

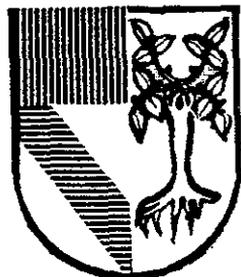
308923

24
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



DISEÑO PEDAGOGICO DE UN CURSO
MOTIVACIONAL PARA ELEVAR LA CALIDAD
EN EL SERVICIO

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
ADRIANA VENTURA RUIZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE INFORME ACADEMICO:
DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES

MEXICO, D. F.

1999

272472

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios, por permitirme la vida.

A mis padres, por el apoyo incondicional en todos los momentos de mi existencia, por su gran ejemplo, por su amor, por su comprensión y porque a mi lado han recorrido el largo camino para lograr una de mis metas. Gracias por lo que ahora soy.

A mis queridos profesores y amigos, por el tiempo vivido y compartido.

A esas pocas personas especiales en mi vida, por su paciencia, cariño y ayuda.

ÍNDICE

Exordio	1
Descripción General	6
Misión Institucional	16
Estructura General	18
Descripción Específica	24
Selección y exposición del proyecto	34
Fundamentación de la crítica	40
Logros, posibilidades y limitaciones	56
Consideraciones finales	58

EXORDIO

El motivo primordial que me hizo decidir llevar a cabo un curso de motivación en esta agencia de publicidad, es el conseguir que la calidad del servicio que se ofrece sea excelente (de primera calidad).

Cuando se habla de servicio, no sólo me refiero a las publicaciones que se realizan, sino también al profesionalismo y amabilidad con que se contestan los teléfonos y se recibe personalmente a los clientes, abarcando también el servicio entre empleados, que estén dispuestos a ayudarse y a colaborar interpersonalmente.

El trato que debe dársele a las personas debe ser el más atento y cordial. No importa la hora, el día, o que tan cansados o presionados estemos, o cuanta carga de trabajo tengamos, siempre nuestra forma de atender a los clientes debe ser la mejor, hacerlos sentir como en su casa.

Para conseguir esto debemos combinar la motivación, el liderazgo, la formación, la organización, el fomentar la justicia, así como involucrar y comprometer a los empleados, todo ello al mismo tiempo de llevar a la práctica el curso.

Cuando las personas toman el curso, comienza el proceso de motivación, haciendo que consigan la meta buscada, sentirse con la responsabilidad, el compromiso necesario y sobre todo con el deseo por trabajar con eficacia y elevar el nivel de calidad en el servicio. Todo ello conduciéndonos a un alto desempeño laboral.

El pedagogo debe utilizar su ingenio y creatividad para estimular los intereses de los empleados para lograr lo mejor de ellos mismos y conseguir una mejora tanto de la organización como los suyos propios.

Para conseguir una buena motivación, se les debe señalar a los empleados tanto la dirección que se debe tomar para el logro de metas, como los pasos requeridos para asegurarnos de conseguirlo.

Por parte del pedagogo podemos señalar dos formas de motivación fundamentales:

- * Lo que el pedagogo hace con o por los empleados.
- * Los aspectos creados por el pedagogo para conseguir que los empleados se comporten de alguna u otra forma para la consecución de un fin.

Para motivar a los empleados, debemos asegurarles que conseguirán el éxito, ya sea empresarial o personal, pero siempre siguiendo un propósito específico.

La motivación da inicio en cuanto se reconoce una necesidad que no se encuentre cubierta, por ello se establece una meta, al surgir ésta, entonces podemos seleccionar una acción y el curso que debe seguir para cubrir la necesidad, por todo esto, podemos hablar de un ciclo. Pero si a una persona no le importa el conseguir la meta y ni siquiera le importa el encontrar la necesidad, el pedagogo tendrá una tarea bastante difícil para motivarlo.

Otra tarea para el pedagogo, no sólo es lograr que las personas se motiven, sino también que las expectativas de ellos queden satisfechas. Demostrarles que todo el esfuerzo que hicieron valió la pena, y no sólo que fue una pérdida de tiempo. Las personas deben sentirse tan bien al motivarse que no debe ser necesario ni obligatoria la presencia del pedagogo para estarlos motivando, ahí es cuando aparece la automotivación, que es algo difícil de lograr y sobre todo de mantener, pero si los empleados perciben los resultados no será complejo conseguirlo.

Cuando los empleados llevan a cabo algunas de las acciones sugeridas por el pedagogo, se darán cuenta de que algunas les ayudarán a alcanzar sus metas y otras serán menos exitosas, por lo que más adelante, ellos podrán decidir con confianza acerca de lo que les conviene hacer o no, a esto se le conoce como aprendizaje por experiencia, (hecho que el pedagogo considera de gran importancia), aunque a su vez debe reconocer que para que se dé éste tipo de aprendizaje debe haber también muchos refuerzos para ser llevados continuamente a la práctica.

El pedagogo debe hacerle ver a los empleados que la satisfacción que se siente al lograr una meta o el hecho de desempeñarse correctamente es una sensación que no puede compararse con nada, es el sentirse bien con uno mismo. El sentirse completo al tener la seguridad de hacer bien las cosas. El pedagogo debe crear en sus empleados este sentimiento de acción - reacción. Si doy lo mejor de mí, entonces recibiré una recompensa (y no sólo alude a una recompensa material, sino también intelectual o personal o la mejor de todas que es la auto-recompensa, sentirte bien contigo mismo).

Algunas formas que utiliza el pedagogo para evaluar o confirmar que sus técnicas de motivación están siendo bien aprovechadas es el observar que hay reducción en cuanto a rotación de personal, en cuanto al ausentismo, las quejas por parte de los clientes también disminuyen y el mismo clima laboral se siente diferente, más ligero, más armonioso. Si por lo menos dos de estas características no se manifiestan en determinado tiempo (tiempo que da el pedagogo para ver resultados dependiendo de la técnica empleada, de las características de los empleados y de la organización misma), entonces quiere decir que las técnicas no han funcionado de manera correcta, o que probablemente la técnica no esté equivocada, sino que la forma en que se ha llevado a cabo no ha sido la adecuada.

El pedagogo debe conocer muy bien los intereses e inquietudes de cada empleado, para que él mismo pueda interrelacionarlos y dirigirlos hacia un fin común.

La motivación crece cuando los empleados sienten algo por que luchar, el porque esforzarse para ser cada día mejores, tanto como empleados en la organización así como para ser mejores como personas.

