



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

SLAYED

**“INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA EN LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL DE MEGA EMPEÑOS”**

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDADES
PROFESIONALES

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

P E D A G O G Í A

P R E S E N T A:

MARÍA EUGENIA ARELLANO CRUZ



ASESORA
**DOCTORA MARTHA DIANA BOSCO
HERNÁNDEZ**

MAYO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por guiar mi camino y darme la oportunidad de lograr esta meta.

A mi Madre Ma. Eugenia y a mi Abuelita Nicolasa

*Por sus ejemplos de fortaleza, tenacidad y lucha. Por su amor incondicional.
Porque son y serán siempre mi orgullo.*

A mi Esposo Luis Manuel

Por su amor, apoyo y compañía dada en cada uno de los momentos que hemos compartido. Por darme la mano y seguir juntos en el camino.

A mis Hijos, Luis Rodrigo y Alexis

Por la felicidad que me otorgan, teniendo la esperanza de dejarles el legado de no dejarse vencer.

A mis Hermanas, Erika y Esther

Quienes siempre han estado a mi lado dándome ánimo para seguir y cariño para mantenerme.

A mi Suegra, Ma. Luisa

Por darme el aliento y la oportunidad de continuar.

A mi Asesora, Doctora Martha Diana

Por su paciencia, apoyo y guía. Estando siempre conmigo, compartiendo su conocimiento para enriquecer este trabajo.

A mis Amigas Ángeles y Laura

Porque cada paso dado en la Universidad, era impulsado por ellas.

A todas las personas que no creyeron en mí.

Porque de ellas tomé el coraje para seguir y terminar este gran proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1 CAPÍTULO. HISTORIA DE MEGA EMPEÑOS.....	8
1.1 QUÉ ES Y CUANDO NACEN LAS CASAS DE EMPEÑO.....	8
1.2 ANTECEDENTES DE MEGA EMPEÑOS.....	11
1.3 ESTRUCTURA, FUNCIONES Y OBJETIVOS DE MEGA EMPEÑOS.....	14
2 CAPÍTULO. TEORÍAS APLICADAS PARA LA INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA.....	20
2.1 TEORÍA CONDUCTUAL.....	21
2.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	27
3 CAPÍTULO. IMPLEMENTACIONES EN MEGA EMPEÑOS.....	35
3.1 EL ORGANIGRAMA.....	36
3.2 MANUAL DE SEGURIDAD.....	40
3.3 EL REGLAMENTO INTERNO DE LAS SUCURSALES.....	44
3.4 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	47
4 CAPÍTULO. VALORACIÓN PEDAGÓGICA.....	53
4.1 RESISTENCIA AL CAMBIO.....	54
4.2 MIEDO AL FRACASO.....	58
4.3 CONSIDERACIONES PEDAGÓGICAS HUMANISTAS.....	59
4.4 EL HUMANISMO COMO PROPUESTA DE APLICACIÓN.....	60
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	72

INTRODUCCIÓN

En la sociedad en la que vivimos, especialmente en los entornos productivos, se están registrando una serie de cambios de una extensión considerable. Estos cambios se consideran sobre todo en tres aspectos: los cambios tecnológicos, los cambios económicos y los cambios organizativos.

Las empresas tienen que adaptarse rápidamente a estos cambios para ser productivas y mantenerse en el mercado, pero junto con ellas, el personal que ahí labora.

Muchas empresas desearían que la adquisición de competencias de su personal se diera a la par que los cambios exigen, sin embargo, ¿de qué modo hacer frente a necesidades educativas y formación colectiva que reclaman contribución para replantear los objetivos laborales, profesionales y organizacionales, cuando la propia identidad profesional no ha ido más allá de lo habitual?

El aprendizaje constante en el ámbito laboral requiere investigar, asistir, asesorar, formar, es decir, intervenir y ocuparse de los problemas y desafíos en el mundo laboral y productivo desde la perspectiva de los procesos educativos, con métodos didácticos y pedagógicos.

He aquí la intervención pedagógica que, aunque siempre se ha considerado sólo en el ámbito educativo, en lo laboral es necesaria su participación.

Al querer cambios inmediatos en la conducta de las personas, la empresa exige que éstos se realicen y es con la intervención pedagógica que se podrían dar algunos resultados mediante una teoría conductual.

Durante los años 30's Pavlov y otros psicólogos estudiaron y experimentaron la forma en que distintos estímulos se podía aplicar para obtener respuestas en los animales. Estos experimentos permitieron

descubrir muchos principios de aprendizaje, principios de la relación entre estímulo y respuesta, que más tarde fueron útiles por el intento de entender y dirigir a los trabajadores y así poder modificar el comportamiento humano.

Pero, ¿aplicar la teoría conductual en una organización para obtener respuesta inmediata de los trabajadores a los nuevos cambios que en ella se gestan, es la opción pedagógica más óptima?

Otra herramienta utilizada como método pedagógico será el Desarrollo Organizacional (DO), que comienza por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir conflictos y resolverlos rápida y oportunamente, cuando se tengan indicios de su manifestación.

En esta tesina se redacta la experiencia laboral de la pedagogía aplicada en el ámbito laboral, ofreciendo a la empresa de Mega Empeños, un cambio de conducta inmediata que, por cambios organizacionales, el personal deberá adoptar, con la intención de unificar la empresa en las gestiones operativas y administrativas, para así mejorar el desempeño general de la empresa y al mismo tiempo hacerla competitiva frente a otras casas de empeño.

Pero, ¿es la combinación de la teoría conductual y el desarrollo organizacional las mejores herramientas de un pedagogo para la aplicación en el ámbito laboral y así re-organizar y unificar una organización?

La empresa en la que se basa esta experiencia laboral es Mega Empeños, una empresa dedicada a préstamos de dinero mediante un bien personal como son alhajas, y aparatos electrónicos. Podremos ver la historia de las casas de empeño en nuestro país y cómo se ha dado el crecimiento de éstas en los últimos años. Así mismo, se dará el recuento de la organización de la empresa en el momento de ingreso a ella, explicando cómo estaba estructurada y la forma independiente de trabajo operativo que tenían las sucursales de la empresa.

Se lleva a cabo una re-organización en su estructura, tratando de dar unificación en cuanto a los procedimientos con los que se venía trabajando, mediante el Desarrollo Organizacional. Al mismo tiempo de que se trata de cambiar la cultura organizacional con respuesta inmediata por parte de los trabajadores de la empresa, mediante la Teoría Conductual.

El llevar a cabo la aplicación de estas teorías para la re-organización y nuevos procedimientos en la empresa, implicó una serie de respuestas por parte del personal, alguno de forma positiva y otros más de forma inesperada,

Estas respuestas nos dan la pauta para que, como pedagogos, podamos considerar ciertos aspectos didácticos dentro del ámbito profesional, aplicado al laboral.

Si bien es cierto que siempre se aprende, dentro de las empresas u organizaciones, el aprendizaje se deberá llevar considerando ciertos aspectos y metodologías bien planificadas y estructuradas, dando las herramientas necesarias a los trabajadores para que ellos puedan adquirir la competencia necesaria para gestionar de la mejor forma sus actividades, conjugándose así con la empresa u organización para cumplir el objetivo de ésta.

En ese sentido se plantea en el capítulo uno, lo que son las casas de empeño, cuándo surgieron y cómo ha sido la extensión de éstas en nuestro país.

El segundo capítulo alude a la Teoría Conductual y su aplicación directa en el área de Recursos Humanos, así como las distintas definiciones del Desarrollo Organizacional, concretando el concepto como una compleja estrategia educativa, misma que será aplicada en la empresa.

El tercer capítulo explica la intervención pedagógica, mediante las implementaciones realizadas, en donde se la intervención pedagógica en la empresa mediante un organigrama para definir funciones y

responsabilidades, siguiendo con procedimientos para unificar todas las sucursales que forman la empresa de Mega Empeños.

En el cuarto y último capítulo se encuentra el análisis, la evaluación y resultados de la intervención pedagógica realizada en la gestión organizacional en la empresa de Mega Empeños, dando nuevas propuestas de intervención, así como las áreas de oportunidad para el desarrollo de los pedagogos en el ámbito laboral.

1 CAPÍTULO. HISTORIA DE MEGA EMPEÑOS

1.1 QUÉ ES Y CUANDO NACEN LAS CASAS DE EMPEÑO

Las Casas de Empeño son empresas privadas que prestan dinero a cambio de una garantía prendaria y su fin es de lucro. Aunque, también hay empresas de asistencia privada como el Nacional Monte de Piedad (NMP) que ofrece el servicio de préstamo de dinero a cambio de una garantía prendaria donde las ganancias se destinan a obras de caridad.

En México existen tanto prestamistas prendarios del sector informal como Montepíos que operan legalmente. Las Casas de Empeño representan la más clara operación del crédito prendario, al ser una fuente importante de crédito relativamente barato para las personas de bajos ingresos.

Los prestamistas prendarios pueden considerarse como intermediarios financieros y, al igual que la banca comercial, buscan utilidades con los intereses que cobran. Cuando los objetos pignorados no se salvan, los prestamistas no pueden cobrar intereses vencidos y deben dedicar espacio, personal y demás infraestructura a la venta de los objetos; mientras más tiempo permanezcan éstos, mayor será el costo de oportunidad del prestamista en intereses que no pueden cobrar. Sin embargo, los prestamistas prendarios a diferencia de la banca comercial tienen siempre la garantía prendaria para recuperar el préstamo.

Las Casas de Empeño se establecieron en México conforme a una larga y respetada tradición europea y en donde el crédito inicialmente prendario, era una fuente de préstamos a bajo costo para personas de escasos recursos fue asumido por la Iglesia, después por el Estado y en algunos casos por fundaciones caritativas.

“La primera casa de empeño en México fue el Sacro y Real Monte de Piedad de Ánimas, conocido hoy en día como el Nacional Monte de Piedad (NMP), fundado

en 1775 por Don Pedro Romero de Terreros. Uno de sus principales objetivos era proporcionar ayuda permanente a las personas necesitadas. En esta primera casa de empeño no se cobraban intereses y en caso de que el pignorante quisiera donar alguna cantidad, ésta se utilizaba para ayudar a los desvalidos y para la celebración de las misas de los difuntos.” (<http://www.eumed.net/libros/2007c/331/CASAS%20antecedentes>. En línea. Consultado el 23 de octubre de 2010)

Esta forma de empeño poco a poco se convirtió en práctica socorrida. Así surgieron otras casas de préstamos, como el Montepío Luz Saviñón, creado en 1904. Estas dos, tenían los mismos objetivos y hasta la fecha son consideradas Instituciones de Asistencia Privada (IAP). Existen otras Casas de Empeño de Asistencia Privada de características similares, como el Montepío Rafael Dondé.

Haciendo un recuento desde su origen y la forma como operaba, el NMP ha logrado un expansivo crecimiento tanto en tamaño como en modernización de sus instalaciones, así como la forma de operar; ya que ahora, quien empeña en el MNP puede hacer el pago de intereses en cualquier sucursal, con sólo presentar la boleta de empeño. Además, ofrece en la página web la opción de compra de mercancía en remate. Tiene un espacio destinado a la exhibición de prendas de oro. El cliente elige la prenda y paga con tarjeta de crédito o débito vía Internet. Como es de esperarse, los gastos de envío corren por cuenta del cliente.

No obstante, este crecimiento expansivo al que se hace alusión se ha acelerado en los últimos 10 años, porque si bien conocemos una trayectoria de casi 230 años, “en 1993 sólo tenía 33 sucursales; estamos hablando de 218 años de fundación y únicamente 33 sucursales. Así tenemos que, a octubre del 2004 cuenta con 101 sucursales. En el Distrito Federal y área conurbada suman 22 y, en el interior de la República 79.”(www.montepiedad.com.mx En línea. Consultado el 05 de Noviembre de 2011)

La filosofía del NMP es atender a más familias mexicanas con apuros temporales de financiamiento, estando cerca de ellas. Por eso está llegando con más sucursales a estas familias, para evitar que se trasladen en busca de mejores condiciones de financiamiento y acudan a las sucursales más cercanas a su domicilio.

Ahora, si consideramos que “el NMP en 1960 tenía 21 sucursales, 33 en 1993 y en 2004 suman 101. Significa que en el primer periodo de 12 años creció 57 por ciento, en tanto que el segundo periodo de 11 años creció 206 por ciento.”(www.montepiedad.com.mx En línea. Consultado el 05 de Noviembre de 2011)

Lo anterior nos hace reflexionar en la importancia que ha tomado el negocio del préstamo prendario. No sólo las IAP han crecido rápidamente sino también, las empresas particulares con fines de lucro.

La explicación al creciente número de empresas dedicadas al préstamo prendario se entiende por el rápido crecimiento de la población con bajos salarios y escasas o nulas posibilidades de acceder a financiamiento de la banca comercial o de desarrollo, por lo cual, la demanda de créditos con garantía prendaria ha ido en aumento en los últimos 10 años.

