que sólo observa a los empleados pero no expresa ninguna sugerencia. Es importante que dentro de este rubro se aplique una capacitación que contenga los elementos suficientes para realizar una supervisión que asesore y auxilie a los empleados a desempeñar mejor su trabajo.

Por lo que respecta al trabajo en equipo, en el diagnóstico, se observó que tal no existe, por lo que es importante para la integración del personal como para el desarrollo de la organización si se desea la existencia del área.

Conjugando este binomio se logrará la calidad en el servicio, el asesoramiento efectivo mediante la supervisión y fortalecimiento organizacional a través del trabajo en equipo.

#### OBJETIVO GENERAL

Lograr una supervisión efectiva y fomentar el trabajo en equipo.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer el fin de una supervisión formativa y sus principios.
- Que los responsables del área de SACTEL conozcan y manejen los principios de la organización.

## **ESTRATEGIA**

- Impulsar la generación de círculos de calidad.
- Generar una cultura de calidad en el servicio a través de una supervisión oportuna y adecuada.

## **METAS**

- Lograr la participación del 100% de los directivos de SACTEL.
- Conseguir la colaboración del 80% de los empleados.
- Realizar el 100% de las actividades

## **LÍMITES**

**Espacio:** Área de SACTEL ubicado en Av. Insurgentes Sur No. 1685, Col. Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01020.

**Tiempo:** Una semana.

**Población:** Los 28 promotores sociales, Subdirectora y Supervisora de SACTEL.

## **ORGANIZACIÓN**

- 1.- Se realizará un curso de capacitación para los directivos en cuanto a la supervisión efectiva.
- 2.- Se crearán círculos de calidad para que los miembros de cada turno se reúnan para discutir los problemas presentados así como la búsqueda de posibles soluciones.
- 3.- Los encargados de la supervisión harán llamadas "factor sorpresa" para calificar a los promotores sociales en cuanto a: tono de voz, información precisa y clara y dominio de la situación.

## **RECURSOS**

### **Humanos**

- Trabajadores sociales
- Personal del CECAL

### **Materiales**

- 1 Rotafolio
- 5 Hojas papel bond
- 5 Plumones color negro
- 5 Plumones color rojo
- 1 Proyector de cuerpos opacos

## **PRESUPUESTO**

**\$ 1,000.00**

### LINEAS DE ACCIÓN

- Exponer la problemática detectada a la subdirectora de SACTEL.
- Establecer contacto con los directivos de la Dirección General Adjunta de Atención Ciudadana con el fin de exponer sobre la importancia de la supervisión y trabajo en equipo.
- Iniciar la integración de círculos de calidad.

### CONTENIDOS DEL PROGRAMA

SESION	TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	MATERIAL	EVALUAC.	TIEMPO	RESP.
1	Qué es supervisión	Conocer la definición de supervisión	Exposición	Pizarrón	Participación grupal	1 hr.	T.S.
2	Principios y reglas de la supervisión	Conocer los principios y reglas de la supervisión	Exposición	Rotafolio	Lluvia de ideas	1 hr.	Personal de CECAL
3	Tipos de supervisión	Establecer los tipos de supervisión	Exposición	Acetatos	Análisis grupal	1 hr.	T.S.
4	Supervisor: funciones y características	Determinar al supervisor conforme a sus funciones	Exposición	Rotafolio	Elaboración por equipo de un tríptico	1 hr.	Personal de CECAL
5	Métodos de supervisión	Definir los distintos métodos de supervisión	Taller	Acetatos	Elaboración de un folleto	1 hr.	T.S.
6	Trabajo en equipo	Definir el trabajo en equipo	Panel	Rotafolio	Análisis grupal	2 hrs.	Personal de CECAL
7	Sesiones de círculos de calidad	Desarrollar el trabajo en equipo de calidad	Taller	Pizarrón	Lluvia de ideas	2 hrs	T.S.

## 10.- CONCLUSIONES

El país vive en la actualidad cambios que han beneficiado y perjudicado en todos los ámbitos (político, económico, y social) a los trabajadores, alcanzando incluso a sus familiares. Todo ello repercute necesariamente en el actuar cotidiano del mismo.