Un pedagogo debe también saber medir las capacidades de cada empleado. Algunos tienen la capacidad de hacer mejor una cosa que otra, pero deben estar bien comprendidas por el pedagogo para no exigirle tanto a una persona, porque si al final no logra su cometido, se sentirá insatisfecho y por lo tanto desmotivado, por lo que el volver a motivarlo será mucho más difícil que en un principio. Lo que podemos exigir va de acuerdo a las capacidades con las que cuenta cada uno, esta es una herramienta muy delicada en el trabajo,

y debemos procurar que el porcentaje de equivocación se mantenga en cero "0". No estamos corrigiendo una carta en la computadora o el borrar un error en una operación matemática, estamos manejando un error en un ser humano, de desmotivarlo o disminuir la confianza en él mismo, esa equivocación no la podemos borrar o volver a hacer, es algo que ya dejamos impreso y que difícilmente lo podemos modificar. Por lo que debemos tener especial cuidado en el manejo de capacidades y lo que le exigimos a cada empleado, nunca olvidar que podemos mejorar estas capacidades basándonos en un buen entrenamiento.

"Existen dos factores de suma importancia dentro de la organización, uno de ellos es la autoimagen y el otro es la percepción de los demás, siendo más importante el primer factor."(**)

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1 TIPO DE INSTITUCIÓN:

Es una empresa cuyo nombre surge de la rapidez y eficacia con la que llevan a cabo su trabajo, es una organización que se encarga de realizar anuncios en diversos periódicos, revistas y radio.

Se considera la empresa de publicidad de mayor importancia en México, en el sector bursátil, especializada en cubrir sus necesidades en periódicos y revistas a nivel nacional e internacional. Su gran renombre, se debe a la calidad de su trabajo y el siempre mantener satisfechos a sus clientes.

Con doce años de experiencia en el mercado de medios impresos, cuentan con acceso a la prensa nacional e internacional de manera inmediata trabajando con los sistemas mas modernos de Autoedición (DTP).

Pudiendo contar con varias sucursales, dicha empresa únicamente cuenta con sólo una, debido a que consideran que tienen mayor facilidad de alcance a sus clientes, haciendo el servicio más personalizado y con mayor calidad, haciendo pensar a sus clientes que están en su hogar y realmente familiarizados con los empleados de la misma.

Aún cuando el número de organizaciones que se dedican a "lo mismo", ha ido aumentando y han tratado de acaparar el mismo mercado, los clientes que han seleccionado esta empresa, con el paso del tiempo se han percatado

de que la seriedad y el profesionalismo de esta empresa ha ido cumpliendo con las expectativas de los mismos, por lo que no es fácil que deseen modificar o reemplazar la organización.

En realidad, esta empresa cuenta con mayor número de clientes a nivel de periódicos aún cuando su campo en el mercado de las revistas es menor, lo que se quiere es llegar a incrementar el número de clientes para la publicidad en las mismas. Probablemente no se ha hecho la popularidad suficiente” en cuanto a lo que a este mercado se refiere, pero se espera que para finales de este año, se cuente con el mismo número de clientes en periódicos que en revistas, así como seguir incrementando el volumen de clientes en periódicos.

A lo largo de diez años, el nivel de consumidores de este servicio ha incrementado y lo mejor, es que se ha mantenido, porque lo difícil no es conseguir a los clientes, sino mantenerse como una de las principales en el mercado a nivel nacional. Se ha mantenido porque la misma empresa se recomienda al intentar otorgarles un buen servicio a sus clientes.

Considerando que la demanda de este negocio ha crecido, no se estima que el número de empleados que trabajan en la misma sea exagerada, sino la suficiente para acaparar la demanda de la misma, aspecto que algunos llegan a considerar como negativo, al pensar que a mayor número de trabajadores en una empresa es mejor el servicio, pero no consideran que no es la cantidad, sino la calidad.

Algunas de las funciones que se desempeñan en cuanto a publicaciones, son las siguientes:

- Encapsulados en acrílicos (Tombstones) de las ofertas públicas.
- Balances (Estados de contabilidad)

- Carteras y estados financieros de sociedades de inversión
- Avisos administrativos
- Avisos al público
- Anuncios institucionales

Todos estos servicios con una amplia gama de selección, de acuerdo a lo que el cliente elija. Siguiendo parámetros de las empresas que los contratan, como lo son sus políticas, formatos de inserción de acuerdo a los balances, e incluso haciendo descuentos significativos para aquellos clientes que llevan bastante tiempo trabajando con ellos.

Las cotizaciones que se manejan dentro de la empresa son iguales para todas las personas que contratan los servicios de la empresa, claro que como se ha mencionado anteriormente, pueden llegar a manejarse descuentos para aquellos que tienen gran frecuencia.

La forma en que hacen llegar los anuncios originales es de manera personal y se les entrega directamente a las personas que contratan los servicios, para evitar confusiones o malas interpretaciones, además cuentan con un servicio de localización (radiolocalizadores y celulares)las 24 horas del día, los 365 días del año, para realizar publicaciones nuevas desde cualquier parte del país e incluso, correcciones de los materiales que ya estén entregados en los medios. Por lo tanto, los clientes se sienten seguros de recibir un servicio bueno y muy completo. Esta seguridad, se ve reflejada al mantener a los clientes desde hace ya diez años, y de esta forma haciendo que ellos mismos muchas veces recomienden a otros la empresa.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los recursos humanos con los que cuenta esta organización son los adecuados, pero no se considera una empresa con un abundante número de empleados. Al principio, esta empresa contaba con menos de la mitad de empleados de los que laboran actualmente en ella, pero es normal pensar que a mayor demanda también debe crecer el número de empleados. Actualmente, esta empresa cuenta ya con veinte empleados, además de otras siete personas de apoyo que lo brindan cada vez que este es solicitado, como cobro de servicios, mensajería, etc...

Los recursos materiales con los que cuenta son abundantes, tienen herramientas actualizadas así como un crecimiento tecnológico día a día, no únicamente de computadoras, sino también de un sistema telefónico especializado para evitar el congestionamiento de llamadas, y el material adecuado para llevar a cabo los tombstones.

PRENSA

Prensa Nacional: Contacto y contratación de un día para el siguiente.

Prensa Internacional: Contacto y contratación para los Estados Unidos, Europa, Centro y Sud América.

Revistas: Contacto y contratación nacionales e internacionales.

Diario Oficial de la federación: Servicios de inserción.

ARTE

- Departamento creativo especializado en imagen financiera
- Pronta elaboración de arte por computación con sistemas DTP (Desktop Publishing)
- Impresión en salida LASER y Alta Resolución Lino en blanco y negro y en color.

- Departamento de fotomecánica para servicio de copias fotográficas, copias finas, contactos de línea, negativos de línea, separación de color y otros.

Como servicios, también se pueden mencionar los siguientes:

- **Publicidad institucional:** Desarrollo para proyectos de medios nacionales e internacionales.