A pesar de que el NMP es una IAP y destina las ganancias a ayudar al necesitado y por ello se ha caracterizado como la Institución altruista número uno de México, no deja de ser negocio lo que hace, ya que “proporciona 5 meses de plazo; el más amplio en el empeño y cobra el interés más bajo del mercado dentro del Crédito Prendario; 4% mensual, sin embargo considera meses nominales, es decir; si alguien empeña el día 30 se le cobra el mes completo.” (www.montepiedad.com.mx En línea. Consultado el 05 de Noviembre de 2011)

Por otra parte, si las prendas no son desempeñadas o refrenadas en el tiempo estipulado en el contrato, salen a remate al día siguiente de que se vencieron. El Montepío Luz Saviñón (MLS), si bien menos conocido que el

NMP, es otra de las casas de empeño en México. “Esta institución de asistencia privada no lucrativa fue fundada en 1904 por la señora Luz Saviñón y tiene sus oficinas en el centro de la ciudad de México, en lo que fuera alguna vez la residencia de la familia Saviñón. En 1993 el MLS prestó entre 50 y 60 millones de pesos y otorgó 300 mil préstamos.” (Mansell, 1995, p. 101).

De acuerdo a las fuentes consultadas, lo anterior, nos remite al inicio de una etapa de préstamos basados en el empeño, el cual en nuestros días ha crecido y se ha fortalecido de manera rápida, muestra de ello son tantas casas de empeño que actualmente se encuentra en este ámbito.

“Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en 2004 existían mil 589 casas de empeño.

Para este año la cifra se calcula en 3 mil, explicó Roberto Alor, director de Prendamex.” (<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/41188.html> En Línea. Consultado el 06 de Noviembre de 2011)

1.2 ANTECEDENTES DE MEGA EMPEÑOS

Desde 2006, Mega Empeños es una empresa dedicada a préstamos basados en el empeño donde se aceptaban alhajas de oro de 10, 12, 14 y 18 kilates y aparatos electrónicos únicamente, donde nace con la firme idea de no sólo contar con una sucursal, sino de crecer y tener sucursales en toda la República Mexicana.

Los iniciadores habiendo estudiado las casas de empeño más grandes en México, tenían la visión de crecer ofreciendo préstamos con un porcentaje del 1% más alto, respecto a los manejados por las demás casas de empeño.

Así mismo ofrecería la calidez del personal que en ella labora y daría a los clientes una relación amistosa al acudir a Mega Empeños.

Los iniciadores consideraron que estos serían los aspectos que hicieran diferente a esta casa de empeños y por lo cual se lograría el crecimiento de la empresa.

Conocían, de antemano, que las personas que acuden a una casa de empeños, llevan prendas a las cuales les dan un valor estimativo más que material.

Es por ello que también ofrecen la confianza y la garantía de que sus prendas estarían bajo resguardo y dando más opciones para recuperarlas.

Es así como “Mega Empeños inició sus operaciones en el año 2006 en la Ciudad de Veracruz, con el ánimo de consolidarse como una casa de empeño confiable”. (Folleto de Mega Empeños, 2011)

Al ofrecer un buen servicio y con opciones más accesibles para recuperar las prendas empeñadas (como ellos lo consideraron en ese momento y así lo expresaron al realizar la investigación), las recomendaciones de los clientes no se hicieron esperar y lograron crecer en ese Estado, por lo que al poco tiempo lograron la apertura nuevas sucursales dentro del Estado de Veracruz, llegando a cinco sucursales en 3 años en ese Estado.

Al poco tiempo y debido al servicio otorgado por Mega Empeños y a la respuesta de la gente, extendió la cobertura al Estado de Morelos, abriendo una sucursal en Cuernavaca; sin embargo el inicio fue preocupante, ya que, en los tres primeros meses, no hubo la respuesta esperada de las personas para empeñar en la empresa.

Sin embargo y gracias al esfuerzo del personal de la misma, quienes de manera improvisada y sin un área específica de publicidad, lograron atraer la atención de las personas y comenzaron a captar clientes que quedaban satisfechos con el servicio.

Poco a poco fueron ganando la confianza de la gente y en tres años, abrieron tres sucursales más.

Debido al trabajo arduo y de manera casi individual en cada sucursal, y a los préstamos de alto valor, Mega Empeños se ha logrado posicionarse como una casa de empeño confiable en préstamos de oro.

“Actualmente, y a sólo cuatro años de la primera sucursal, cuenta ya con varias sucursales en Guerrero, Tabasco, Veracruz, Chiapas, Morelos, Distrito Federal, Estado de México y Puebla”. (Folleto de Mega Empeños, año 2011).

La conformación de las sucursales se encuentra de la siguiente forma:

Acapulco cuenta con ocho sucursales, Amecameca una sucursal, Chilpancingo dos sucursales, Córdoba tres sucursales, Coatzacoalcos una sucursal, Cuautla tres sucursales, Cuernavaca una sucursal, Distrito Federal una sucursal, Estado de México cuatro sucursales, Puebla una sucursal, Tabasco tres sucursales, Tuxtla tres sucursales, Veracruz cinco sucursales, Villahermosa cuatro sucursales.

Mega Empeños creció en forma inesperada y por ello no se detuvieron a estructurar su organización, se orientaron al crecimiento y apertura de sucursales objetivo que lograron, ya que a cuatro años de la apertura de la primera sucursal, tuvieron funcionando 40 sucursales en el 2010.

Debido al número de sucursales, no hay la capacidad de tener un control organizativo y administrativo de todas y cada una de ellas. El número de empleados llega a los 147, por lo que ya no hay un conocimiento funcional e individual de ellos como fue en un inicio, ya que en 2006 sólo eran de siete a diez personas.

Al haber tenido este crecimiento tan grande e inesperado, se hizo apremiante un planteamiento organizativo concreto, para el control administrativo, y así unificar procedimientos y líneas de acción, para así

lograr los objetivos que Mega Empeños se ha impuesto, ya que al no contar con una estructura organizativa, cada una de las sucursales llevaba una organización y administración diferente.

Es por ello que se plantea la posibilidad de la apertura de áreas que puedan apoyar administrativamente, desde la Ciudad de México.

1.3 ESTRUCTURA, FUNCIONES Y OBJETIVOS DE MEGA EMPEÑOS

La apertura de las sucursales comenzó, sin una estructura organizativa y administrativa definida, ya que en un principio se planteó la organización de las sucursales de una forma sencilla y llevando el control de las mismas sólo el dueño y una persona de apoyo desde la Ciudad de México.

Por lo tanto, al expandirse, entre las sucursales no había un sistema cooperativo para alcanzar los objetivos, ya que cada una tenía sus propios procedimientos, sus propias reglas y actuaban de forma individual.

Mega Empeños no contaba con un organigrama en el cual se establecieran las jerarquías, No se contaba con un reglamento en el cual se pudieran unificar pautas de comportamiento y definición de procesos.

No tenía procedimientos o manuales en cuanto a seguridad para la prevención de cualquier situación de peligro para el personal, así como de la empresa misma, ya que siendo una empresa que maneja valores, habría que contar con medidas de alta seguridad para el personal.

No había definición de parámetros o procedimientos para el reclutamiento del personal que solicitaba ingresar a la empresa, eran los coordinadores quienes únicamente reclutaban personal recomendado.

Nos dice Reyes (2005) “...organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” Con base en esto, explicaré la situación de Mega Empeños

Aún con la importancia de una organización en la empresa, misma que no había en documento o de forma gráfica autorizada por el dueño, se llevaba un tipo de organización empírica en las sucursales.

Las sucursales se conformaban organizativamente, de la siguiente forma:

- 1. Gerente-Valuador**, era la persona encargada de la administración y organización de la sucursal, recibir los objetos a empeñar para valuarlos y ofrecer el préstamo justo, así como encargado total de la bóveda de la sucursal y lo que en ella se encontrara. También era el responsable de enviar a la Ciudad de México toda documentación para el área de contabilidad, así como de realizar trámites que tuvieran que ver con la sucursal. Era el vínculo directo con el dueño (o la persona que lo apoyaba) que informaba de cualquier situación o necesidad de la sucursal. Tenía la responsabilidad del reclutamiento del personal de su sucursal, enviando a la persona de apoyo en la Ciudad de México, datos de la persona contratada para que se diera de alta, en el sistema de Mega Empeños, sin hacer mayor investigaciones del personal que ingresaba a la empresa. Tenía la tarea de llevar a cabo la difusión de la empresa, para lo cual se le proporcionaba un presupuesto y para regalos que ofrecería en las festividades de una localidad.
- 2. Cajero**, era el auxiliar al Gerente en los cobros de refrendos, pagos por empeños y finiquitos. Su responsabilidad era la de llevar el control del dinero que se le daba al iniciar y del generado durante el transcurso del día, también tendría que apoyar al Gerente.

3. Auxiliar de limpieza, responsable de mantener limpia la sucursal, tarea de apoyo al Gerente en lo que pudiera necesitar.

Las tres personas eran auxiliados por una persona desde la Ciudad de México, ayudando de forma administrativa: la documentación requerida para las aperturas de las sucursales, el traspaso de dinero conforme fuera solicitado por las sucursales y, debidamente autorizado por el dueño, así como para el ingreso del personal al sistema de Mega Empeños.

Esta persona dependía los dueños de la empresa quienes procedían conforme a las necesidades requeridas por las sucursales, sin definir una estructura organizativa y administrativa por no considerar que era necesario, ya que la organización se adecuaba a las necesidades que, en un principio y con sólo tres sucursales, podían manejar desde la Ciudad de México y vía telefónica, logrando mantener el control de ellas.

Cuando en un mismo Estado llegaron a tener cuatro sucursales, y no pudiendo organizarlas con un fin común, se vieron en la necesidad de contratar a un Coordinador de zona.

De tal manera que la mayoría de las funciones del Gerente de la sucursal, se transfirieron al Coordinador de Zona, y él únicamente sería responsable de la sucursal en la que se encontraba.

La responsabilidad del Coordinador de Zona sería, coordinar las sucursales que se encuentran en su Estado para llevarlas sobre una misma línea organizativa y administrativa.

Ya no era el dueño quien marcaba los objetivos y la línea organizativa a seguir, si no eran los Coordinadores y Gerentes de las sucursales quienes señalaban de acuerdo al Estado en que se encontraran, ya que cada Estado era diferente.

No tenían establecidos objetivos individuales y generales para motivar al personal, y así mejorar cada vez que se lograran alcanzar ciertas cantidades

de empeños, o señalar qué aspectos de trabajo no funcionaba para modificarlo y así mejorar.

Algunas sucursales contaban con Gerente, Cajero y Auxiliar de Limpieza, algunas otras más contaban con un puesto adicional de valuador de prendas, es decir, no había equidad en la distribución del personal en las sucursales.

Es así como Mega Empeños a tres años de su inicio, no contaba con una estructura organizativa y administrativa bien definida. “Organización supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios” (www.mcgraw-hill.es. Consultado el 06 de Enero de 2011)

A dos años de la apertura de la primera sucursal, se crea el puesto de Dirección Administrativa y se nombra a la persona que apoyaba a las sucursales desde la Ciudad de México como Directora de esta área y a una persona para que la auxilie en las funciones administrativas.

Ingresa entonces una persona sin designación de área específica, únicamente se le explican, las funciones que tendría que realizar las cuáles serían: apoyar a la Directora Administrativa para enviar a las sucursales las necesidades en cuanto a herramientas necesarias para realizar el trabajo operativo.

También en ese mismo año ante la necesidad de contar con un buen control financiero y de prendas empeñadas, se contrató personal para llevar a cabo auditorias en las sucursales.

Al no contar con un Manual de Descripción de Puestos donde se establezcan los perfiles de puestos y las competencias a cumplir, se contratan personas sin la capacidad para llevar a cabo las auditorías.

El dueño se basaba, únicamente, en el conocimiento de la valuación de alhajas, dando una breve capacitación de las funciones a realizar. Como

consecuencia de ello hubo una gran rotación de personal para llevar a cabo auditorías en las sucursales.

Para el año 2009 teniendo la necesidad de llevar el control del personal, (expedientes, documentos y adscripciones) se contrató a una persona para apoyar en el área de recursos humanos.

Es así como el área administrativa empieza a crecer, se empiezan a establecer parámetros organizativos, los cuales estaban de la siguiente forma:

“El principal objetivo de la empresa, en ese momento, era el ayudar a las familias mexicanas dándoles una cálida atención, así como brindar el mejor servicio, ofreciendo los mejores préstamos y la seguridad de que sus prendas se encontraban custodiadas.” (Folleto de Mega Empeños, año 2011)

MISIÓN

“Ofrecer los mejores préstamos prendarios del mercado, garantizando así la satisfacción de los clientes y procurando el desarrollo integral de todos los colaboradores.” (<http://www.megaempenos.com.mx/>. Consultado Diciembre de 2011)

VISIÓN

“Ser la empresa número uno en el ramo de préstamos prendarios a nivel nacional, brindando financiamiento y apoyo inmediato a particulares mediante el empeño de alhajas y artículos diversos.”