Las carencias y necesidades que tiene el individuo como un ser biopsicosocial, influyen de manera importante en el trabajo, se considera de gran importancia el hecho de que el Licenciado en Trabajo Social puede abordar cualquier problemática social ya que posee los conocimientos necesarios para intervenir en las distintas situaciones que incidan directamente al individuo.

Para que un trabajador realice con calidad sus actividades es necesario que las organizaciones cuenten con programas permanentes que permitan que el empleado brinde lo mejor de sí, para que a la vez su trabajo se vea reflejado tanto en los servicios que ofrece como en su actuar cotidiano.

Además, para ofrecer un servicio será necesario trabajar hacia el interior de la organización para que satisfechas las necesidades de los trabajadores estos se sientan comprometidos con los objetivos de la misma y así tendremos por un lado a un empleado contento con su trabajo y por otro a una organización satisfecha con sus empleados.

En el caso de SACTEL podríamos mencionar, que a partir del diagnóstico obtenido, se podrían implementar un gama de programas, pero únicamente para esta investigación, nos enfocaremos a dos grandes rubros: inducción y supervisión, no quiere decir que estos sean los más importantes o los únicos, sino son los que presentan mayor relevancia con respecto a los resultados obtenidos.

La elaboración de planes, programas y proyectos son la piedra angular para atender carencias y así modificar una realidad que está afectando al individuo y a la organización donde labora. Todo ello basándonos en conocimientos teóricos y experiencias vividas dentro del medio, objeto de este estudio. La creación de programas permanentes dentro de SACTEL es fundamental si es que se desea elevar el nivel de atención al usuario, es decir, brindar un servicio de calidad.

Con ello se pretende disminuir las principales causas por las que el personal de SACTEL no se siente estimulado en su trabajo, además de obtener, en la medida de lo posible, mejores condiciones de trabajo para desempeñar su labor, sin olvidar que es necesario poner atención en el clima laboral; computadoras, instalaciones, material informativo, etc., es decir, todo aquello que haga sentir al trabajador confortable en su centro de trabajo.

Todo lo anterior porque el clima laboral en SACTEL se expresa en una apatía remarcada hacia el trabajo, así como la falta de reconocimiento e identidad con la institución, por ello, es necesario profundizar en el tema de clima laboral y aplicar modelos organizacionales con el fin de proponer alternativas de solución que generen cambios y repercutan en la existencia de las organizaciones públicas de servicios, para que la ciudadanía, al hacer uso de éstas lo hagan con credibilidad hacia los servidores públicos, al obtener una respuesta positiva a sus requerimientos.

Además, con programas de inducción, motivación, supervisión formativa y trabajo en equipo, se contribuiría a que el trabajador posea un espíritu de pertenencia, contando con elementos de formación y creando un óptimo ambiente de trabajo, todo esto, traducido en una cultura laboral, no aislando los intereses del empleado con los de la institución.

Como Trabajadores Sociales es interesante darnos cuenta que todo el conocimiento obtenido a lo largo de la investigación nos permitió obtener herramientas que serán determinantes para el desempeño de nuestra profesión.

Con esta investigación se lograron conocer los diferentes niveles en que se desarrolla el comportamiento organizacional, así como los elementos fundamentales para el desempeño de las organizaciones.

Es necesario señalar que el presente trabajo sólo permitió llegar a una propuesta, que contribuya a que las dependencias que posean problemas similares, los atiendan de manera profesional.

Estamos consciente que dentro de SACTEL aún hay mucho por hacer como Trabajadores Sociales, pero hay que hacer notar que no sólo es trabajar con dicha área, sino que es necesario que se trabaje con todas las áreas que comprende la Dirección General de Atención Ciudadana, para que de manera integral trabajen con un solo fin, que es la atención con calidad hacia la ciudadanía.

Considerando que el modelo únicamente se llevo hasta la etapa de investigación, es importante que se continúe con un diagnóstico más profundo para que abarque a todas las áreas de dicha dirección, porque hay que tomar en cuenta que aún y cuando son dependientes de una misma dirección, cada una cuenta con necesidades específicas que las hace distintas unas de otras, pero son comunes porque su trabajo está enfocado hacia la atención ciudadana.