- **Departamentos fiduciario y de financiamiento corporativo:**

a) Avisos de ofertas públicas: Elaboración e inserción de "tombstones" de oferta pública en cuestión de minutos, emisiones nuevas e instrumentos en general para ser publicados a nivel nacional de un día para el siguiente.

b) Prospectos de colocación: Edición profesional de prospectos en 4 horas a partir de diskette compatible. Impresión de prospectos en tres días.

c) Encapsulados en acrílico: Tombstones de la colocación encapsulados en acrílico.

Areas administrativas:

Avisos administrativos

Estados financieros: Elaboración de originales y su inserción para estados financieros mensuales, trimestrales y anuales en prensa o revista.

Avisos de tipo administrativo: Elaboración de convocatorias, solicitud de personal, esquelas fúnebres, avisos al público y otros con servicio de un día para el siguiente.

Sociedades de inversión:

Carteras mensuales, convocatorias y balances: Elaboración y contratación anual o mensual para publicar las carteras de los fondos del quinto día hábil de cada mes, balances trimestrales y anuales y otros avisos. Sin costo en la elaboración de originales por contrato anual.

Afores: Carteras mensuales, convocatorias y balances.

Folletería informativa:

Diseño, edición e impresión: Diseño e impresión de folletería fina, reportes anuales e informes internos.

UBICACIÓN:

Herschel No. 4
Col. Anzures
C.P. 11590
México, D.F.

COMUNICACIÓN TELEFÓNICA:

- Cuentan con 8 líneas telefónicas en el conmutador.
- Una línea HOT LINE de contestación inmediata.
- Dos líneas de fax
- Línea para comunicación vía MODEM PC compatible.
- Tres unidades de radio localizador.

Mensajería:

Servicio inmediato de mensajería en el área metropolitana

Servicio de mensajería para el interior de la República y el extranjero por contrato permanente "Federal Express".

Horario:

De lunes a viernes de 8:30 a.m. a 21:00 p.m.

Todos los días del año, de día y de noche, 24 horas continuas, servicio inmediato para publicaciones y cambios.

Mecánica para publicar:

El cliente avisa y reserva su anuncio

Envía borrador por fax para elaborar el final

Se regresa el final terminado al cliente para su revisión y visto bueno

El cliente ordena su publicación indicando tamaño, día, periódico y datos para facturar.

Costos en prensa: Los costos que aplicamos son los de la tarifa vigente el día de publicación, los cuales no se ven alterados por nuestra intermediación ya que trabajan con una comisión que el medio proporciona generalmente a las agencias de publicidad.

Material de arte: Materiales de arte en contratos anuales son SIN COSTO alguno.

Contratos previos: En caso de existir algún contrato previo o vigente, podemos intermediar las publicaciones y la elaboración de originales se cotizará.

Otros presupuestos: En relación a presupuestos comparativos, recomendamos que estén basados en las mismas características en tamaño y posición, ya que con una ligera variación en los mismos, pueden surgir importantes diferencias.

Tarifas especiales: En contratos de volumen y frecuencia (hasta un 60% de descuento).

Condiciones generales:

Tarifas en medios: Se carga siempre la tarifa vigente del medio utilizado, sin ninguna clase de incremento ni costo extra por parte de la agencia.

Materiales de arte: En contrato anual, se elaboran los materiales de arte sin costo adicional al de la tarifa del medio.

Trabajos especiales: La elaboración de trabajos especiales extras, se cotizarán a costo + 15%.

La organización cuenta con un programa de asesoría técnica, que se divide en:

Apoyo en medios:

- Comprobación y monitoreo de tarifas en medios.
- Presupuestos para televisión, radio, revistas, carteleras espectaculares, otros medios especializados.
- Servicio de stands para exposiciones.
- Servicio de productos promocionales y corporativos.
- Servicios para medios nacionales e internacionales para suscripciones, números atrasados, clipping, etc.

Central de medios:

- Control de medios
- Los servicios de contacto, contratación, monitoreo y control de facturación y cobranza en medios con el beneficio para el cliente de recuperar una parte de la comisión que el medio concede a la agencia por campañas completas con material no producido por la organización.

A grandes rasgos, esta ha sido una explicación acerca de las funciones que desempeña la organización, profundizando en costos, material con el que cuenta, así como una breve idea de los empleados.

Algunos de los clientes que maneja esta organización, son los que a continuación se señalan:

BANCOS O GRUPOS FINANCIEROS EXTRANJEROS EN MÉXICO:

- ATT Capital Services
- Bank of America
- Citibank
- Goldman Sachs
- Grupo financiero Caterpillar
- Ing Baring Casa de bolsa

BANCOS O GRUPOS FINANCIEROS NACIONALES

- ALIANZA
- ABACO
- ANAHUAC
- ARKA
- BANCENTRO
- BANCOMER
- CBI
- BITAL
- INVERLAT
- INVEX
- IXE
- SERFIN

AFORES

- Atlántico - Promex
- Bancrecer Dresdner
- Bancomer
- Bital
- Capitaliza
- Génesis
- Previnter
- Siglo XXI
- Zurich

26 Casas de bolsa, en diferentes áreas

Diferentes clientes comerciales y despachos legales

Representantes en México del periódico francés Le Fígaro

Otros de los servicios a los que se dedica la organización, son los siguientes:

- Artículos promocionales
- Contratación de anuncios espectaculares exteriores e interiores
- Stands para exposición
- Inflables gigantes
- Servicios de edecanes
- Servicios de traducción simultánea
- Ruedas de prensa
- Imágenes deportivas
- Gacetillas comerciales y sociales
- Servicio de modelos profesionales

1.1.2. MISIÓN INSTITUCIONAL

Esta empresa fue creada para hacer llegar las publicaciones a los medios como periódico y revista, toda aquella información que concierne a las personas que trabajan dentro o fuera de las organizaciones que solicitaron las publicaciones, estas publicaciones pueden ser impresas en los periódicos de preferencia para los clientes, el que ellos seleccionen, siempre y cuando se solicite con el tiempo requerido para llevar a cabo dichas publicaciones. Si el periódico en donde se desea publicar es internacional o de provincia, el tiempo anterior para ser requerido deberá ser mayor al tiempo que se necesita para publicar en periódicos nacionales o del área Metropolitana.

La meta impuesta por esta organización, es el acaparar todos los medios de comunicación masiva, como principal objetivo la televisión, esta es una de las metas que ha sido perseguida durante todo este tiempo, desde el surgimiento de dicha organización.