(<http://www.megaempenos.com.mx> En línea. Consultado Diciembre de 2011)

OBJETIVOS

“Seguirnos consolidando como una de las mejores casas de empeño.

Brindar una solución inmediata a las diferentes necesidades de solvencia económica.

Dar liquidez de manera expedita y pronta.

Ofrecer los mejores préstamos del mercado.

Ofrecer siempre un servicio profesional y responsable.”

SLOGAN

Y tú... ¿Empeñas o Mega Empeñas?

(<http://www.megaempenos.com.mx/>. Consultado Diciembre de 2011)

En este primer capítulo, señalamos que las casas de empeño son empresas privadas que prestan dinero a cambio de una garantía prendaria, y que éstas han proliferado en nuestro país desde 1775 a la fecha.

Mi ingreso a una de ella, Mega Empeños, me permitió comprender su funcionamiento, sin embargo y al ser una empresa recién constituida, faltaban acciones a realizar para su unificación.

La historia de Mega Empeños, así como su estructura, las funciones que en ella se realizaban y su objetivo, han dejado en claro que se requiere de una intervención profesional para dar la unificación adecuada a sus gestiones operativas y administrativas.

Mi intervención será pedagógica, dando al Director General, por requerimiento urgente, respuestas conductuales del personal inmediatas.

2 CAPÍTULO. TEORÍAS APLICADAS PARA LA INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA

Conociendo ahora los antecedentes de la empresa de Mega Empeños, así como su estructura, funciones y objetivo, podemos observar que la empresa no contaba con la unificación organizacional.

Al ingresar a Mega Empeños en Diciembre de 2009 en el área de Recursos Humanos, me di cuenta de que no había una estructura formal en la empresa.

Como ya lo había señalado anteriormente, no contaba con un organigrama el cual pudiera plasmar de forma gráfica la estructura de la empresa, no había procedimientos establecidos para llevar a cabo aperturas y cierres de las sucursales, no contaban con un reglamento con normas y reglas que pudieran seguir los trabajadores, para unificar el comportamiento en general y no había áreas específicas a las cuáles se pudieran dirigir las personas, cuando tuvieran necesidades ya sean administrativas o técnicas.

Tomando en cuenta que la empresa, así como el personal que en ella labora, ya traían líneas de acción improvisadas y que de alguna manera les funcionaba, pero sin seguir un objetivo en común que marcara la empresa.

Por ello, me di a la tarea de empezar los requerimientos para lo cual fui contratada, y estos eran: la re-organización y unificación administrativa y operativa de la empresa con respuestas inmediatas, para capacitar al personal en estas nuevas tareas.

“La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una identidad empresarial basada en valores sociales de productividad y de calidad en las tareas laborales” (Siliceo, 2004, pág. 16)

Tomando herramientas y estrategias pedagógicas como el establecimiento de reglas, normas y procedimientos para reorganizar y unificar la empresa de Mega Empeños, comencé la intervención pedagógica en la gestión organizacional de la empresa.

Recordemos que cada una de las sucursales se manejaba, administrativamente y operativamente, de forma independiente, así que como parte del área de recursos humanos tenía que unificar algunos o varios aspectos, sobre todo, administrativos.

Para lograrlo consideré utilizar la Teoría Conductual, así como el Desarrollo Organizacional para poder estructurar las áreas, implementar normas, así como nuevos procedimientos.

Vamos a explicar un poco acerca del por qué la utilización de estos métodos y herramientas pedagógicas.

2.1 TEORÍA CONDUCTUAL

“La teoría conductista se desarrolla principalmente a partir de la primera mitad del siglo XX y permanece vigente hasta mediados de ese siglo, cuando surgen las teorías cognitivas.”

(http://www.educarchile.cl/web_wizzard/visualiza.asp?id_proyecto=3&id_pagina=275 En Línea. Consultado Abril de 2011).

Sin embargo, nos dice Jean Bélanger (1999) “...en la actualidad del año 2000, después de tanta revolución cognitiva, lo que hay es toda una variedad de conductismos.”

Los orígenes de la teoría conductual del aprendizaje se encuentran en los estudios de Pavlov con animales. (1927). Durante los años 30, él y otros

psicólogos estudiaron y experimentaron la forma en que distintos estímulos se podían estudiar para obtener respuestas en los animales.

Estos experimentos permitieron descubrir muchos principios del aprendizaje, principios de la relación entre estímulos y respuestas, que más tarde fueron útiles para modificar el comportamiento humano.

Esta teoría fue adoptada por Watson (Condicionamiento clásico) y Skinner (Condicionamiento Operante) en los Estados Unidos, como base de su trabajo en modificación conductual, el cual dio origen a la corriente que en Psicología se denomina “Conductismo”

El Condicionamiento Clásico es el proceso por el cual se logra que la respuesta que antes ocurría tras un estímulo determinado, ocurra tras otro evento distinto

El Condicionamiento Operante se refiere a las respuestas que se emiten y aprenden porque llevan consecuencias positivas. Llama la atención sobre como las personas aprenden a operar en su ambiente y ganar refuerzos.

De esta teoría empezaron a surgir muchos psicólogos que estaban dispuestos a aceptar completamente la metodología, pero no estaban de acuerdo en reducir la conducta a la fórmula estricta E-R. Les parecía demasiado restrictiva y demasiado mecanicista, al rechazar totalmente la prosecución de fines como rasgo de la conducta manifiesta.

Sin embargo no voy a describirlos a todos, solo quise hacer la mención de los inicios de la teoría conductual para irnos enfocando al presente.

Esta teoría “pecó”, en sus comienzos, de simplista y mecánica, al dejar de lado los conceptos y principios que postulaba el psicoanálisis, lo que se tradujo en una orientación incompleta e incipiente que no logró abarcar la problemática psicosocial del hombre. Además, fue criticada éticamente por su manipulación con las personas, al tener por objetivo el cambio de conducta de éste sin que él forme parte consiente del proceso.

Hoy en día, la revolución conductual pretende dejar de lado la separación y el aislamiento característico de su primera etapa, y aspira a la generación de un paradigma de integración entre los métodos conductistas y los no conductistas, lo que se reflejaría en un enfoque más amplio y abarcador de la problemática biopsicosocial humana.

No está por demás dejar en claro que para esta teoría, lo relevante en el aprendizaje es el cambio en la conducta observable de un sujeto y cómo éste actúa ante una situación particular.

Se puede caracterizar por lo siguiente: “el objeto de estudio de la teoría conductista, es la conducta humana. Su objetivo es describir, predecir y manipular dicha conducta. Su metodología no es especial, sino la misma de todas las ciencias de la naturaleza, físicas o biológicas. Una teoría conductista no se apoya más que en tres categorías de fenómenos: la situación, la respuesta y el organismo.” (Bélanger, 1999, p. 16)

Pero ahora vamos a enfocarnos en el ámbito laboral, ya que el hombre es un ser que vive en un entorno, reacciona frente a él y actúa sobre él a través de sus conductas. Es una de las perspectivas psicológicas que aportan muchos elementos al conocimiento y comprensión de los fenómenos laborales, en todo tipo de organización.

Por ello nos dice Stoner “la escuela conductista nació del intento por entender y dirigir mejor a los trabajadores, usando conocimientos del campo de la sociología y la psicología” (Stoner, 1996, Pág. 49).

Así nosotros, como se ve, obtenemos parte de nuestro conocimiento acerca de los factores que subyacen a la conducta, mediante el método del ensayo y error, es decir, manipulando la situación y notando las reacciones que se presentan. Esto nos proporciona un conjunto de datos útiles de lo que esperaríamos de una persona que estuviera expuesta a ciertas situaciones.

Resultados igualmente útiles se consiguen al tomar a un individuo que esté ejecutando algún acto (una acción no regulada por el observador), para confrontarlo inmediatamente con la situación que condujo a tal acto (el acto es conocido y la situación que lo produjo debe ser investigada).

Por supuesto, este método es suplementario del primero. Amplía nuestro conocimiento de las situaciones y de lo que podríamos esperar de ellas, al tiempo que contribuye en nuestro conocimiento sobre el repertorio de acciones que llevan a cabo las personas.

En el área de Recursos Humanos podríamos considerar, la Teoría Conductual, en los siguientes aspectos:

- En la selección del personal: al establecer los perfiles de puesto a partir del análisis de éstos, y las conductas operantes, que debe realizar el trabajador.
- Reglamentos y Manuales administrativos: los programas de acción, así como programas de refuerzo que deben desarrollarse en una organización, pueden ser diseñados de forma efectiva a partir del empleo de técnicas conductuales debido a su objetividad.
- Planeación y evaluación de desempeño: cuando hay que plantear actividades, objetivos y tareas, que los empleados deben realizar durante un periodo determinado, la teoría conductual nos permite especificar, operacionalmente, las tareas que debe realizar el empleado, así como su descripción y forma de evaluación.
- Motivación: la motivación puede desarrollarse a través de estrategias bien diseñadas mediante las cuales, todos los miembros de la organización incrementen la productividad, alcancen altos niveles de logro y satisfacción laboral. Asimismo el empleo de los reforzadores condicionados, son otros más de los elementos motivacionales que se emplean en las empresas.

Esta Teoría Conductual da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las empresas, ya que, considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones, y sus necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.

Los psicólogos iniciaron las investigaciones sobre la selección de personal elaborando test, pruebas para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas, relacionar aspectos físicos con el rendimiento, como la temperatura, luminosidad, humedad y ruido, y establecer cuáles son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo.

Esta escuela otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa Su aportación a la administración es muy grande, ya que algunas de las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela.

Como podemos observar, la teoría conductual, en el ámbito laboral, es una herramienta que va a permitir a la organización, elaborar procesos, programas estrategias y procedimientos que, en cierta medida, le van a permitir operar con eficacia, eficiencia y efectividad para lograr alcanzar mayores niveles de operación y rendimiento y con ello poder alcanzar los objetivos que la empresa plantea.

Así también “la escuela conductista considera que el trabajo de administración consiste en elegir acuerdos que generen un sistema de relaciones cooperativas entre las personas que habrán de alcanzar los objetivos de la organización.” (Odiorne, 1990)

La idea de utilizar la Teoría Conductual es precisamente la de dirigir y perseverar las acciones de los trabajadores de Mega Empeños, para que mediante una “motivación” o estímulo”, se pueda conseguir que ellos sigan los nuevos lineamientos que se aplicarán.

Es decir, adaptar las necesidades de la empresa mediante la teoría conductual para que sean ellos quienes adopten un comportamiento determinado, el cual va a estar marcado en estas nuevas implementaciones.

“El comportamiento de las personas está determinado por aquello que las motiva.” (O. da Silva, 2002). Aunque también debemos tomar en cuenta que la motivación es un asunto muy complejo y muy personal, que está sujeto a diversas variables.

Todas las personas tienen una serie de necesidades, que cambian y a veces se confrontan así como de intereses que pueden ser satisfechos de diferentes maneras. Se de antemano que al llegar a hacer nuevas implementaciones, muchos van a tener la habilidad de adaptarse a ellas, muchos otros no lo conseguirán, sin embargo, la empresa es la que marcará la unificación.

Dentro de las motivaciones que se manejarán, por medio de la teoría conductual, serán de dos formas:

- Motivaciones psicológicas, las cuales son determinadas por las acciones y los comportamientos. Las cuales se propondrán mediante el nombramiento ante las demás sucursales por cumplimiento, tarjetas de felicitación por cumpleaños, y más acciones que veremos en el siguiente capítulo.
- Motivaciones materiales, las cuales son por ejemplo, bonos de dinero, contratos laborales, aumento de sueldo, etc. Éstas se propondrán mediante los bonos de puntualidad que se manejarán mediante un reglamento. Se propondrán metas las cuales al cumplirlas se les bonificará con un bono monetario extra, etc.

Pero así como hay motivaciones que generan y dirigen el comportamiento hacia donde la empresa lo marca, habrá motivaciones que lograrán que no se repitan acciones de conducta, como lo son, por ejemplo,

las “Actas Administrativas” las cuales son documentos para dejar constancias de un hecho (normalmente estos hechos son desfavorable para la persona y para la empresa), y que posteriormente esa acta pueda ser utilizada para aplicar alguna acción en contra de la persona a la que se le levantó. Los hechos que pudieran ameritar un acta administrativa también se empezarán a elaborar mediante reglamentos y manuales.

Es por ello que la teoría conductual se consideró en el aspecto pedagógico como medio para también la creación del área de Desarrollo Organizacional de Mega Empeños, tratando con ello reorganizar y dar la unificación organizacional que necesitaba la empresa.