Así, mientras tanto el personal directivo de SACTEL no busque cubrir las necesidades del personal, nunca podrá obtener resultados satisfactorios, los cuales se pueden constatar con el numero de llamadas telefónicas y corroborar si es que estas fueron atendidas con calidad. Es necesarios que de manera inmediata se comience a trabajar, ya que estamos inmersos en una sociedad que cada día demanda más y mejores servicios, de no ser así, no se podrá avanzar en la credibilidad hacia las instituciones por parte de la ciudadanía.

Por otra parte, la falta de una supervisión oportuna y adecuada, lejos de atender los requerimientos del personal, está limitada a reprender a los trabajadores, situación que puede traer como consecuencia la desaparición del área y peor aún de la organización, tal y como se aprecia en el cuadro del FODA (anexo1).

El aporte de esta investigación es crear en el empleado de gobierno un trabajo de calidad, dejando atrás el estandarizado trabajo rutinario, sin compromiso, logrando con ello la permanencia de la organización y su trascendencia.

En lo referente a la realización este trabajo no existió ninguna limitante para llevar a cabo la presente investigación, ya que, como mencionamos anteriormente, las facilidades otorgadas por la Licenciada Guadalupe Peredo Macías, Subdirectora de SACTEL, fueron de lo más amplias, contribuyendo así a nuestro proceso de conocimiento y experiencia.

Por lo anterior, esperamos que la presente investigación sea de utilidad, haciendo hincapié que cada situación relacionada con nuestro tema, es muy distinto y tiene vertientes muy amplias, así que sugerimos utilizar el modelo de intervención como apoyo teórico únicamente (anexo 3).

## ANEXO 1

### ANÁLISIS DEL FUERZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Profesionales.</li> <li>➤ Atención telefónica a la ciudadanía.</li> <li>➤ Captación de quejas y denuncias.</li> <li>➤ Atención con calidad y eficiencia.</li> <li>➤ Cumplimiento de metas.</li> <li>➤ Buen desempeño.</li> <li>➤ Perfil de gente joven.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema burocrático.</li> <li>➤ Material y equipo, insuficiente y obsoleto.</li> <li>➤ Inexistencia de prestaciones sociales para los promotores sociales.</li> <li>➤ Falta de actualización del personal (capacitación).</li> <li>➤ Personal desmotivado (sin reconocimiento).</li> <li>➤ Nula inducción al personal de nuevo ingreso.</li> <li>➤ Supervisión deficiente.</li> <li>➤ Relaciones laborales deterioradas.</li> <li>➤ Deficiente comunicación.</li> <li>➤ No se fomenta trabajo en equipo.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sensibilización de directivos y promotores sociales.</li> <li>➤ Sociedad satisfecha con el servicio (credibilidad).</li> <li>➤ Cumplimiento de Misión y Visión de SACTEL.</li> <li>➤ Personal actualizado y motivado.</li> <li>➤ Volver un área de vanguardia (tecnología-recurso humano).</li> <li>➤ Desarrollo organizacional.</li> <li>➤ Gestión rápida.</li> <li>➤ Organización abierta orientada al cliente.</li> <li>➤ Aumento de la demanda de quejas.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desaparición de SACTEL.</li> <li>➤ Falta de fuentes de trabajo.</li> <li>➤ Instituciones ineficientes e ineficaces.</li> <li>➤ Descontento ciudadano.</li> <li>➤ Conflictos entre el personal del área.</li> <li>➤ Despidos.</li> <li>➤ Rotación de personal.</li> </ul>



**ANEXO 2**  
**Empleo y Desempleo**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACION DESOCUPADA ABIERTA QUE HA TRABAJADO SEGUN LOS MOTIVOS PARA DEJAR EL EMPLEO (4.1.1999 Urbana)**