La ventaja que se maneja en esta empresa es que tienen muy claras y estipuladas sus ideas, por lo que estando conscientes de ellas, todos persiguen la misma finalidad, facilitándose así la aproximación a sus objetivos. Esto se logra por la buena comunicación que existe en la organización.

A pesar de contar con muchos clientes, su objetivo primordial es el de duplicar el número de los mismos y con ello llegar a ser una empresa líder en su ramo, aún considerando que su compromiso sería también el doble de serio del que tienen ahora, ya que tratarán de no perderlos y mantenerlos satisfechos con respecto a los servicios que ofrecen.

Lo que realmente debe llevarse a cabo dentro de esta empresa, y es lo que los empleados de la misma han tratado de conseguir, se conoce como los "Requisitos para ser INMEDIATO en INMEDIATA, estos puntos están en un cuadro de cristal, señalan algunas de las políticas a seguir para la mejora de la organización, dicho cuadro se mantiene en la parte superior de una de las oficinas principales, para que los empleados siempre lo mantengan presente son:

1. **Dirigir a los empleados hacia el logro de objetivos** (estos objetivos deben ser tanto institucionales, como personales, en la medida en que una persona se siente satisfecho con lo que hace, en esa misma medida se verá la mejora en su trabajo).
2. **Motivar y resolver conflictos interpersonales** (estos conflictos se pueden percibir dentro de cualquier organización, por lo que lo mejor es evitarlos y en caso de que ya hayan aparecido, entonces controlarlos).
3. **Delegar autoridades para el cumplimiento de fines** (la forma de delegarlos es la forma en la que se llevarán a cabo).
4. **Practicar y sobre todo fomentar las buenas relaciones humanas** (Si el clima laboral es bueno, entonces los empleados se sentirán cómodos en la empresa y desempeñarán mejor su trabajo)
5. **Promover la justicia** (este punto no sólo debe aplicarse a los altos puestos, sino a todos los que son desempeñados en la organización, tanto empleado con empleado, como subordinado con jefe)
6. **Mostrar solidaridad** (tanto con los clientes así como con los colegas)

Los puntos anteriormente expuestos, nos permiten darnos una idea clara acerca de la filosofía de esta empresa, percatándonos acerca de lo que les preocupa y de lo que se valen para cumplir con sus objetivos.

Los empleados de esta empresa, se esfuerzan por cumplir con los seis puntos básicos arriba mencionados para la mejora de la misma.

Los empleados de esta organización piensan que lo mejor es trabajar el conjunto, piensan que es muchos más sencillo llegar a sus objetivos con la ayuda de los demás, pero a veces, por la demanda del trabajo, esto se les hace un poco complicado.

1.1.2. ESTRUCTURA GENERAL

Los puestos que se desempeñan en esta empresa, son los siguientes:

DIRECCIÓN GENERAL

Este puesto únicamente es ocupado por una persona, quien además de ser el director general, es el dueño de la empresa. Más que nada a lo que él se dedica es a darle un seguimiento a lo que se realiza diariamente, así como a la búsqueda de nuevos clientes y motivación de aquellos con los que ya cuenta la organización, por medio de eventos para dar a conocer los nuevos servicios que ofrece o las nuevas políticas con las que se cuenta. De esta forma, los clientes sienten interés al ser invitados a esta clase de eventos y al recibir mayor información acerca de los nuevos acuerdos por los que se rigen.

En la dirección general es en donde se lleva a cabo la toma de decisiones en la empresa, ellos realizan una especie de junta o reunión mensualmente para analizar lo que atañe a la empresa, tanto en lo económico,

en lo personal o en lo meramente institucional. De acuerdo a lo que se decida en estas juntas y en forma democrática será como se irá dando a conocer la información de manera general. Entregan un reporte bimestral que da a conocer a los departamentos cuáles fueron los aspectos mas significativos que se dijeron durante las reuniones, estos reportes son importantes porque cuentan con un espacio en la parte posterior solicitando las sugerencias y los comentarios con respecto a las decisiones tomadas, es decir, es decir, aún cuando la dirección toma las mismas se encuentran siempre con la disponibilidad de escuchar otras opiniones o criterios de los demás empleados.

ASISTENCIA GENERAL

Este puesto es ocupado por dos personas cuya función es la de supervisar que todo esté en perfecto orden y que la calidad de las publicaciones o servicios que se otorguen sea excelente.

Su función, es la de revisar anuncio por anuncio (en el caso de publicaciones), texto por texto las veces que sea necesario, para que el resultado siempre sea el buscado por el cliente.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Este departamento consta de cuatro personas quienes se dedican a la facturación acerca de los trabajos que se realizaron diariamente y al control de lo administrativo en la organización, como son: pago de prima vacacional, pago de incapacidades, sueldos y todo lo que se refiere a los asuntos monetarios de la empresa.

Este departamento también se encarga de analizar que las cuentas bancarias que se manejan estén en perfecto orden y que ningún cheque o pago se salga de balance.

Cuentan con un programa especializado para concretar diariamente los servicios prestados por la empresa, así como un tipo de reporte diario de las actividades que se realizan en el departamento, también proporcionan un reporte por escrito semanalmente indicando la rotación interna de personal, pago de horas extras, incremento en sueldos, cuántas y cuáles personas salieron de vacaciones etc... (según sea el caso).

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Este departamento cuenta con cinco personas altamente capacitadas para llevar a cabo las publicaciones. Dicho departamento cuenta con un horario bastante flexible por lo que dependiendo de la demanda de trabajo que se presente día con día es el tiempo que permanecen en la empresa, aún cuando se trata de un fin de semana ellos trabajan para dar un servicio eficiente.

Este departamento se encuentra en la parte superior del edificio, cuenta con una ventilación adecuada porque el sistema de cómputo es muy delicado en cuanto a lo que a temperatura se refiere. La iluminación de ésta sala es muy buena, porque a veces se requiere de una buena visibilidad porque las publicaciones que se reciben en algunas ocasiones llegan de tamaño reducido.

Definitivamente, el trabajo que se lleva a cabo en este departamento no propicia el trabajo en grupo, cada uno de ellos reciben publicaciones diferentes, aún así el clima laboral dentro de ésta sala es muy amistoso.

Esta sala se encuentra en la parte media del piso de arriba, este lugar es de gran interés, todos los empleados en algún momento llegan a visitarlo.

Se cuenta con dos extensiones telefónicas dentro de esta sala, únicamente son internas, es decir, no tienen acceso a hacer llamadas por la misma presión del trabajo, dichas extensiones sólo sirven para comunicación dentro de la organización.