Ello constituye el aumento de conductas “deseables” y la disminución de las “indeseables” para lograr el cambio conductual acorde a la situación que presenta la empresa de Mega Empeños, con el fin encaminar al personal a los objetivos que planeara la empresa en los procesos administrativos y de operaciones.

2.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (DO) es una teoría que tiene diferentes significados para diferentes personas, ya que diversos autores han presentado distintas definiciones en las cuales hay puntos donde algunos coinciden y otros más difieren.

Se tiene que Beckhard (1969) define el DO como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.”

Blake y Mouton (1969) visualizaron al DO como “un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.”

Bennis (1973) lo define como “una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.”

Huse (1975) lo cataloga como “una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.”

De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores consultados, podemos llegar a los siguientes puntos acerca de las estrategias del Desarrollo Organizacional:

Es una estrategia educacional compleja.

Implica un análisis metódico de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejora, y la movilización de recursos, ya sean humanos o técnicos, para llevar a cabo las acciones combinadas para un fin particular y a la vez organizacional.

Dirigida a toda la Organización.

El esfuerzo implica un cambio en toda la organización, tal como una modificación en su cultura, en algunos de sus procesos, o en la estrategia a nivel dirección o gerencia, lo que perturba a toda la organización.

Administrada desde la dirección o alta gerencia.

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha expuesto que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos el programa de DO tiene pocas posibilidades de tener éxito.

Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Este es un punto elemental en el que concuerdan la mayoría de los autores, ya que cualquier acción o modificación desde la dirección o gerencia va a afectar a toda la organización.

Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas.

Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Los modelos de DO parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer (1976) de la siguiente manera:

Acerca de los individuos

La mayoría de los individuos anhelan un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea aportar, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional apruebe.

Acerca de los grupos

La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es necesario que todos sus colaboradores se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias

Acerca de las personas en las organizaciones

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan, ello es muy común en las empresas.

La supresión de sentimientos o falta de participación del personal, afecta desfavorablemente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

El nivel de confianza interpersonal de ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es esperado.

Los puntos de vista del personal de la empresa, son datos importantes para la organización, ya que tienden a abrir muchos caminos para mejorar la

meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y de comportamiento.

El esfuerzo por mejorar las bases del DO necesita estar respaldado por cambios apropiados en la evaluación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos.

Metas del DO

“Las metas del DO pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.”

(<http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm> En línea. Consultado 15 de Abril de 2011)

Si bien las técnicas del DO provocaron una especie de "boom" administrativo desde el inicio de la década de los setenta, sobre todo en los Estados Unidos de Norteamérica y en la parte norte de nuestro país, evidentemente influido por las prácticas norteamericanas, el hecho es que aún es muy pronto para asegurar cabalmente sus beneficios en la organización.

Quizás sean pocas las personas que, habiendo participado en sus programas, puedan dudar de sus bondades. De hecho, todo parece indicar que sus efectos son altamente positivos, tanto a nivel personal como de la organización.

Sin embargo, tampoco se dudaba de los beneficios que las teorías de las relaciones humanas propugnaban en su época para el mejoramiento de las organizaciones, sin embargo, en la perspectiva actual no se tiene una valoración tan positiva de sus efectos.

No hay que pasar por alto el hecho de que la intensificación de sus aplicaciones en nuestro país, sobre todo a finales de los setenta y mediados de los ochenta, obedeció, en muchos de los casos, a una cierta "moda" en la alta gerencia.

La ausencia de literatura seria y crítica sobre la aplicación de estos programas en México, no permite todavía evaluar adecuadamente sus resultados a largo plazo. Su utilización, por otro lado, parece haberse restringido a los niveles superiores de la organización, y existen pocos datos acerca de sus aplicaciones y beneficios en los niveles operativos y en estructuras de tipo mecánico o burocrático.

Considero, que sin restar ningún mérito a sus evidentes bondades, aún es pronto para emitir un juicio certero sobre la eficacia de estas técnicas de intervención.

“El DO es una estrategia educativa que descansa en valores personales y organizacionales de tal importancia y trascendencia, que sería criminal por ignorancia o negligencia dejarla en manos irresponsables que provocarían daños irreparables, por su mala utilización, en las personas o sistemas intervenidos.” (<http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm> En línea. Consultado el 15 de Abril de 2011)

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Mismos aspectos que se necesitarán en Mega Empeños, ya que, al realizar la intervención y haber cambios en la organización, se suscitarán algunas de las situaciones mencionadas en el párrafo anterior.

Muchas veces creemos que, al aplicar las técnicas de Desarrollo Organizacional a los sistemas organizacionales en una empresa, es suficiente para lograr el cambio, sin embargo la realidad es otra, se deben considerar todas las variables para lograr los objetivos con éxito. A continuación se mencionan algunas de las condiciones que hacen necesario la evaluación de todo el entorno:

- Cambiar la estrategia gerencial, ello con la creación de nuevas áreas.
- Adecuar el clima organizacional a las necesidades individuales y a los cambios en el medio ambiente.
- Cambio de las normas culturales de la organización (valores, normas, reglas, estructuras de poder, etcétera).

- Cambiar la estructura y las funciones.
- Mejorar la colaboración entre los grupos de la organización.
- Abrir el sistema de las comunicaciones.
- Mejorar la planeación y la fijación de objetivos.
- Afrontar los problemas de las implementaciones.
- Cambios en la motivación de la fuerza de trabajo.
- Adaptación a un nuevo ambiente.

Es así como conjuntando la Teoría Conductual y el Desarrollo Organizacional se lleva a cabo la re-estructura administrativa de la empresa y su unificación.

Implementados nuevos procedimientos y dirigiendo, de la forma más adecuada, la conducta del personal para lograr que cumplan los nuevos lineamientos que se les ha de marcar.

Para realizar la intervención, debemos tomar en cuenta y combinar, los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa, ello en función de la consecución de un fin u objetivo.

Dentro del Desarrollo Organizacional se implementarán, para su estructura y organización, el organigrama de la empresa. Para procedimientos, el Manual de Seguridad, Reglamento Interno de Trabajo de las Sucursales y Nuevos Procedimientos en la Selección del Personal.

Y usando la Teoría Conductual dentro de estas estrategias se colocarán estímulos que se espera den la respuesta deseable.

3 CAPÍTULO. IMPLEMENTACIONES EN MEGA EMPEÑOS

Siendo Mega Empeños una empresa relativamente nueva (cuatro años de apertura), y al trabajar sin lineamientos o procedimientos administrativos, emplearé la pedagogía en la empresa para poder implementar nuevas formas de trabajo administrativos, ya que como personal del área de Recursos Humanos y cuando ésta área se empezaba a formar, lo primero que propuse a la Dirección General y Administrativa fue la de empezar con la estructura de la empresa.

Dentro de mis procedimientos a utilizar mediante la pedagogía, utilizaremos el Desarrollo Organizacional (DO), como las estrategias educativas cuya finalidad es la de cambiar ciertas creencias, actitudes, valores y estructura de la organización de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevos retos y a las nuevas tecnologías que el mercado exige en nuestros días.

Como estrategias educativas las entenderemos como, el planteamiento en conjunto de una serie de pautas que determinan las actuaciones concretas a seguir. La importancia que le podamos dar al DO va deriva en gran parte del recurso humano para el éxito o fracaso de la empresa.

Junto con la teoría conductual, para guiar o dirigir la conducta del personal, me di a la tarea de comenzar a elaborar la estructura organizacional de la empresa de Mega Empeños, comenzando a elaborar el organigrama de la misma.

3.1 EL ORGANIGRAMA

Nos dice Emilio Martínez (2007) “Si analizamos una empresa podemos empezar por un reflejo aproximado de la misma, que se representa en el organigrama, que sería la expresión gráfica de las funciones más importantes que se desarrollan dentro de la empresa y sus conexiones internas y con el exterior.”

Al no contar con un organigrama de la empresa, ni el personal de la empresa, ni los clientes podrían conocer realmente cómo estaba estructurada la misma ni cuáles eran las áreas o departamentos a los cuáles dirigirse en caso de necesitar algo específico.

El organigrama es una de muchas herramientas de las cuales no debe prescindir una empresa sin importar el tamaño de ésta, ello para el buen funcionamiento de la misma. Entre mayor sea el número de colaboradores dentro de una empresa, es más importante el establecimiento de un organigrama bien definido, actualizado, claro y sencillo de entender.

Aunque, el número de colaboradores no es el único factor a considerar, también debemos de tomar en cuenta las ventajas que nos brinda el tener por escrito todos los puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada la organización. Debemos plasmar cuáles son los niveles de autoridad, visualizar mediante una representación gráfica al personal que forma parte de la empresa.

El conocimiento del organigrama por parte del personal de la organización es sumamente importante, debido a que da una idea clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa, así como también va a permitir crear una identificación entre el mismo personal.

Nos dice José Pareja (2005): “Para que haya una coordinación, es esencial la transmisión de información entre los miembros de una organización. Cada persona tiene una tarea que debe desarrollar en la organización. Recibe y da

instrucciones, controla y a la vez es controlado. Ese flujo de información se representa gráficamente mediante un organigrama, en el que deben figurar los diferentes departamentos de la empresa y sus funciones, los niveles de autoridad y los canales de transmisión de información”

Una de las primeras estrategias para empezar a estructurar la empresa, fue precisamente elaborar el organigrama. Mediante junta con Dirección General y Dirección Administrativa, lo primero que se realizó fue investigar con éstas áreas, cómo estaban constituidas las sucursales de la empresa y explicaron lo siguiente:

Coordinador: tiene a su cargo alrededor de tres o cuatro sucursales a excepción de la zona de Acapulco, la cual contaba con siete sucursales a su cargo. Los coordinadores se encargan de coordinar las necesidades de las sucursales a su cargo, así como de mantener el contacto con la Oficina de México.

Gerentes de las sucursales, los cuales eran responsables de lo administrativo y operativo de las mismas.

Valuadores: encargados de valorar las joyas que se llevara a las sucursales para ser empeñadas.

Cajeros: encargados del control del dinero proporcionado por el Gerente de la sucursal al inicio de operaciones, así como del dinero generado durante el día.

Auxiliares de Limpieza: encargados de mantener limpia la sucursal, así como de auxiliar al Gerente de la misma en lo que le pidieran, ya que nadie a excepción del auxiliar de limpieza podía salir de la sucursal.

Era así como estaban constituidas las sucursales, sin más que agregar. En la Oficina de México no había áreas específicas, solo personas las cuales apoyaban en todo lo necesario a las sucursales, y era de la siguiente forma:

Propietario, que era la persona responsable de tomar las decisiones en general acerca de finanzas, nuevas aperturas, apoyo a coordinadores, apoyo a gerentes, daba ideas y daba instrucciones.

Director Administrativo, ejecutaba las instrucciones del dueño, así como el apoyo en general de forma administrativa a los Coordinadores y Gerentes de las sucursales.

Una persona que apoyaba para enviar los materiales que llegaran a necesitar en las sucursales, tales como: ácidos, limas, tinitas, piedras de toque, lámparas y paquetería en general. Su área no tenía algún nombre específico.

Una persona de Recursos Humanos, la cual ayudaba con el papeleo administrativo para dar de alta al personal que ingresaba, así como mantener actualizados los archivos del personal.

Una persona de Publicidad, encargada de mandar cotizar y realizar los flyers para la propaganda y publicidad de la empresa.

Inicié la investigación de cada uno de los puestos descritos por Dirección General y Dirección Administrativa. La investigación que lleve fue, inicialmente mediante correo electrónico, solicitar a cada una de las personas que laboraban en la empresa, que me describieran sus actividades. Todos contaban con correo electrónico a excepción del personal Auxiliar de Limpieza, por lo tanto fue el Coordinador de Zona quien me apoyó con la descripción de ese puesto.

Posteriormente acudí a las sucursales para observar sus actividades en operación y complementar las actividades que realizan y que al personal no le pareció relevante mencionar.

También se realizaron consultas por Internet y mediante libros que llevaran por tema organización y estructuras de empresas, organigramas y descripciones de puestos.

La finalidad era que el personal al observar el organigrama pudiera entender cada uno de los niveles jerárquicos, así como la función que debían realizar, el puesto al que pertenecían y exactamente a quién dirigirse en caso necesario.

Al recopilar toda la información obtenida, elaboré el organigrama de una forma clara, que todos y cada uno de los trabajadores de Mega Empeños pudiera entender, y quedó de la siguiente forma:

Primero se les da una breve explicación de lo que es un organigrama y el objetivo del mismo.

Después, se plasma el organigrama de forma gráfica representando, en forma descendente, cada una de las jerarquías que hay en la empresa, así como la división de funciones, las líneas de autoridad y los canales de comunicación directas.

A continuación se da una breve descripción muy general, de cada una de las áreas, y sus funciones específicas.