Periodo	Total	Motivos para dejar el empleo			
		Por cese	Trabajo temporal terminado	Insatisfacción con el trabajo	Otros motivos
<b>1999</b>					
Enero	100.0	34.6	17.7	39.3	8.4
Febrero	100.0	34.4	16.3	39.9	9.4
Marzo	100.0	36.2	16.4	40.2	7.2
Abril	100.0	37.0	16.4	35.4	11.2
Mayo	100.0	38.3	13.2	39.2	9.3
Junio	100.0	43.5	18.1	32.7	5.7
Julio	100.0	36.3	14.7	40.1	8.9
Agosto	100.0	36.1	14.5	39.2	10.2
Septiembre	100.0	31.8	17.8	43.1	7.3
Octubre	100.0	32.3	13.3	44.5	9.9
Noviembre	100.0	36.3	14.4	40.8	8.5
Diciembre	100.0	32.1	15.5	45.0	7.4
<b>2000 P/</b>					
Enero	100.0	33.8	17.5	39.8	8.9
Febrero	100.0	35.2	19.2	41.0	14.6
Marzo	100.0	29.7	14.3	45.0	11.0
Abril	100.0	32.7	19.2	37.2	10.9
Mayo	100.0	27.4	19.4	42.3	10.9
Junio	100.0	30.5	14.1	43.7	11.7
Julio	100.0	25.8	16.1	46.0	12.1
Agosto	100.0	26.7	15.8	46.8	10.7
Septiembre	100.0	29.5	14.6	44.8	11.1
Octubre	100.0	31.8	16.1	42.2	9.9
Noviembre	100.0	33.0	20.2	38.2	8.6
Diciembre	100.0	36.3	18.2	38.7	6.8
<b>2001</b>					
Enero	100.0	34.7	18.9	38.0	8.4
Febrero	100.0	29.5	20.1	41.3	9.1
Marzo	100.0	33.1	15.7	39.2	12.0
Abril	100.0	35.1	20.7	36.9	7.3

NOTA: Son promedios ponderados con base en el año 1990, de la población de 12 años y más de esta área urbana considerada en la ENEU.

P/ Cifras preliminares.

FUENTE: INEGI, Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU).

Fecha de actualización: 21 de mayo del 2001

Como podemos observar hay dos motivos por los cuales los trabajadores se separan del empleo, por un lado apreciamos el cese de los trabajadores y la insatisfacción con el trabajo, desde enero de 1999 hasta abril del 2001 es una constante del número de personas que son despedidas de su centro de trabajo, esto es preocupante, por que no sabemos que es lo que están haciendo las empresas para no despedir al personal o por satisfacer sus necesidades y así evitar la salida de estos, porque no sólo es despedir, sino las pérdidas económicas que generan el hecho de que si se dio o proporcionó capacitación al personal, seguridad social, es decir prestaciones de base, esto es un gasto ya que al despedir a la gente las empresas por ley deben proporcionar la liquidación correspondiente, parte proporcional de vacaciones, aguinaldo y reparto de utilidades.

Así, que es necesario que las empresas o instituciones comiencen a prestar mayor atención en el trabajador para que esto se traduzca en utilidad y no en gasto y a su vez cuente con un trabajador satisfecho con sus funciones y por lo tanto se cumplan tanto los objetivos institucionales como personales.

### ANEXO 3

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

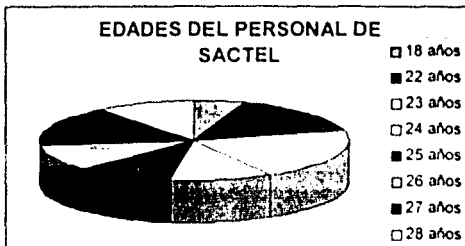
(estadísticas)

De acuerdo al instrumento aplicado en SACTEL el 75% contestó el cuestionario, mientras que el 25% no contestó, ya sea por temor a las represalias del nivel jerárquico o por desconfianza, esta área cuenta con una plantilla del 62% de sexo femenino y el 38% es del sexo masculino, las edades que se detectaron fueron:

TABLA 1

AÑOS	PORCENTAJE (%)
18	4.7
22	14.2
23	19
24	19.5
25	9.5
26	9.5
27	14.2
28	9.5

GRÁFICA 1



Por lo que se refiere al año de ingreso tenemos que:

- a) En 1996 ingresó el 14.2%
- b) En 1998 ingresó el 9.5%
- c) En 1999 ingreso el 28.5%
- d) En 2000 ingreso el 33%
- e) En 2001 ingreso el 14.2%
- f) Uno que no contestó 4.7%

Con respecto a la pregunta número uno, ¿Conoces la Misión y Visión de SACTEL? el 66.7% manifestó que sí las conoce, manejando las siguientes respuestas en orden de importancia de acuerdo al número de respuestas que se obtuvieron:

- a) Proporcionar ayuda a los usuarios vía telefónica (50%)
- b) Captar quejas y denuncias (18.8%)
- c) Atender oportuna y eficazmente (12.5)
- d) Establecer a SACTEL como el teléfono del gobierno mexicano (6.2%)
- e) Divulgación de SACTEL (6.2%)
- f) No contestó (6.2%)

El 33.3% de la población no contestó

GRÁFICA 2



En cuanto a la pregunta numero dos ¿Conoces el reglamento de SACTEL?, el 14.2% contestó que si, mientras que el 85.8% contestó que no. Dentro de los rubros de la respuesta afirmativa encontramos:

Documento que estipula las obligaciones (4.7%)

- a) Utilizar estándares de servicio (4.7%)
- b) No contestó (4.7%)

En cuanto a la respuesta negativa contestaron:

- a) No contestó (71.5%)
- b) No sabían que existía (9.5%)
- c) No hay reglamento (4.7%)

Al referirnos a la pregunta numero tres, ¿Conoces el organigrama de SACTEL? el 38% de los promotores sociales contestó que si y el 62% que no lo conocen, siendo como sigue:

Respuesta afirmativa

- a) Subdirectora, jefe de departamento, secretarias y promotores sociales (23.7%)
- b) Subdirectora (4.75%)
- c) Subdirectora, jefe de departamento (vacante), analista administrativo, promotores sociales y secretarias (4.75%)
- d) A habido cambios y no se puede definir el organigrama (4.75%)

En cuanto a la respuesta negativa:

- a) No contestaron (51.66%)
- b) No sabían que existía (10.33%)

Ahora bien en la pregunta numero cuatro ¿Cuáles son las principales quejas de los usuarios? Arrojó los siguientes resultados:

- a) Contra servidores públicos en general (52.4%)
- b) Contra servidores públicos del IMSS e ISSSTE (23.9%)
- c) Policías de tránsito (14.2%)
- d) Comisión Federal de Electricidad (9.5%)

En la pregunta número cinco ¿Sabes cuáles son tus funciones en SACTEL?, el 100% de los promotores encuestados contestó que sí, mencionándolas de la siguiente manera:

- a) Dar orientación e información telefónicamente (47.6%)
- b) Captar quejas y denuncias (38%)
- c) Proporcionar un buen servicio (4.8%)
- d) Ayudar a los compañeros (4.8%)
- e) Ser puntual (4.8%)

Con respecto a la cuestión número seis ¿Conoces tus derechos como trabajador?, el 57.1% respondió que sí mientras que el 42.9% contestó que no, señalando de manera afirmativa con los siguientes rubros:

- a) Conoce sus derechos pero determina que no goza de ellos (33.3%)
- b) Beca mensual (9.51%)
- c) Periodo vacacional una vez al año (4.75%)
- d) Una hora de comida (4.75%)
- e) Llegar puntual (4.75%)

En lo referente a la respuesta negativa contestaron de la siguiente manera:

- a) No contestaron (19.06%)
- b) Se tiene derecho a una beca mensual y una hora de comida (9.53%)
- c) Nadie le mencionó sobre ellos (9.53%)
- d) Como promotor social no se goza de derechos laborales (4.76%)

Al referirnos a la pregunta número siete ¿Qué necesitas para desempeñar con calidad tu trabajo?, las respuestas se mencionan en orden de preferencia:

- a) Capacitación (35.8%)
- b) Incentivos (33.9%)
- c) Otros (30.3%)

Dentro de éste último rubro las respuestas fueron:

- a) Prestaciones y creación de plazas (8.91%)
- b) Equipo adecuado, material suficiente y mejores instalaciones (7.12%)

- c) Agradecimientos y reconocimientos (5.34%)
- d) Mejor trato de superiores (3.56%)
- e) Información adecuada (1.78%)
- f) Presentación entre compañeros (1.78%)
- g) Mayor divulgación a SACTEL (1.78%)

En el reactivo número ocho ¿Cómo es la relación con tus compañeros de SACTEL?, el 76.1% indicó tener buena relación con sus compañeros, mientras que el 23.9% restante opinó lo contrario:

**BUENA**

- a) Con todos se lleva bien (52.31%)
- b) Se ayudan para brindar información (19.02%)
- c) No contestó (4.75%)

**REGULAR**

- a) No presentan al personal de nuevo ingreso (14.34%)
- b) Antipatía (4.78%)
- c) Porque hay distintos turnos (4.78%)

Con respecto a la pregunta número nueve ¿Consideras que en la institución se fomenta el trabajo en equipo?, se detectó que el 38% contestó afirmativamente mientras que el 62% contestó que no:

**SI**

- a) Para proporcionar información (19%)
- b) No hay disposición del personal (19%)

**NO**

- a) No se fomenta (33.38%)
- b) No hay presentación del personal de nuevo ingreso y por lo tanto no se conocen (19.07%)
- c) Por los diferentes turnos (9.53%)

Al referirnos a la pregunta número diez, ¿ Consideras que la capacitación ayuda para desempeñar tu trabajo?, el 95.2% contestó que sí y el 4.8% consideró que no.

**SI**

- a) Para una mejora constante (61.88%)

b) Para brindar mejor información (33.32%)

NO

a) Por que la capacitación que se da no es buena (4.8%)

Ahora bien, mencionaremos los rubros por orden de importancia, con respecto a la pregunta número once ¿Cuáles son los principales problemas que detectas en SACTEL?

- a) Falta de motivación (32.2%)
- b) Falta de compromiso (25.4%)
- c) Falta de participación (23.8%)
- d) Falta de liderazgo (13.5%)
- e) Ausentismo (5.1%)

En la cuestión número doce ¿Cómo consideras que deberían participar los promotores sociales para que su situación cambie?, señalaron lo siguiente:

- a) Expresar propuestas y experiencias (crear mesas de discusión) (52.3%)
- b) Mejor capacitación (19.4%)
- c) Oportunidad para participar (14.2%)
- d) Cambiar de trabajo (4.7%)
- e) Reducción de horario (4.7%)
- f) La situación no es culpa de los promotores (4.7%)

En la pregunta trece ¿Tu participación es tomada en cuenta para la toma de decisiones en SACTEL?, el 28.6% consideró que si mientras que el 66.7% respondió que no y el 4.7% restante no contestó.

SI

- a) Sólo algunas veces (14.3%)
- b) Para mejor funcionamiento del área (14.3%)

NO

- a) Sólo somos promotores sociales (17.78%)
- b) Nunca se le ha tomado en cuenta (17.78%)
- c) No contestó (17.78)
- d) Todas las decisiones son impuestas (13.34%)



En lo que se refiere a la pregunta número catorce ¿Qué se necesita para motivar al empleado?

- a) Promociones o ascensos (21.6%)
- b) Mejor sueldo (19.3%)
- c) Reconocimiento (18.2%)
- d) Mayor capacitación (16.1%)
- e) Compensaciones (14%)
- f) Días de descanso (10.8%)

En la pregunta quince ¿Cuáles son los principales motivos de ausentismo en el trabajo?

- a) Problemas de salud (71.4%)
- b) Problemas escolares (21.4%)
- c) Problemas familiares (7.2%)

En la pregunta número dieciséis ¿Cómo afecta tu ausencia en el trabajo?

- a) Carga de trabajo (43.2%)
- b) Mala atención (16.2%)
- c) Regaño (16.2%)
- d) Malas relaciones entre el personal (13.5%)
- e) Despidos (5.3%)
- f) Ninguno (2.8%)
- g) No contestó (2.8%)

Con relación a la pregunta número diecisiete ¿Quién lleva a cabo la supervisión en tu trabajo?

- a) Lic. Peredo (36.7%)
- b) Laura Estrella (26.7%)
- c) Julio (10%)
- d) Lo desconoce (13.3%)
- e) La supervisora (10%)
- f) La secretaria (3.3%)

Con respecto a la pregunta número dieciocho ¿Cómo se da la supervisión? el personal manifestó lo siguiente:

- a) Te asesora (33.3%)
- b) Sólo te observa sin decir nada (27.8%)
- c) Te regaña (25%)

- d) Te felicita (8.4%)
- e) No contestó (5.5%)

En el reactivo número diecinueve ¿Crees que hace falta un departamento que se encargue de promover la satisfacción de las necesidades sociolaborales?, el 95.2% contestó afirmativamente mientras que el 4.8% contestó que no.