Las personas que laboran en éste departamento no deben preocuparse tanto por su forma de vestir, por lo que deben de preocuparse es por sentirse cómodos y con libertad de movimiento, sólo cuando van a ser visitados por personas ajenas a la empresa, es cuando se les solicita que su vestimenta sea un poco mas formal. Este aspecto no se considera importante en este departamento porque su trato con los clientes no es en forma personal, sino telefónica.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Este departamento se encuentra en la parte superior del edificio frente al departamento de producción, es un lugar muy agradable con jardineras a los lados, cuenta con dos extensiones telefónicas y una línea directa para largas distancias o llamadas importantes de clientes o de personal interno. Las otras dos extensiones son tanto para comunicación interna o externa.

Este departamento cuenta con dos personas cuyas funciones son: Control y supervisión de programas y manuales internos de la organización, creación y diseño de nuevos programas, creación de cursos de capacitación, motivación e inducción para los empleados,

Una de las funciones más importantes de este departamento, es el tratar diariamente de integrar a los empleados de la empresa, evitando los errores

de comunicación interpersonal y tratando de ayudar a los empleados de todos los departamentos tanto en sus problemas laborales como en los personales, ellos saben que si una persona no está bien consigo mismo, no rendirá lo mismo en su trabajo.

El departamento de recursos humanos está ampliamente informado de las funciones que desempeñan las demás áreas, aún cuando no están especializados en realizar las tareas que los demás hacen se encuentran conscientes acerca de lo que sucede en las distintos departamentos.

Este departamento se encuentra íntimamente ligado a la dirección general como medio de comunicación entre la dirección y el departamento de recursos humanos.

En cuanto a lo administrativo, también tiene una estrecha relación con respecto a las personas que se dan de baja de la empresa, así como los nuevos empleados que llegan a ella. Generan un boletín mensual señalando los cambios que hay dentro de la organización como políticas, nuevo reglamento, o cualquier otro tipo de modificaciones internas, por lo tanto también tiene una gran relación con el departamento de contabilidad,

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

Este departamento consta de dos personas, las cuales fueron asignadas por la policía bancaria e industrial, estas personas se turnan cada ocho horas para llevar a cabo su trabajo. Sus funciones son las de mantener la seguridad de la empresa, así como el aviso de personas ajenas a la misma.

También se encargan de recibir y entregar documentación personal interna, por lo que tienen una firma autorizada para hacerlo. Además, mientras uno de ellos se encuentra en su hora de comida o descanso, el otro, siempre se mantiene en su puesto, cumpliendo siempre con sus funciones.

Los dos cumplen con su trabajo de manera organizada y sincronizada, por lo que necesitan tener una gran comunicación entre ellos.

RECEPCIÓN

En esta área únicamente se encuentra una persona, la cual está encargada de recibir todas las llamadas, correspondencia, personal externo e interno, facturas pendientes, y se considera la parte básica de la organización, porque es la cara de la empresa, es la primera impresión que reciben los clientes al entrar, por lo que preferentemente siempre se asignan a personas con una presencia física muy agradable y con una vestimenta apropiada para llevar a cabo sus funciones, siempre debe de estar muy presentable para las demás personas.

Esta área se encuentra muy restringida, porque por ella pasa un gran número de documentos personales, por lo que únicamente la encargada tiene acceso a ella, se encuentra en el primer piso y cuenta con un conmutador con ocho líneas, además de una línea interna. En esta área se tiene prohibido el hacer llamadas de índole personal, así como fumar, mientras que en ningún otro departamento se prohíbe.

ÁREA DE LIMPIEZA E HIGIENE

Esta área consta de dos personas encargadas del aseo y arreglo de la empresa en general, diariamente se hace una limpieza profunda en cada uno de los lugares.

1.2 DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

1.2.2. FUNCIONES Y ACCIONES DESARROLLADAS

Como pedagoga en el departamento de Recursos humanos, una de mis funciones es el intento de conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen de manera conjunta, siempre con un sentido u objetivo en común. Para ello, he hecho un profundo análisis acerca de las preferencias, intereses, debilidades, necesidades e inquietudes de cada uno de los empleados, tomando esto como una de las bases fundamentales para la creación de cursos. Esto lo he hecho con la finalidad de despertar el interés de los empleados al querer asistir a cada uno de los cursos. Para concretar lo antes expuesto, podemos incluir una frase que me pareció muy interesante al respecto:

Tom Peters menciona lo siguiente:

“Confíe en las personas y trátelas como adultos, entusiasmandolos mediante un liderazgo dinámico e imaginativo, desarrolle y demuestre una obsesión por la calidad, hágalos sentir que la empresa es de ellos y su fuerza de trabajo responderá con compromiso absoluto”.(1)

Otra de las funciones que desempeño en mi puesto, es el de seleccionar al personal que labora en la misma. Es una función de búsqueda exhaustiva por conseguir a las personas adecuadas para los puestos adecuados, para ello debo tener claramente especificado lo que la empresa necesita, considerando la edad, el sexo, el horario que van a ocupar, las funciones que va a desempeñar y el área a la que va a pertenecer. Para la búsqueda de personal se tienen varias opciones en la organización:

- Mandar comunicados a las bolsas de trabajo de diferentes universidades (de renombre).
- Consulta de los diferentes curriculums que se tienen archivados en la organización.
- Recomendaciones de otras empresas.
- Existe ya una persona que labora con nosotros externamente que se dedica a la entrega bimestral de curriculums de todo tipo de personal.

En el departamento cuento también con la función de escuchar a los empleados cada vez que ellos lo requieran, tanto para expresar sus ideas, críticas, sugerencias, así como para expresar sus problemas tanto laborales como personales, como son: Problemas con su pareja, con su familia, amigos e incluso compañeros de trabajo. Por lo que les debo fomentar mucha confianza a los empleados para que esto pueda llevarse a cabo, esto se hace con la finalidad de mejorar tanto el clima laboral así como ayudar a la persona en la medida de lo posible.

Otra función es la de hacer que los empleados se preocupen por la mejora de la empresa, para hacerlos sentir comprometidos e involucrados con las funciones que desempeñan. Para lograr esto, se debe educar con el ejemplo, es decir, yo debo hacerles llegar a los empleados el mensaje de que yo misma me siento muy comprometida con mi trabajo.

Realizo también un reporte mensual dando a conocer las ideas que dieron los empleados para la mejora de la organización.

Mi puesto también incluye la realización de encuestas y cuestionarios en la organización para analizar cuáles son las deficiencias que se han ido presentando, cómo se han sentido los empleados con respecto a las modificaciones que se han llevado a cabo, con respecto a la rotación de personal, el incremento de sueldos, falta de recursos materiales en la empresa, etc...

El área se encarga de evaluar a la empresa en general, pero como pedagoga, se atiende a la salud tanto física como mental y procurar siempre el bienestar de las personas que laboran en la organización.