Cuando terminé el organigrama de Mega Empeños, lo presenté a la Directora Administrativa, para su revisión, e hizo algunas observaciones basadas en su experiencia en la empresa. Corregido se presentó al Director General, a quien le tuve explicar el mismo.

Al aprobarse, se me dio la responsabilidad de capacitar a los coordinadores regionales para que se les hiciera llegar al personal de las sucursales, mismos que tenía la responsabilidad de verificar que cada una de las sucursales que tuviera a su cargo, contara con el organigrama y que el personal de la misma pudiera leer y así cumplir con la parte de funciones que les corresponda.

Los organigramas pueden modificarse de acuerdo a las necesidades de la empresa. Éste era el primero en Mega Empeños, por lo que no dudo que

más adelante se hagan las modificaciones para adecuarse a las necesidades de la empresa como por ejemplo, por crecimiento de la misma.

Quien o quienes afronten esta tarea deberán seguir, un camino adecuado que les lleve a obtener el mejor organigrama posible, en orden a su eficacia, su implementación con éxito y sin problemas.

3.2 MANUAL DE SEGURIDAD

“Los Manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática, una serie de elementos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguir para cumplir los objetivos trazados.” (<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm> En Línea. Consultado el 30 de Enero de 2011)

Los Manuales Administrativos simbolizan una guía práctica que podemos utilizar como herramienta de soporte en las organizaciones y comunicación, que contienen información ordenada y sistemática, en la cual se crean claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos que marcan la empresa.

Se les puede considerar como un elemento eficaz para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada procedimiento marcado para cada área, principalmente a nivel ejecutivo o de operación.

La empresa de Mega Empeños, no contaba con ningún manual de procedimientos. Al no existir áreas definidas, no había procedimientos establecidos.

Como empresa que maneja valores, lo primordial sería entonces, la de salvaguardar la integridad física del personal de las sucursales, así como el resguardo de las alhajas que a la empresa se llevan para su empeño.

Así que, propuse al Director General y a la Directora Administrativa la creación de un Manual de Seguridad para las sucursales.

En este Manual de Seguridad se describirían las tareas rutinarias de trabajo dentro de las sucursales, así como de una secuencia lógica de cada una de sus actividades, con la finalidad de unificar y controlar las rutinas de trabajo, evitar una alteración inoportuna y salvaguardar la integridad física del personal y de las alhajas que los clientes llevan a empeño.

“Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma: recopilación de información, interpretación y diseño de la información, aprobación y actualización del manual.”

(<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm> En línea. Consultado el 30 de Enero de 2011)

Para realizar el Manual de Seguridad tuve que recopilar información, por lo que me dirigí con la persona encargada del Circuito Cerrado de Televisión (CCTV), quien era directamente responsable de los procesos y funciones de la seguridad. Fue él quien orientó en muchos de los aspectos en cuanto a seguridad. La Directora Administrativa, también me dio sus comentarios, incluso fue con su apoyo que elaboré el Manual de Seguridad.

Consulté en Internet las actividades que pudieran llevar a cabo las personas encargadas de seguridad, así como pláticas con los Coordinadores de Zona y Gerentes de sucursales para que me describieran las actividades de seguridad que llevaban a cabo al realizar la apertura de la sucursal, durante la jornada de trabajo y durante el cierre de la sucursal. Ello con la

finalidad de orientarme para lograr realizar el Manual de Seguridad de Mega Empeños y adecuarlo a las necesidades de la empresa.

También tuve en mis manos el Manual de Seguridad de otra casa de empeño, del cual obtuve la mayor información en cuanto a seguridad en casas de empeño, sin embargo, éste no se podría tomar tal cual para Mega Empeños puesto que las necesidades de las empresas eran diferentes.

Una vez recopilada la información procedí a interpretarla, es decir, comencé a darle forma a la información bajo lineamientos más técnicos y, en gran medida, bajo el criterio del personal encargado de la seguridad.

Dentro de la interpretación que realicé pude analizar, en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al manual de seguridad, donde mucha de la información no era necesaria incluirla dentro del documento por considerar que no agregaba ningún valor para el personal directo del área, pero también tuve que determinar cuál sería la importancia a dar en la información.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos o manuales de procedimientos que se alejen de la realidad.

“... es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo.” (Rodríguez, Joaquín, 2002)

La elaboración del manual fue algo sencillo pero laborioso en la metodología, la finalidad de realizarlo era la creación de un manual de seguridad final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que lograra la comprensión y la adecuada aplicación.

Cuando pude terminar el Manual de Seguridad de la empresa, fue presentado al Director General, el cual quedo satisfecho con el resultado final del mismo, por ser de fácil comprensión. El formato que elaboré era de fácil

aplicación, ya que se especificaban los procedimientos en cuanto a seguridad por cada uno de los puestos que se establecieron en el organigrama, quedó de la siguiente forma:

Se le agregó un índice para hacer más fácil su consulta de acuerdo a los puestos del personal.

Se inicia con una descripción del mismo, así como sus objetivos.

Posteriormente se describen las funciones del Encargado de Seguridad, quien es la persona que representará esta área en su máxima autoridad.

A continuación se describen las funciones y los procedimientos de cada uno de los puestos que existen dentro de las sucursales, detallando cada procedimiento a seguir durante la apertura de la sucursal, durante la jornada laboral y finalmente durante el cierre de la sucursal, comenzando esta descripción de procedimientos con el cuidado y el mantenimiento que le deben dar al equipo y sistema de seguridad de la empresa.

También se les dan los procedimientos que deben seguir al recibir la entrega de valores.

Finalmente se describen los procedimientos a seguir en caso de un asalto.

Al terminar el Manual de Seguridad, nuevamente me consideraron para la impresión, presentación y distribución del mismo a todo el personal de la empresa para que ellos lo cumplieran bajo los lineamientos marcados y dejando en claro que este manual era precisamente para proteger la integridad del personal y de no cumplirlo se procedería a aplicar “actas administrativas”.

Hay que recordar que estos manuales podrán también ser modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa. Es necesario que, al realizar

alguna modificación, ésta sea aprobada por el Director General y Administrativo para que tenga la validez y el respaldo necesario.

3.3 EL REGLAMENTO INTERNO DE LAS SUCURSALES

“El Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en casi de discrepancia.”
(www.normasycertificaciones.com/importancia-del-reglamento-interno-en-las-empresas En línea. Consultado el 16 de Febrero de 2011)

Una empresa puede desarrollarse más y mejor, si tiene bien ordenada la relación con sus trabajadores. Esto es importante debido a que el trabajo debe realizarse siempre en un ambiente cordial y que se preste para que los empleados ofrezcan su mejor esfuerzo.

Esto requiere de reglas claras que contribuyan a organizar el trabajo para que exista orden en la relación entre el trabajador y el patrón. De esta manera el trabajador sabe exactamente lo que se espera de él; los beneficios que obtendrá por su labor y las sanciones a las que se expone si no cumple con sus tareas tal y como se le asignaron.

Es imprescindible para la empresa contar con un Reglamento Interno de Trabajo que determine las conductas permitidas y las prohibidas, ya que no es sólo una herramienta adecuada de comunicación sino también de prevención de problemas que pudieran surgir con los trabajadores.

Los reglamentos no sólo sirven para delimitar el uso de las herramientas informáticas (correo electrónico e Internet) sino también para precisar la utilización de todos los elementos suministrados por el empleador, herramientas de trabajo, uniforme, cumplimiento a horarios, así como al deber de sus funciones.

“Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Colaborador- Empleador...”

(<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm> En Línea. Consultado el 16 de Febrero de 2011)

Así me dispuse a crear el Reglamento Interno de Trabajo de Mega Empeños, el cual contendría normas obligatorias de carácter técnico, administrativo o disciplinario que regula el funcionamiento del espacio de trabajo correspondiente a la dirección, organización, seguridad e higiene, distribución de tareas, cuyo cumplimiento es obligatorio para los trabajadores y empleadores.

“Lo que constituye una obligatoriedad de un Reglamento Interno de Trabajo es en vista que se configuran las obligaciones y prohibiciones tanto para el trabajador como al patrono y en el caso de este último que exista un procedimiento como deberá aplicar las medidas disciplinarias tendientes a corregir una infracción laboral por parte del trabajador.”

(<http://www.laprensa.hn/Suplementos/Ediciones/2009/08/09/Noticias/La-importancia-de-un-reglamento-interno>. En línea. Consultado el 20 de Febrero de 2011)

Teniendo como base la Ley Federal del Trabajo de México, y llevando a cabo pláticas con el Director General y Administrativo, fueron quienes me dieron las propuestas principales para plasmar en que sería el Reglamento Interno de las Sucursales. Obteniendo los objetivos que se quería llevar a

cabo y mediante la asesoría de una persona que actualmente se encuentra laborando en Recursos Humanos y con la ayuda de manuales obtenidos en otras empresas, empecé a analizar la información para después ir formando este Reglamento Interno.

Este Reglamento Interno de Trabajo quedó revisado y aprobado de la siguiente forma:

Primero se hace la breve descripción de los objetivos del Reglamento Interno de las Sucursales, así como su finalidad y su alcance.

En seguida viene el índice de los capítulos y lo que trata en ellos:

Capítulo I.	Admisión y Contratación del Personal.
Capítulo II.	Derechos y Obligaciones del Colaborador.
Capítulo III.	Prohibiciones a los Colaboradores
Capítulo IV.	De la Jornada y Horario de Trabajo.
Capítulo V.	De la Asistencia Y Puntualidad.
Capítulo VI.	Lugar y días de pago.
Capítulo VII.	De Faltas y Sanciones.
Capítulo VIII.	Permisos.
Capítulo IX.	Premios y Estímulos.
Capítulo X.	De la Higiene y Seguridad.
Capítulo XI.	Disposiciones complementarias.
Capítulo XII.	Definiciones.

Se incluyen anexos que especificaban los horarios de las sucursales, así como los bonos que se darían de acuerdo al cumplimiento del mismo.

Fue mi responsabilidad la impresión del mismo, así como su presentación a los coordinadores y distribución a las sucursales. Así como responsable de que cada uno de los trabajadores firmará el haber leído y aceptado este Reglamento.

Como podemos observar, el Reglamento Interno de Trabajo es una herramienta necesaria como estrategia educativa, refiriéndome al DO, así como también en ella se aplica la Teoría Conductual, que depende del comportamiento del personal es como se le dará estímulo o bien sanción.

El Reglamento Interno de Trabajo, como instrumento de decisión en los asuntos labores interno de una empresa, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que promulguen disposiciones labores que exijan su modificación.

A la hora de hacer cambios en la empresa, se recomienda que los reglamentos se actualicen con una periodicidad determinada y que dichos cambios se notifiquen al personal, pues la mayoría lo habrá de considerar como obligatorio.

3.4 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización. Los procesos de reclutamiento y selección, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad y ruido.

“El interés por la psicología de la organización aumento a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores, aspecto en el cual se ahondará en esta investigación.”
(<http://unamosapuntes3.tripod.com> En línea. Consultado el 04 de Marzo de 2011)

En algunas empresas, se suelen hacer selecciones mecánicas fundadas en simples simpatías y antipatías o en escuetos resultados del Test, sin considerar el estado emocional o la angustia involucrada en la toma de las pruebas. De aquí la necesidad de estudiar a las personas con quienes interactuará el postulante, para encontrar el complemento ideal que falta en esa sección u oficina.

“La tarea del seleccionador es delicada: de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.” (<http://galeon.hispavista.com> En línea. Consultado el 04 de Marzo de 2011).

Cuando la selección no se realiza bien, el área de Recursos Humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

En Mega Empeños no había procedimientos para el reclutamiento y la selección del personal, ya que sólo llevaban reclutamiento por recomendaciones o bien por mecánicas fundadas en simpatías.

Los procedimientos que llevaban a cabo eran los siguientes: los coordinadores de zona comunicaban a la persona encargada de la oficina de México que requerían personal, ellos mismos se encargaban de conseguir el personal (mediante recomendaciones), y cuando tenían a la persona “ideal” para su vacante, lo comunicaban a la encargada de la oficina de México para que se le diera de alta en el Seguro Social.

Muchas veces eso le trajo problemas a la empresa, ya que, siendo una empresa que maneja valores, el personal que no estaba preparado para manejarlos, al final del día tenían faltantes (de dinero), muchos llegaban a robar alhajas e incluso, como no manejaba la entrega de valores por medio de una empresa especialista en ello, iba el personal al banco a cobrar algún depósito grande, y regresaban a la sucursal con periódico en las mochilas en lugar de dinero, por engaños en el trayecto del banco a la sucursal.

Para mejorar el nivel, en cuanto a educación, capacidad y habilidades del personal que trabajaría para Mega Empeños, propuse nuevos procedimientos.

“El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.” (<http://unamosapuntes3.tripod.com> En línea. Consultado el 05 de Marzo de 2011).