En la pregunta número veinte ¿Qué profesional consideras que debería integrar dicho departamento?

- a) Derecho (32.2%)
- b) Trabajo Social (19.9%)
- c) Psicología (17.8%)
- d) Administración pública (16%)
- e) Administración de empresas (8.8%)
- f) Contaduría (3.6%)
- g) Ingeniería (1.7%)

## BIBLIOGRAFÍA

Cabrera Martínez Julieta. *Desmotivación y ausentismo en el área de banca digital Banamex*. Trabajo recepcional ENTS-UNAM. 1997.p.52.

Cadwell Charles M. *Inducción del nuevo empleado*. Trillas, México 1991, p.96.

Dessler Gary. *Administración de personal*. Hispanoamericana. México.1991. p. 812.

Drucker Peter. *Tiempo de desafíos, tiempo de reinenciones*. Hermes, México 1998. p.314.

García Martínez Magdalena, Orozco Díaz Carmen, Santiago Guzmán Juan Manuel. *Diagnóstico empresarial Cristamadericromo S.A. de C.V.* Trabajo recepcional, ENTS-UNAM, 2001.p.39.

García Vallarruel Yuri Alondra, Martínez Baltazar Javier. *Detección de necesidades organizacionales, Delegación Molinito H. Ayto. Naucalpan*. Trabajo recepcional ENTS-UNAM. 2001.p.40.

Gasalla José Maria. *La nueva dirección de personas*. La nueva dirección de personas. Pirámide, Madrid 1995, p. 350.

González Valle Alma Myriam, García Romero Macaría. *Modelo de intervención para trabajo social en atención a la visión de la adolescencia con respecto a la violencia hacia la mujer*. Trabajo recepcional UNAM-ENTS.2001. p.113.

Grados Jaime. *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas. México 1999, p.301.

Hernández Colín Agustín. *La administración pública y el profesional en trabajo social*. Humanitas. Buenos Aires. 1984. p.100.

Herrera Loyo Angélica. *Manual para la organización del proceso de capacitación*. UNAM-ENTS. Mexico. p. 22

Herrera Loyo Angélica. *Revista Trimestral de Trabajo Social*. No. 14. ENTS-UNAM. 1996. p. 35.

Herrera Loyo Angélica. *Trabajo social en empresas*. UNAM-ENTS. México.p. 28.

Keith. Davis, John W. Newtrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. México.1999.

Lapassade Georges. *Grupos, organizaciones e instituciones*. Gedisa. España. 1999. p.326.

Leyes y códigos de México. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Colección Porrúa. México, 2000, p.133.

Malpica Valencia Verónica. *Propuesta de motivación social para trabajadores*. ENTS-UNAM. México. 1996. p. 134.

Maslow H. Abraham. *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos. España. 1991. p.436.

Mouzelis P. Nicos. *Organización y burocracia*. Península. Barcelona. 1991. p. 233.

Muñoz Amato Pedro. *Introducción a la administración pública*. FCE. México. 1986. p. 333.

Oficina Internacional del Trabajo. *Introducción a la seguridad social*. Alfa omega. México 1992, p.205.

Olivares Orozco Socorro. *Comportamiento organizacional: métodos y estrategias*. Banca y comercio, México 1993, p.158.

Ricardi Ricardo. *El arquitecto del desarrollo humano y organizacional*. Marchi, Buenos Aires 1995, p. 247.

Robbins P. Sthepen *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, México 1996, p.752.

Sánchez Rosado Manuel (compilador). *Manual de trabajo social*. Plaza y Valdéz. México. 1999. p. 389.

Sikula F. Andrew. *Administración de personal*. México. 1988. p. 312.

Siliceo Aguilar Alfonso. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Mc Graw Hill. México 1999, p.220.

Towle Charlotte. *Trabajo social y las necesidades humanas*. Prensa Médica Mexicana. México. 1984. p. 131.

Tyson Shawn. *La esencia del comportamiento organizacional*. Prentice-Hall. México. 1997, p.232.

Wendell L. French. *Desarrollo organizacional*. Prentice-Hall. México 1996, p.375.