Los programas que creamos en el área de Recursos Humanos, deben responder a los requerimientos de la organización, para así poder llegar a los resultados deseados. Algunos de los resultados que buscamos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, es decir, de acuerdo al programa se impone un tiempo determinado para la obtención de resultados. Dichos programas atacan problemas individuales o con los empleados, su finalidad es la de incrementar la cooperación, la confianza y el grado de involucramiento de los empleados con los asuntos de la empresa. Nos aseguramos de que todos los aspectos de la organización, tanto los puestos como la motivación, se encuentren estrechamente relacionados con los objetivos y metas de la empresa.

Otra función específica que desempeño es el hacer llegar a la Dirección General las ideas de los empleados, así como sus opiniones, sugerencias, comentarios, todo ello en forma individual y en caso de que alguna forma de pensar no fuera acorde con la filosofía de la empresa, se entabla una conversación con el empleado para explicarle porque no va de acuerdo con ello permitiendo que el empleado exprese sus puntos de vista y la justificación del porque piensa de esa manera.

Hago un reporte escrito semestralmente acerca de la forma de comportamiento de los empleados así como de sus reacciones y cada determinado tiempo hago comparaciones para ir descubriendo que es lo que le molesta a cada uno de ellos y atacar esto para generar una mejora y una motivación.

Cuando realizo programas, debo estar consciente de que debe ser actualizados de acuerdo a las nuevas necesidades organizacionales, así como la creación de nuevos en caso de que los anteriores no puedan ser modificados, siempre y cuando persigan los objetivos de la mejora, es decir, los programas no son estáticos, se encuentran en constante cambio para la consecución de los fines. Cuando la organización no percibe ningún cambio positivo, podemos considerarlo como una evaluación hacia nosotros, ya que quiere decir que los programas no se han dirigido bien al problema que deseábamos contrarrestar, por lo que con esto quiero decir que el departamento de Recursos Humanos no es el único encargado de evaluar, sino que también somos evaluados por la empresa en general, entonces es cuando la Dirección General nos hace llegar escritos en donde nos señalan los puntos a corregir o comunicándonos en forma oral (juntas y reuniones), cada vez que consideren apropiado fijar nuevos parámetros.

Procuró realizar y coordinar eventos fuera de la organización para que los empleados participen y con ello conseguir que se conozcan mejor y ayudar así a solucionar problemas interpersonales, para ellos se necesita mucha organización y contar con el apoyo económico de la Dirección General para realizar actividades de este tipo, todo ello ayuda a la mejora del trabajo en equipo, manejar conflictos entre compañeros, incrementar el grado de compromiso de los empleados, ya que se dan cuenta de que la organización no sólo está preocupada por la productividad, sino también porque los empleados se sientan satisfechos.

El liderazgo que yo como pedagoga debo establecer en la organización, no debe ni puede ser autoritario, de lo contrario, en el momento en que los empleados se sintieran como si yo los estuviera ordenando o mandando a hacer algo, sólo una minoría acataría mis órdenes, la mayoría me ignoraría, por lo que debo ser muy sutil y discreta para hacerlos actuar de alguna forma, como consejo o sugerencia.

Para ser un buen líder debo tener una visión, amplio criterio, ser capaz de inspirar confianza en los demás y sentirse realmente parte de la empresa, aspectos que considero en mi persona. Siempre debo estar dispuesta a escuchar a los demás y dar a conocer a la Dirección General sus ideas y comentarios. También tomo decisiones cada vez que son requeridas, tomando siempre en cuenta la opinión de mis compañeros, por lo que debo ser una buena comunicadora y constructora.

Como pedagoga, también me encargo de definir estrategias para conseguir las metas que la organización persigue, dichas estrategias a veces son impuestas y a veces son sugerencias de los empleados. Estas sugerencias se toman individualmente o en forma departamental, ello hace que las personas se sientan con la confianza necesaria para seguir opinando o criticando positivamente.

Al momento de ingresar a esta empresa, se me solicitó señalar claramente y de manera concisa los objetivos de la organización, dichos objetivos son determinados como necesarios, afectan directamente a la prosperidad de la empresa, una organización sin objetivos bien estipulados no es una buena organización, ya que no saben realmente hacia adonde se dirigen, por lo que siempre deben estar claramente señalados.

Como personal del área de Recursos Humanos, también debo solicitar el material que yo considere que hace falta en cualquier momento, esta vez, por ejemplo estoy solicitando la compra de un tablero electrónico, este tablero tendría la función de comunicarle a los empleados todo lo que está sucediendo en la organización, tanto nuevas políticas como modificaciones en las mismas. Este tablero puede estar en recepción, ya que por ahí pasan todos los empleados tanto cuando llegan como cuando salen, por lo que no existiría ningún pretexto para no estar al día con la información de la organización. Esta propuesta ya fue enviada a Dirección General exponiendo nuestros motivos, para que esta sea aprobada rápidamente.

Otra de mis funciones, es la de la decoración de las oficinas, debo seleccionar cada determinado tiempo ciertas modificaciones en las oficinas de la organización, tanto detalles como una nueva lámpara, como pinturas, tapicería, etc... Esto se hace con la finalidad de crear un ambiente agradable que permita que los empleados se sientan bien y en un lugar cómodo.

Una de las metas que yo misma me he propuesto es el lograr que todos los empleados vean a la empresa como un todo, y no como un grupo de departamentos unidos en espacio pero separados en ideología, pretendo hacer que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en la empresa y defenderla aún cuando estén fuera de ella.

Algunas otras funciones que desempeño en el área de Recursos Humanos son:

Organización y reorganización empresarial:

Creación de nuevos departamentos puestos, dependiendo de las necesidades de

la empresa, o bien para eliminar o modificar algunas áreas ya existentes cuando sea necesario. Se realizan juntas con la Dirección General para plantear lo antes expuesto con las debidas justificaciones y exposición de ventajas y desventajas.

Incrementar la comunicación interpersonal:

Para ello me encargo de realizar reportes escritos cada determinado tiempo (tipo memorándums) para hacerlos llegar a toda la organización, a todos los niveles en general, es por ello que se está solicitando el tablero electrónico.

Organizando eventos o técnicas grupales:

Así los empleados pueden convivir y conocerse más, así como ayudar al personal de nuevo ingreso a su integración rápida a la empresa. Esto se lleva a cabo de manera organizada, motivando la asistencia de los empleados a las mismas. No tienen que ser necesariamente fuera de la organización a veces pueden hacerse en la sala de juntas (a manera de juego) y a veces sí se requiere de salir de la empresa, según sea el caso.