Mega Empeños siendo aún considerada una empresa pequeña, y no habiendo manejado algún tipo de procedimiento, únicamente se propusieron ciertos pasos para llevar a cabo el reclutamiento y la selección del personal.

Usando como fuente de reclutamiento se uso la página de OCC Mundial (www.occ.com.mx), que es la fuente más amplia en la cuestión de empleos, se lanzaría la convocatoria.

Como herramienta se usarían las pruebas de selección que servirán de medición para establecer el comportamiento, evaluar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los aspirantes:

- Pruebas de habilidades cognoscitivas. (TERMAN)
- Inventarios de personalidad e interés. (CLEAVER)
- Pruebas de conocimientos del puesto. (KOSTICK)
- Pruebas a través de casos. (Estas pruebas fueron elaboradas en conjunto con el Director General y la Directora Administrativa).

Los Coordinadores de Zona fueron previamente capacitados por mí persona, programando ocho horas para la presentación en power point de las pruebas psicométricas antes mencionadas, exponiendo la aplicación de cada una, así como explicando la interpretación final para que ellos pudieran, sobre estos resultados, decidir al personal que se quedaría para cubrir la vacante. Como caso práctico, se les realizaron las pruebas a los

Coordinadores de Zona para que pudieran comprender la aplicación y utilización de éstas pruebas.

Después de la capacitación realizada, se les explicaron Los nuevos procedimientos de reclutamiento y selección que serían los siguientes:

El Coordinador de Zona me avisaría en caso de necesitar cubrir alguna vacante en sus sucursales. Siendo analizados los puestos de la empresa y tras haber realizado un Manual de Descripción de Puestos, se establecieron los conocimientos y habilidades de cada uno de los puestos de la empresa de forma estandarizada, aunque aún se les tomaba en cuenta pidiendo su opinión a los Coordinadores para que ellos establecieran algunas características adicionales que requirieran.

Los currículos serían enviados a mi cuenta de correo, mismo que la empresa me proporcionaba, analizándolos de manera personal para seleccionar a los candidatos. Los seleccionados se enviaban a los coordinadores quienes se encargaban de citar y entrevistar al personal, proporcionándome retroalimentación de la entrevista llevada a cabo.

A los candidatos con mejor experiencia y mejores habilidades se les aplicaban las pruebas o test. Estas pruebas se me enviaban por correo para llevar a cabo la evaluación.

Se realizaba una investigación de referencias en trabajos anteriores y finalmente las personas que más se adecuaban al perfil requerido, tenía buenas referencias laborales y contaban con la aprobación del Coordinador, eran las que se les contrataba.

Como área Recursos Humanos, preparaba su ingreso a la empresa y así dar paso a los siguientes procedimientos de alta en la Seguridad Social así como al Sistema de Mega Empeños y hacer del conocimiento a otras áreas del ingreso del personal.

Siendo éstas las nuevas implementaciones que se llevaron a cabo, la empresa en general y, comenzando por el Director General quien también se empezaba a adecuar al nuevo proceder, comenzó a llevarse a cabo estos procedimientos utilizando las nuevas herramientas, para así lograr dar la unificación a la empresa, en procedimientos y criterios que marcaba la empresa para lograr los objetivos tanto individuales como de la empresa de Mega Empeños.

En el siguiente capítulo abordaremos la valoración crítica Pedagógica, acerca de las nuevas implementaciones. El reaccionar del personal, así como el funcionamiento de estas implementaciones Pedagógicas en la empresa de Mega Empeños.

4 CAPÍTULO. VALORACIÓN PEDAGÓGICA

Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y cada vez son más veloces, Los cambios más frecuentes en las organizaciones son los provocados en la estructura debido a fusiones, escisiones, adecuación del tamaño por crecimientos o reducciones, los provocados por la tecnología, por la cultura organizacional y la sociedad misma.

“La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.”
(<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm> En línea. Consultado el 28 de Junio de 2011)

El cambio laboral es considerado como cualquier variación ocurrida en el entorno de trabajo, el efecto del cambio en un sector que influye en toda la organización, por lo que se puede decir que toda la organización tiende a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes.

El cambio significa pasar de una condición a otra y afecta a individuos, grupos y organizaciones por igual. Sin embargo, “para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente...” (Davis, Keith y Newstrom, John W., 2000, Pág. 133).

En Mega Empeños tuvo que llevarse a cabo nuevas implementaciones, debido al crecimiento de la misma. Ello provocó reacciones en el personal, ya que hubo un rompimiento de equilibrio que venían manejando tanto el personal operativo, el personal administrativo y hasta el Director General de la empresa. Mucho del personal se adaptó a estos nuevos cambios, a otros

les fue más difícil adaptarse a los nuevos procedimientos, sin embargo sólo pocos fueron lo que decidieron renunciar.

Pero haciendo una valoración pedagógica, pude observar algunos aspectos que provocaron en el personal estas nuevas implementaciones y que a continuación mencionaré.

4.1 RESISTENCIA AL CAMBIO

“No comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de una organización. La falta de entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización. La comprensión de la resistencia al cambio y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en gran medida a limar las asperezas del proceso de cambio. El entendimiento de la resistencia también ayuda en el desarrollo de un buen plan de comunicación.” (Mauricio Lefcovich, fuente: [degerencia.com](http://www.degerencia.com), artículo completo: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=842> En línea. Consultado el 08 de Noviembre de 2011)

Los factores motivantes de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

1. Miedo a lo desconocido.
2. Falta de información – Desinformación
3. Factores históricos.
4. Amenazas al estatus.

5. Amenazas a los expertos o al poder.
6. Amenazas al pago y otros beneficios.
7. Clima de baja confianza organizativa.
8. Reducción en la interacción social.
9. Miedo al fracaso.
10. Resistencia a experimentar.
11. Poca flexibilidad organizativa.
12. Aumento de las responsabilidades laborales.
13. Disminución en las responsabilidades laborales.
14. Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Así, el grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de la información de que se disponga. Las personas no presentan resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida de algo.

Analizando las principales causas y en base a los estudios de Kurt Lewin, así como por las encuestas y pláticas sostenidas con el personal de Mega Empeños, podemos mencionar que las principales causas de resistencia al cambio son las siguientes:

- ***Falta o escasez de información.*** La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio. La resistencia se presenta esencialmente de dos formas: sistémica y de comportamiento. La resistencia sistémica proviene de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La información resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de

lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre. Cabe al respecto preguntarse acerca de la razón o motivo por el cual la información no circula correctamente, siendo la respuesta: el estilo de dirección. Distribuir información trascendental para el desarrollo organizacional es un elemento que motiva y satisface al personal. Hacer lo contrario genera una gran tensión en los empleados. Si resulta fundamental la correcta gestión de la información en momentos de calma, mucho más importante y trascendente resulta ello en momento de cambios y turbulencias.

- **Factores históricos.** Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.
- **La amenaza al estatus y al status quo.** Ambas sensaciones se deben a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier cambio capaz de alterar las actividades desarrolladas o la forma en que se desarrollen provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, influyen por fuerza sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas. Otro elemento es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere cambiar, así como el tiempo que llevan las personas objeto de cambio en sus respectivos puestos de trabajo. El cambio representa una amenaza para el status quo conquistado. Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.
- **Amenaza al poder.** De igual forma que en el caso de la amenaza al estatus, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a

partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización. Un cambio organizativo rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores son temibles, ya que les puede significar una pérdida de poder. En términos de poder, con un cambio organizativo, unos ganan y otros pierden; de esta forma, la resistencia partiría del grupo que ve amenazada sus posiciones. Si el cambio viene impulsado unilateralmente por la dirección, los actores más poderosos de la organización informal se enfrentarán al mismo. Si el impulso proviene de los actores que dominan la organización informal, la resistencia será la bandera de los actores con poder formal que no desean la consolidación de la organización.

- **Deficiente clima organizativo.** Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo a otro. En esta situación los empleados harán todo lo posible para que el cambio fracase, o bien tratarán de modificar sensiblemente la orientación del mismo.
- **Miedo al fracaso y resistencia a experimentar.** Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias. Debe tenerse en cuenta que las personas que más invierten y se juegan ante un cambio organizativo son los jefes de unidad o de departamento, pues el fracaso del nuevo será su fracaso, razón por la cual tratan de evitar el riesgo.
- **Escasa flexibilidad organizativa.** Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y,

para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

4.2 MIEDO AL FRACASO

“Hablando del tema de la resistencia al cambio, desde una perspectiva psicológica, es tomar en cuenta la personalidad individual, conformada por características internas y externas. Las primeras son parte de la naturaleza humana en la mayoría de los casos, y las segundas son aprendidas y moldeadas por el entorno sociocultural en el que nos desenvolvemos.” (Varenka Maupomé, fuente: https://intranet.doc.edu.mx/contenido/vidaebc/descargas/vis_doc/edu/visio_n_univ030910.pdf En línea. Consultado el 18 de Diciembre de 2011)

Miedo al fracaso, miedo al qué pensarán de mi, miedo a aclarar las cosas, miedo a aceptar la realidad, miedo al rechazo de otros, miedo a perder el control, miedo a sentir, miedo a tener miedo... una emoción como cualquier otra, que se torna bloqueadora en la medida en que se le otorga una dimensión mayor y un poder sobre cualquier acción que supone incertidumbre, con base en la creencia de que “si fracasa mi experiencia, fracasa mi persona”.(Comentario realizado por un Coordinador de la empresa)

Todo esto tiene importantes repercusiones en el mundo de las organizaciones, y debido a la necesidad de adaptación de los estilos de mando a los nuevos tiempos, en gran parte de las compañías se está produciendo un cambio en el estilo de liderazgo, pasando de un modelo basado en el miedo a ser un gestor coercitivo, a otro estilo de confianza en el líder: un estilo de mando que de verdad cree en las personas.

Este miedo al fracaso afecta la innovación y arriesga el cumplimiento de metas organizacionales.

En la empresa de Mega Empeños fueron tres personas las que renunciaron a la empresa argumentando situaciones personales, que por comentarios, de los propios compañeros (ello sin haber sido constatado), fue por la situación de cambios en la empresa, mismos que no pudieron aceptar.

Pero, como pedagogos, ¿qué podemos hacer ante estas situaciones, donde la adaptación y cooperación del personal es parte fundamental para los cambios que en la empresa se están dando y la aplicación de la Teoría Conductual y el Desarrollo Organizacional no están funcionando como se esperaba?

4.3 CONSIDERACIONES PEDAGÓGICAS HUMANISTAS

Haciendo algunas consideraciones analíticas desde la pedagogía podemos mencionar que la situación de la empresa de Mega Empeños con las herramientas utilizadas para la re-organización y unificación de ella, dieron los resultados esperados por el Director General.

El organigrama funcionaba en cuestiones de jerarquía, el reglamento interno se mencionaba en reportes que daba el Encargado de Seguridad a la Dirección general, el procedimiento de seguridad se llevaba tal cual estaba escrito, el reclutamiento del personal se hacía de acuerdo a entrevistas y pruebas psicométricas, la puntualidad del personal se vio reflejada en el aumento de bonos de puntualidad y la apertura de las sucursales en el horario establecido.

Sin embargo, el sentir del personal que en ella labora no estaba siendo óptimo: desacuerdos, incomodidad, rebeldía y comentarios no positivos. Todo

ello hace pensar que la forma en que se están aplicando los cambios, no es la mejor opción para el personal que labora en la empresa.

Dentro de una organización uno de los aspectos de mayor importancia para que ésta evoluciones es, precisamente, la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros. Y nos queda claro que los medios humanos, es decir, el personal que en ella labora, no estaba satisfecho con lo que realizaba.

Es por ello que, analizando las situaciones dadas entre el personal y replanteando las implementaciones realizadas, pude obtener como resultado que: el Desarrollo Organizacional como herramienta estaba siendo útil para esta re-organización y unificación de la empresa de Mega Empeños.

Sin embargo, haciendo el análisis de la Teoría Conductual aplicada, la cual si modificó la conducta del personal guiándola a lo requerido por la Dirección General, ella no estaba siendo la mejor opción.

Se estaban dando resultados negativos provocando como resultados la inconformidad del personal, lo cual hizo que replanteara ésta teoría manejada (Conductista) y aplicara la Teoría basada en el Humanismo como una opción viable para la consideración de los colaboradores de la empresa como personas y no sólo el manejo de la conducta.

4.4 EL HUMANISMO COMO PROPUESTA DE APLICACIÓN.

“Hablar de los nuevos paradigmas que son objeto de análisis en el mundo de las organizaciones tiene su referente obligado a mi modo de ver en el humanismo; sí, en el humanismo originado en su concepción más renacentista.