Platicando de manera informal con los empleados:

Estas pláticas se realizan cada vez que el empleado lo solicita y se hace de manera individual, manejando la información obtenida en forma profesional y ética, porque muchas veces se tocan temas personales y confidenciales. Para esta función se necesita saber escuchar a la otra persona, un empleado se siente realmente incómodo si siente que la otra persona no le está prestando la suficiente atención, como cuando no le está viendo a los ojos, está haciendo otras cosas mientras el empleado habla, así como cuando está hablando por teléfono o escribiendo. Si el receptor del mensaje, en este caso yo, no estoy involucrada de alguna forma con el

tema del que se está hablando, simplemente no pondré la suficiente atención y esto el empleado lo percibe con rapidez, creando así una atmósfera de desconfianza e incluso de enojo o molestia por parte del emisor.

Elevar el nivel de involucramiento y compromiso de los empleados con la empresa:

Esto lo realizo por medio de cursos dentro o fuera de la organización primordialmente motivacionales, que hacen que el empleado se siente parte de la empresa y que su presencia y sus labores desempeñadas siempre son importantes.

Lograr que el personal de la empresa proporcione ideas para la mejora de la organización:

Esto lo llevo a cabo por medio de la circulación de cuestionarios, encuestas de preguntas abiertas o cerradas (según se requiera), así como por pláticas aisladas, fomentando SIEMPRE la confianza del empleado hacia mi para expresar lo que realmente siente, sus inquietudes, desacuerdos, temores o cualquier emoción que tenga con respecto al ámbito laboral. Así como promoviendo que el personal en todos los niveles participe más en cuanto a darles a conocer su punto de vista, no importa en el nivel en el que se encuentre, lo importante es que trabaja en la organización y somos un gran equipo. “Los motivos se exponen a los demás en grupos, ya sea en forma verbal o no verbal, dependiendo del grupo” (2)

Reclutamiento y selección de personal:

Busco a las personas que mejor se adapten al perfil deseado por la organización para satisfacer las necesidades que se presenten en ese momento en la empresa.

Organización y administración de objetivos:

Debo conocer perfectamente bien los objetivos y las metas organizacionales. Mi labor es pulirlos, sacarlos a la luz y redactarlos con claridad. Una vez que ya están estipulados los objetivos, entonces puedo empezar a crear estrategias para el logro de los mismos.

Evaluaciones:

Se hacen evaluaciones por escrito y se otorgan a todos los departamentos para evaluación de los gerentes del área. Estas evaluaciones son confidenciales, únicamente las puedo leer yo, por el puesto que ocupo, esto se los hago saber a los empleados antes de ser contestadas para que sientan la confianza necesaria para anotar datos en forma sincera y verídica, de otra forma los datos obtenidos no serían más que una pérdida de tiempo. De acuerdo a estas evaluaciones se determina la estrategia a seguir.

Fomentar que los empleados estén abiertos al cambio:

Cuando se intenta que los empleados modifiquen cierto comportamiento, a veces no es sencillo, por lo que debo propiciar que siempre estén dispuestos a cambiar, algunas veces las reacciones de los empleados son:

- Rechazo
- Tolerancia
- Aceptación
- Adaptación

Ante el cambio, lo primero que se presenta es el temor, ya sea a lo desconocido o a lo conocido, individualmente esto genera un rechazo que incluso puede llegar a generar una etapa de negación, no lo aceptan y en ocasiones se sienten obligados o demasiado presionados, esto es lo que provoca la resistencia al cambio.

Cuando quiero promover un cambio, debo de dar a conocer los beneficios que este traerá para la organización, ya que si nadie conoce para que será bueno el cambio, nadie querrá llevarlo a cabo. Ya cuando conocen para que es y los beneficios que traerá, entonces se genera una reacción positiva de los empleados, es importante que todas las personas involucradas en el cambio estén convencidas de adonde van a llegar con ello y las ventajas que les traerá.

Para la toma de decisiones que yo llevo a cabo en ciertas ocasiones, lo que hago ocasionalmente es buscar la cooperación de los demás para la toma de la misma, que es cuando solicito la información de los empleados antes de tomar la decisión. A veces discuto con los empleados hasta llegar a una conclusión final, y al final la que más convence a la Dirección General es la que permanece, este tipo de toma de decisiones no se hace siempre, sólo en el caso de que sea permitido y cuando la decisión a tomar no sea muy grande o de gran trascendencia.

“Las personas de elevada motivación de poder disfrutan situaciones en las que pueden competir con otros” (3)

1.2.2. SELECCIÓN Y EXPOSICIÓN DEL PROYECTO

El motivo por el cual realicé un curso motivacional para los empleados de esta empresa, fue primordialmente para elevar la calidad en el servicio de la misma. Se necesita motivar a los empleados para que se sientan con la necesidad de desempeñar sus labores de la mejor manera, otorgando el mejor servicio en todas sus áreas para la satisfacción del cliente.

Ahora en día, el servicio ha ido pasando a segundo término ya que las organizaciones actuales han dado mayor énfasis a lo que es la producción (material) y no a lo que son los recursos humanos, algunas empresas han permitido que el servicio que ofrecen vaya deteriorándose siempre y cuando la productividad no decaiga.

Lo que yo quiero que consideren es que puede que sean empresas muy grandes con mucha demanda de productividad, pero si el servicio que ofrecen es deficiente, los clientes no permanecerán con ellas, buscarán otra empresa que además de conseguirles lo que buscan, lo hagan de la mejor forma posible, a veces han creado que las personas se conviertan en (máquinas) automatizadas, que responden únicamente por impulsos, no porque realmente estén dispuestos a trabajar con profesionalismo y dedicación.

El curso que yo imparto es muy sencillo, con vocabulario poco rebuscado, para hacer su entendimiento más sencillo, con ejemplos cotidianos, en los cuales nos hemos visto reflejados alguna vez, con ello quedan siempre en la memoria de los empleados, adaptados a sus intereses y preferencias para captar mejor su atención.

Es un curso muy creativo y dinámico, es expositivo en su primera parte, pero en la segunda se convierte en participativo, como técnicas de Roll Plays, lluvias de ideas e incluso trabajo por equipos con material didáctico, aspectos que atraen mucho la atención de los integrantes, es un curso con duración de ocho horas, que aún cuando se escucha largo, los integrantes señalan que el tiempo pasa pronto. En cuanto al material didáctico utilizado en el curso, se mencionan:

- Videocassetera
- Retroproyector de acetatos
- Portarotafolios
- Plumones
- Pizarrón para plumones
- Cartulinas (Dinámica grupal)
- Tijeras
- Recortes de revistas (Roll Play)

Al momento de conseguir que los empleados se sientan motivados y como parte fundamental de la empresa, ponen mayor empeño en las labores y la calidad en el servicio comienza a incrementarse, esto se percibe desde el clima laboral diario, hasta la respuesta y reacción de los clientes. Algunos de ellos no señalan directamente que la calidad en el servicio es mejor, pero lo hacen indirectamente con su actitud.