En un nuevo resurgir de unos valores y de una visión que coloca a las personas en el centro del universo, en un nuevo orden universal en el que estamos inmersos. Y es que las organizaciones empresariales no son sino pequeños fragmentos de este universo donde se reproducen los modelos sociales a escala.” (Ricardo Sotillo, fuente: <http://www.capitalemocional.com/autor/rsotillo/humanista.htm> En línea. Consultado el 23 de Marzo 2012)

El humanismo no es una visión del ser humano reciente, es una corriente que viene desde el siglo XIV, y muchos de sus esfuerzos están orientados a cuestionar las posturas materialistas, mecanicistas y reduccionistas sobre la naturaleza del hombre y de la realidad misma.

Si queremos construir empresas, equipos de trabajo realmente eficientes no nos queda más camino que el de generar en las personas la motivación suficiente para que surja cada uno, en el nivel individual, el potencial suficiente que haga posible alcanzar nuestros fines como equipo.

Cuando Douglas Mc Gregor (1960) postuló en sus teorías en “El lado humano de las organizaciones”, lo hacía en un contexto en el que dominaban la teoría de Taylor, la planificación milimétrica, la producción en cadena, el positivismo, pero sobre todo lo que dominaba era un modelo social aún inmerso en la sociedad industrial, donde trabajar representaba producción y salario.

Ahora no sólo han cambiado los presupuestos socioculturales, descartando los anticuados modelos positivistas. Ahora ha cambiado realmente la sociedad, han cambiado las necesidades de los individuos que la conforman y que se reproducen en las estructuras organizativas de los distintos países, ellos basados en el humanismo y enfocado el todo en la persona.

Más allá de concebir a la persona como un recurso repleto de conocimientos, habilidades y experiencia, es indispensable valorar y creer en

la importancia del SER de la persona. El valor del ser por encima de lo que la persona tiene (conocimientos y experiencia) y de lo que la persona hace (tareas).

Sólo si atendemos a las personas por lo que son en su totalidad y aprendemos a gestionarlas adaptándonos a cómo son, encontraremos el modo de implicarlas y hacerlas participes entusiastas de nuestros proyectos empresariales.

Si en el contexto anterior las organizaciones empresariales se bastaban con una estructura de comunicación descendente, basada en instrucciones; en el nuevo panorama empresarial hablamos de nuevas necesidades, de comunicación ascendente, horizontal y descendente, pero no queda ahí la cosa. Ahora estamos ante una realidad en la que el trabajador es "persona" que requiere, además de un salario, satisfacer unas necesidades de pertenencia, de reconocimiento, de desarrollo profesional y personal.

“El humanismo, actualmente, es entendido como una visión o perspectiva filosófica y cultural bajo los siguientes preceptos:

El hombre vive subjetivamente y por lo tanto es constructor de su propia realidad.

La racionalidad es limitada: los aspectos no racionales (sentimientos, emociones, cognición intuitiva, etc.) juegan un papel fundamental en nuestro acercamiento a la realidad

Cada persona es un sistema de unicidad configurada u organísmica (física, emocional, mental y espiritualmente).

La naturaleza humana se considera profundamente positiva; cualquier elección que realiza el ser humano expresa su búsqueda de desarrollo y autorrealización.

El hombre está en continua restructuración o permanente desarrollo

El ser humano posee libertad y capacidad de elección.

El acento para promover el desarrollo ha de estar puesto en la salud, tomando en cuenta las capacidades y potencialidades de la persona y no sólo sus limitaciones.

La comprensión de la naturaleza humana tendrá que surgir de una visión interdisciplinaria y en continua actualización.

La búsqueda de una vida social armoniosa entre los seres humanos, se fundamenta en el respeto esencial a la persona.”

http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2008/MT7/SESION2/MT7_VARGAS.pdf En línea. Consultado el 05 de Julio de 2012)

Como podemos observar, y a diferencia de la Teoría Conductual en donde sólo se implica la conducta y el cómo poderla manipular o guiar, en la Teoría Humanista se toma a la persona en su ser, sus valores, sus necesidades, sus habilidades y conocimientos.

La pirámide de Maslow (Figura 1) es una teoría formulada por el humanista estadounidense Abraham Maslow (1943), en donde establece que existe una jerarquía de necesidades humanas, en donde una vez satisfechas las necesidades básicas, se desarrollan otras necesidades y deseos superiores, hasta llegar a lo que llamó la “autorealización”.

Por ejemplo, cuando respondemos a la necesidad de saber de las personas, éstas se vuelven más abiertas al aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas relacionadas con el cambio. Y una vez que han adquirido las nuevas habilidades, tendrán la confianza necesaria para superar la falta de voluntad de cambio.

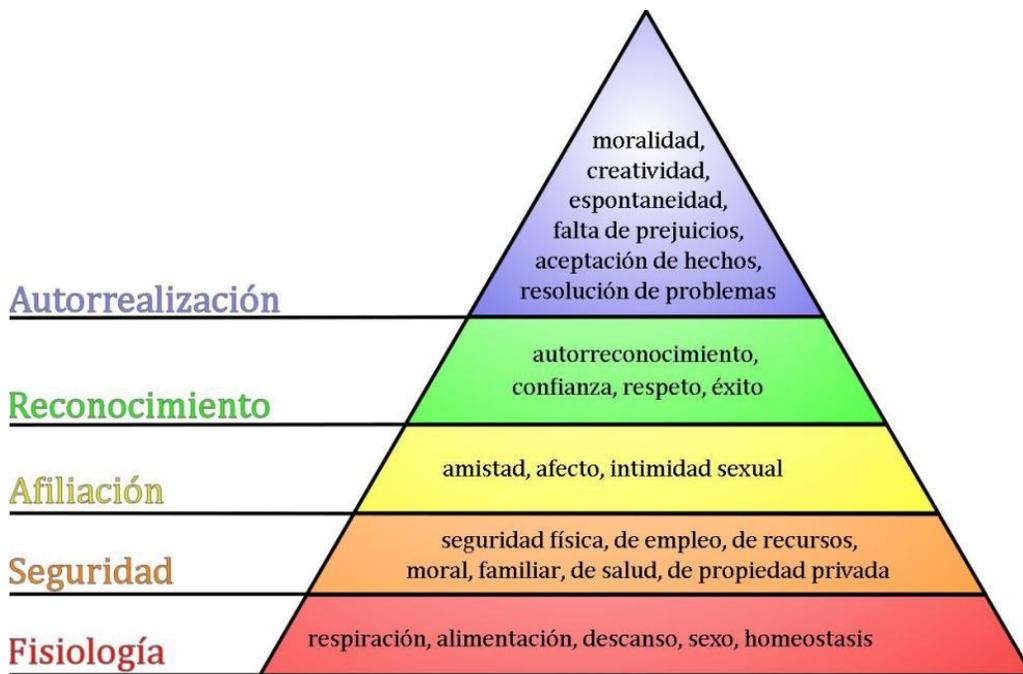


Fig. 1

Basándonos en el concepto de la pirámide de Maslow, lo que la gente necesita en primer lugar es conocimiento. Puede proporcionarse conocimiento con información sobre el proceso de cambio. La información debería basarse en lo que los directivos y los empleados quieren saber. La gente normalmente quiere las respuestas a las preguntas más simples: ¿qué está ocurriendo?, ¿por qué estamos haciendo esto?, ¿cómo se va hacer?, ¿cuándo va hacerse? Y ¿a quién le va afectar?

Contestando estas preguntas a las personas en cada fase del proceso de cambios les ayudará a pasar al siguiente nivel de la pirámide.

El segundo nivel de la pirámide –la capacidad- es tratado con formación y entrenamiento. Para cambiar, las personas suelen necesitar nuevas capacidades. Estas nuevas capacidades incluyen desde operar con nuevos equipos o sistemas, hasta pasar de trabajar solo a hacerlo en equipo, o seguir procedimientos revisados.

La dirección a menudo necesita de nuevas habilidades para crear equipos y fomentar el trabajo en equipo, para “entrenar” a los empleados y proveerles así de nuevas habilidades y para aplicar nuevos procedimientos. Al tener las capacidades de las personas, un profundo impacto sobre la disposición de éstas para realizar nuevas actividades y para cambiar, la formación se convierte en parte fundamental del proceso del cambio.

El deseo de cambio se sitúa en el nivel más alto de la pirámide. La adquisición de conocimientos en los niveles más bajos y la capacitación en los niveles intermedios, lo que ayudará a las personas a tener un mayor deseo de cambio.

“La implicación de la alta dirección es también de suma importancia sobre todo en el proceso de comunicación envía señales a toda la organización sobre la prioridad del cambio. Además, cuando más se comuniquen, los beneficios personales del cambio más se consigue afectar los egos de las personas y en mayor medida animamos su deseo de cambio.” (Mauricio Lefcovich, fuente: [degerencia.com](http://www.degerencia.com), artículo completo: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=842> En línea. Consultado el 02 de Agosto de 2012)

Ahora que hemos tocado los puntos importantes dentro de la Teoría Humanista y comprendido los puntos a considerar para la implementación de ésta en la empresa, puedo recapitular lo siguiente:

En Mega Empeños no se dio a conocer que la empresa estaba en crecimiento, que ya no era tan fácil manejar una sola persona (Director General) y de forma personal, a 41 sucursales y con nuevas aperturas; que se tendría que empezar a estructurar jerarquías considerando personas (coordinadores de zona) que apoyen a la Dirección Administrativa; que habría nuevos procedimientos de reclutamiento y selección para mejorar las habilidades del personal de nuevo ingreso.

Si toda esta información hubiera sido transmitida por el Director General y/o la Directora Administrativa, desde cuál era el objetivo, cuáles serían los procesos a seguir e involucrar al personal para llevarlos a cabo, el personal tendría una perspectiva diferente a esos cambios.

Otro aspecto importante, considero es el hecho de darle al personal el conocimiento y la adquisición de nuevas habilidades, es decir, capacitación, formación o entrenamiento. Actualmente la capacitación en las organizaciones es un aspecto fundamental, porque ello contribuye al desarrollo de los colaboradores de forma personal como profesional.

“En capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, es otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan a aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas”. (Barrios Yocelin, Capacitación Empresarial, Fuente: <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/> En línea. Consultado 01 de Marzo de 2014)

Dentro de las organizaciones la capacitación es parte importante con el personal que en ella labora. Mientras más conocimientos y habilidades formen, menos miedo a los cambios sentirán. Al contrario, tendrán las herramientas necesarias para hacerle frente a esos cambios y con la confianza de que adoptarán estos cambios con todo el conocimiento.

El comenzar a analizar las necesidades del personal dentro de Mega Empeños, puede mejorar la perspectiva que tiene el trabajador de las nuevas actividades que tienen que realizar.

Es así que, considerando el “todo” de la organización de Mega Empeños y sobre todo el clima laboral en el que ahora se encuentra, se da la propuesta para la aplicación de la Teoría Humanista dentro de la empresa.

Así podría seguir escribiendo acerca de las ventajas que la Teoría Humanista traería en la aplicación de una organización, entre ellas, mejorar el clima laboral, sin embargo, éste será tema para mi próxima investigación.

CONCLUSIONES

En definitiva, la Pedagogía tiene un gran campo de acción dentro de las organizaciones, en el ámbito laboral.

Los rápidos cambios que se están dando en todos los aspectos de la vida, entre ellos, dentro del ámbito laboral, llevan a la gran necesidad por parte de las empresas de movilizarse en la orientación de los cambios adecuados destinados a superar la brecha existente entre su posición y aquella que urgentemente demanda el mercado y las circunstancias.

La directriz actual es hacia la economía global, conducida de una enorme expansión de tecnología, lo que obliga a aprender más y rápidamente. Esto requiere de métodos didácticos que logren el aprendizaje y las habilidades del personal de las empresas. Han surgido nuevas metas entre las que se destaca el ofrecer una mayor eficiencia, la utilización adecuada de los recursos disponibles, una mayor eficacia, el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles y, sobre todo, excelencia en el servicio a menor costo. De igual manera se observa que el cliente de hoy día es más educado y exigente, de ahí la preocupación por cumplir y exceder sus expectativas.

El cambio organizacional, que tiene como meta el cambio de la estructura organizacional, así como de ideologías en el personal, por lo general se produce en el marco de una planificación estratégica, ya que ésta va a establecer hacia dónde se quiere ir a través de: la visión, los valores y los objetivos. En otras palabras, la estrategia determina la dirección y los indicadores de éxito. Pero cuando esta estrategia está dirigida únicamente a cambiar actitudes o conductas el éxito en ello no está asegurado.

A partir de lo anterior, hay que evaluar los aspectos básicos de las empresas: ¿por qué se hace lo que se hace?, ¿por qué hacerlo en la forma en que se está haciendo? Como resultado surge la pregunta: ¿cómo debemos organizarnos?, lo que implica revisar tanto la estructura como los procesos.

Esto sólo se puede lograr a través de una buena comunicación donde se transmita y haga saber al personal que en las empresas que laboran en las empresas, cuál es la intención y hacia dónde se debe dirigir, así como fomentar el trabajo en equipo y un liderazgo eficiente.

Toda empresa basa su potencial fundamentalmente en su cultura, y como a la cultura la hacen las personas que integran la organización, resulta clave generar los cambios de conducta relevantes que permitan provocar la evolución. Por ello es de crítica importancia vencer la resistencia al cambio y lograrlo depende la forma en que es comprendida, así como usar una didáctica para la gestión del cambio de paradigmas en los integrantes de la organización, involucrando a directivos, supervisores y personal.

Pretender realizar los cambios a nivel tecnológico, sin antes comprender la naturaleza humana y su fuerte resistencia a conservar el status quo, no sólo traerá como consecuencias el fracaso, sino además poner en peligro la competitividad y la continuidad misma de la organización como tal.

Basarnos en la Teoría Conductual no da los resultados que se desearía, aunque de forma inmediata se podría observar, “Estímulo – Respuesta”, sin embargo, el SER humano pensante, reflexivo y con necesidades ¿dónde queda?

Si elegimos por un modelo de gestión humanista en el que buscamos lo mejor de las personas que conforman nuestros equipos necesitamos líderes sensibles y pragmáticos que actúen como SON, sin máscaras.

Necesitamos hacer un buen uso de las oportunidades que ofrece la comunicación bien gestionada, crear las condiciones para que todos se expresen, poder ser escuchados, ofrecer respuestas y fomentar la participación.

Además, es básico estimular al aprendizaje continuo a partir de la experiencia, promover el cuestionamiento y el sentido de la responsabilidad y recuperar el espíritu comunitario y sistémico de las organizaciones.

Todo ello nos va a permitir adentrarnos en un estilo de gestión enfocado “en” y “con” las personas, un estilo de gestión humanista.

Es así, la enorme importancia que tiene el crear en la empresa un ambiente humano, sano, cálido, favorable al desarrollo integral de la persona. Un clima, en suma, en el cual disminuyan el sufrimiento y el malestar de los seres humanos, al tiempo que aumentan su satisfacción y su bienestar.

Al aumentar su satisfacción y bienestar por consiguiente aumentará la comprensión del personal hacia su trabajo, su eficiencia, su eficacia y su compromiso.

Definitivamente el Desarrollo Organizacional como herramienta de intervención pedagógica es lo más óptimo. Con planeación, estructurando, dirigiendo, controlando. Esta herramienta es útil y se podría lograr los objetivos que se planean, esto, siempre y cuando tengamos como aliados a ésta el factor humano.

Sin embargo, la Teoría Conductual aplicada en la empresa de Mega Empeños nos dio una respuesta inmediata, pero no la óptima. Es por ello que debemos reconsiderar esta teoría y proponer una gestión humanista para que el cambio no sólo sea inmediato, sino permanente.

La estrecha conexión entre empresa y vida humana, nos lleva a instar la necesidad de introducir una visión humanista en el mundo empresarial, y que mejor que los pedagogos hagan la intervención para lograr esta sinergia y se logre el objetivo que toda organización se propone.

Y es que siendo la pedagogía una actividad humana sistemática que orienta las acciones educativas y de formación, debiera estar involucrada en la gestión de las empresas, para los cambios a las que ellas deben adaptarse.

Cambios que corresponden a varios aspectos y/o factores: uso de nuevas tecnologías, re-organización, implementación de nuevos procesos o procedimientos, crecimiento de la empresa, creación de nuevas áreas, por mencionar algunos.

Las personas crean una resistencia a los cambios y es con la información, comunicación y la adquisición de los conocimientos necesarios, con lo que ellos tendrán la confianza para afrontar estos cambios de manera satisfactoria

El proceso necesario para dar al personal de las empresas esta confianza, es también a través de la capacitación que, como proceso educativo, cumple una función necesaria: la formación y actualización del personal en las empresas.

Siendo la capacitación un proceso a través del cual se adquiere actualizar y desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las funciones laborales, la intervención pedagógica resulta ser de gran apoyo para lograr resultados satisfactorios.

Por ello la intervención pedagógica en la gestión organizacional de las empresas, tiende a ser una opción viable de resultados satisfactorios para lograr los objetivos individuales, de equipo y empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, Michael (1991). *Gerencia de recursos humanos*, Colombia. Editorial Legis.

Bandura, Albert (1983). *Principios de modificación de la conducta*. Salamanca.

Beckhard, Richard (1969). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. México. Fondo Educativo Interamericano.

Blake, Robert y Moutun, Jane (1969). *Desarrollo Organizacional* Addison-Wesley USA Houston.

Bélange,r Jean (1999). *Imágenes y realidades del conductismo*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.

Campos, L. (1973) *Diccionario de psicología del aprendizaje*. México. Editorial Ciencia de la Conducta.

Chiavenato, Idalberto (1997). *Administración de recursos humanos*, (2ª edición), México. Editorial McGraw-Hill.

Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W. (1999), *Administración de personal*, (1ª edición, 22ª reimpresión). México. Editorial CECSA

Coffey, Athos y Raynolds (1975), *Behavior in Organizations*. Prentice-Hall.

Daft, Richard L. (2000), *Teoría y diseño organizacional*, (6ª edición).México. Editorial International Thomson Editores.

Davis, Keith y Newstrom, John W. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*, (10ª edición). México. Editorial Mc Graw-Hill.

Douglas MC.Gregor (1960), *The human side of Enterprise*. New York, Mc. Graw Hill.

Mansell Cartens, Catherin (1995), *Las finanzas populares en México*, Editorial Milenio, S.A. de C.V., México.

Escribano González, Alicia (2004), *Fundamentos de didáctica general*. Ediciones de la Universidad de Casillas, La Mancha.

Ferrer Pérez, Luis (1976), *Guía Práctica del Desarrollo Organizacional*. Editorial Trillas.

Ferreiro, Alfredo (1996), (compilador). *Manual de psicología de la personalidad*. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica.

Fromm Erich (1993), *Psicología para psicólogos, en: El amor a la vida*, Barcelona. Ediciones Altaya.

Gagné, R. (1970), *Las condiciones del aprendizaje*. Madrid. Aguilar.

Gagné, R. (1976), *Número especial de la Revista de Tecnología Educativa*, dedicado exclusivamente a artículos de Gagné, (Vol. 5, No 1).

García López, J.M. (abril 2010), *El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos en Contribuciones a la Economía*, en línea <http://www.eumed.net/ce/2010a/>.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. Y Donnelly Jr., James H. (1998), *Las organizaciones*, (8ª edición). México. Editorial Mc Graw-Hill.

Gil Estallo, Má De los Ángeles. *La Organización de la empresa*. Editorial VOc. La Universidad Virtual. 1 crédito P00/71006/00147.

Gimeno Sacristán José (2002), *La Pedagogía por objetivos: obsesión por la eficiencia*. Madrid. Ediciones Morata. Mejia Lequerica.

Huse F. Edgar. (1975), *Organization Development and Change*. West Publishing Co.

Martinez Moya, Emilio (2007): *Gestión de Compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. FC Editorial, Madrid, España.

Maslow, A. (1943), *A theory of human motivation psychological*. Review, SO.

Gubman, Edward L. (1998), *The Talent solution, Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*, Nueva York. Editorial Mc Graw Hill.

Hellriegel, Don, Slocum Jr., John W. y Woodman, Richard W. (1999), *Comportamiento organizacional*, (8ª edición). México. Editorial International Thomson editores.

Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*, (7ª edición). México. Editorial Prentice Hall.

- Kantor, J. (1963/1991). *La evolución científica de la psicología*. México: Trillas.
- Kinsey Goman, Carol (1998), *Cómo dirigir para lograr el compromiso, promover la lealtad dentro de las organizaciones*. México. Editorial Grupo editorial Iberoamérica.
- Kumar, Kamalesh, y Thibodeuax, M. (1988), *Organizational politics and planned organizational change*. WILSON, D. C., USA. Editorial Bantam Books.
- Lawrence, Paul R. y Lorsh, Jay, W. (1969). *Desarrollo de Organizaciones: diagnóstico y acción*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Lippit, et. al. (1970). *La Dinámica del Cambio Planificado*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Luthans, Fred y Kreitner, Robert (1975), *Modificación de la Conducta Organizacional*. México. Trillas.
- Margulies, Newton y Raia, Anthony P (1972), *Desarrollo Organizacional: valores, procesos y tecnología*. México. Diana.
- Martínez Mayo, Enrique (2007). *Gestión de Compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. España. FC Editorial.
- Margulies, Newton y Raia, Anthony P. (1998), *Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología*, (10ª impresión). México. Editorial DIANA.
- Mc Neil, Elton B. (1975). *La Naturaleza del Conflicto Humano*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Monday, R. Wayne y Noe, Robert M. (1997), *Administración de recursos humanos*, (6ª edición). México. Editorial Prentice Hall.
- Niebles de las Salas, Oñoro Coneo y Oñoro Martínez: (2007) "*Procesos Desarrollados por Gerentes Sociales de ONG'S Exitosas en el Ámbito de la Gestión del Tercer Sector en Cartagena*" Edición electrónica gratuita. Texto completo en línea www.eumed.net/libros/2007a/
- O. da Silva, Reinaldo. (2002), *Teorías de la administración*. España. Cengage Learning Editores.
- Odiorne S. George (1990), *El lado humano de la dirección*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Omstead, M. S. (1975), *El Pequeño Grupo*. Buenos Aires. (6a. Ed.). Paidós.

Pareja, José (2005), *Manual para la preparación del Certificado superior del Español de los Negocios*, Cámara de Comercio de Madrid. España. Editorial Edinumen.

Partin, J. Jennings. Editor (1973), *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.

Prentice-Hall. Varios autores (1975), *Psicología de la Organización: Desarrollo Social y Organización*. México. Editorial IEE, S.A.

Reyes Ponce, Agustín (2005), *Administración de empresas 2: Teoría y práctica* México, D.F. Limusa.

Robbins, Stephen P. (1994), *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, (6ª edición). México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez Joaquín (2002), *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3ª edición). México. International Thompson Editores.

Rogers y Agarwala-Rogers (1980), *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Mc Graw-Hill.

Santoyo Velasco, Carlos, Vázquez Pineda Fernando y González Nova Marina (2004), *Teoría conductual de la elección*. México, D.F. UNAM, Facultad de Psicología.

Schein, Edgard H. (1973), *Consultoría de Procesos.- su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.

Siliceo, Aguilar Alfonso (2004), *Capacitación y desarrollo personal*. 4ª Edición, Limusa Noriega editores, México, D.F.

Skinner, B. (1974/1977), *Sobre el conductismo*. Barcelona. Fontanella.

Slater, Robert (1999), *Rompiendo paradigmas, lecciones de liderazgo y estrategias de transformación*, (1ª edición), Bogotá. Editorial Mc Graw-Hill.

Staats, Arthur W. (1979), *Conductismo Social*. México. Manual Moderno.

Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1996), *Administración*, (4a edición) México, D. F. Editorial Prentice Hall.

Walton, Richard E., *Conciliación de Conflictos Interpersonales.-confrontaciones y consultaría de mediadores*. Fondo Educativo Interamericano.

Warren G. Bennis (1973), *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Watson, J. (1878/1958), *El conductismo*. Buenos Aires. Paidós.

Weber, Max. (2006) *Conceptos sociológicos fundamentales*. Madrid. Alianza.

Werther Jr., William B. y Davis, Keith (1998), *Administración de personal y recursos humanos*, (3ª edición). México. Editorial McGraw-Hill

http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1710/1/Cambio_de_clima_dentro_de_una_optica.pdf

www.montepiedad.com.mx

<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/41188.html>

http://www.iupuebla.com/Licenciatura/Educacion_media/online/MI-A-psicologia-07d.pdf

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

www.mcgraw-hill.es

<http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm>

www.normasycertificaciones.com/importancia-del-reglamento-interno-en-las-empresas

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

<http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema5.pdf>

http://www.educarchile.cl/web_wizzard/visualiza.asp?id_proyecto=3&id_pagina=275

<http://www.lapresna.hn/Suplementos/Ediciones/2009/09/09/Noticias/La-importancia-de-un-reglamento-interno>

<http://www.gerencie.com/actitud-frente-al-cambio.html>

<http://degerencia.com/articulos.php?artid=842>

[http://intranet.doc.edu.mx/contenido/vidaebc/descargas/vis_doc/edu/visio
n_univ030910.pdf](http://intranet.doc.edu.mx/contenido/vidaebc/descargas/vis_doc/edu/visio
n_univ030910.pdf)

<http://unamosapuntos3.tripod.com>

<http://galeon.hispavista.com>

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>

<http://www.capitalemocional.com/autor/rsotillo/humanista.htm>

[http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2008/MT7/SESIO
N2/MT7_VARGAS.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2008/MT7/SESIO
N2/MT7_VARGAS.pdf)