En el curso se fomenta la creatividad y curiosidad de los empleados, creatividad para dejarlos tomar decisiones propias y darle solución a sus problemas de manera individual y con alto grado de independencia, por lo que para ello se debe fomentar la confianza en ellos mismos, no permitiéndoles caer en la fase de duda o de miedo.

La curiosidad se refiere al despertar el interés del personal acerca de siempre estar dispuestos a conocer más y a profundizar en los conocimientos de la empresa. Esta curiosidad debe ser despertada de manera positiva, porque si es negativa, lo que puede llegar a crearse son rumores y chismes, queriéndose enterar de todo lo que sucede dentro de la empresa, pero a nivel personal, no laboral.

Por las técnicas que se manejan durante el curso, también se le señala a los empleados a no darse por vencidos ante cualquier obstáculo que se les presenta, siempre se les apoya dándoles diferentes opciones o alternativas a seguir para salir del problema, lo importante es nunca decirles lo que deben hacer, se fomenta que ellos mismos propongan estrategias o medios para la solución.

Cuando en el curso se maneja la parte de servicio, se les hace hincapié en que no sólo debe de percibirse la calidad en el producto (en este caso en las publicaciones), sino fundamentalmente en la actitud del personal, se maneja la sonrisa como algo indispensable cuando se ofrece un servicio, tanto en el área telefónica como en la atención personalizada. Cuando un cliente acude a nosotros para solicitar un servicio, no debe importarnos que hayamos tenido un día muy pesado, presionado, con muchos pendientes para el siguiente día, o cuando hayamos tenido problemas personales con los amigos, la novia, los papás o el jefe, no debemos transmitirlos al cliente con un mal gesto o una respuesta grosera o déspota, se debe recordar que el cliente no tiene la culpa de lo que nos haya pasado, el únicamente nos está solicitando un servicio y debemos de estar agradecidos por ello.

Asimismo, se promueve el hecho de saber escuchar a los clientes, satisfacer en la medida de lo posible sus necesidades y requerimientos y de esta manera mantenerlos, siempre recordar que todo ser humano es sensible y que a través del tiempo esta sensibilidad se ha ido perdiendo, por lo que hay que rescatarla, empezando por nosotros mismos.

Durante el tiempo que he estado laborando en esta empresa, puedo decir que los cursos que han causado mayor impacto al ser impartidos son:

- Calidad total
- Intenta reducir tus defectos
- Compromiso e involucramiento
- Mejora continua
- Competitividad
- Reingeniería para una mejora organizacional

Todos los cursos antes mencionados tienen un mismo fin: Satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas, que es una de las mayores preocupaciones para la empresa.

Otro curso primordial es el de Cree en ti mismo, que ayuda al autoestima de las personas y a sentirse con la confianza necesaria para actuar, desempeñar sus labores con mayor seguridad, así como tomar decisiones en el momento en que así sea requerido.

Curso importante tanto para el desempeño de sus funciones laborales como para su vida personal. El creer en ti mismo es indispensable para llegar al éxito, no debemos sentirnos derrotados o sentir que algo es imposible de llevarse a cabo, todo puede ser posible si realmente lo queremos. En este curso se anima a los empleados hacia el logro de sus fines, tanto laborales como personales. No se debe permitir que el personal se limite, se debe dejar que dé lo mejor de sí mismos expresando sus ideas, e incluso dejándolos experimentar y practicar con las mismas. Algunas personas que intentan ser creativas e imaginativas, que crean cosas nuevas, inmediatamente se limitan no expresándolas ya que las consideran ridículas (siempre el miedo al ridículo nos limita), pero se debe permitir que utilicen su creatividad e ingenio, por lo que cuando un empleado nos presenta ideas nuevas, es mejor corregirle o modificarle ciertos aspectos, pero nunca rechazarlos o decirle que no sirven de nada. Cuando se forma un grupo de trabajo, lo que se busca es que el personal construya ideas no destruirlas. El rechazar una propuesta o idea de alguien (además de desaprovechar la oportunidad de aprender al escucharle), coartamos la capacidad creativa de la persona, ya que en lugar de invitarlo a aportar ideas nuevas, lo estaríamos invitando a quedarse callado, reprimiendo así su potencial creativo y lo que es peor, afectamos su autoestima.

Al final de cada curso, se reparte una hoja de evaluación en donde los empleados deberán evaluar al instructor, los aspectos a valorar van desde la presentación del instructor, si el material didáctico fue el adecuado o no y si fue utilizado en la forma correcta, hasta comentarios y sugerencias de los integrantes del mismo. No se les pide su nombre para evitar comentarios poco sinceros o resentimientos que al paso del tiempo pueden ocasionar conflictos laborales.

Cuando en un curso utilizo la lluvia de ideas, no desecho ninguna de ellas, ya que probablemente por sí sola puede no parecerme tan útil, pero al combinarla con otras puede que sea de gran valor, porque pueden formarse nuevos conceptos que se acerquen al objetivo buscado.

Probablemente un curso impartido no tenga resultados inmediatos pero al menos ya formaron parte de la educación y formación de los empleados.

“El hecho de que la cultura empresarial sea considerada como una moda no basta para eludir la cuestión, una moda no es fruto del azar, sino que representa una evolución de las mentalidades que el éxito de la cultura nos invita a comprender”

(4)

II.1 FUNDAMENTACION DE LA CRITICA

II.1.1. REFLEXIONES SOBRE LA DISCIPLINA EN QUE SE INSCRIBE LA PRACTICA:

Por sociedad, en términos generales, entendemos el conjunto de personas agrupadas con el fin de cumplir determinados objetivos mediante la cooperación mutua de los individuos integrantes. (5)

Cuando aparece el hombre, se ve obligado a asociarse para poder vivir y perpetuarse. “Esta asociación se da porque el hombre en forma aislada no puede defenderse de las condiciones naturales debido a su poca capacidad defensiva individual, por lo que necesita unir sus fuerzas a las de otros miembros de la comunidad, de lo cual surgen las primeras manifestaciones de la sociedad”. (6)

Por lo anteriormente mencionado, podemos decir que el hombre por naturaleza debe agruparse con otros para satisfacer sus necesidades, tanto las más elementales como las superiores. Cuando hablamos de una sociedad, no sólo nos estamos refiriendo a la sociedad en la que vive, sino también se puede hablar de una sociedad como el medio en el que trabaja, en éste caso, una sociedad empresarial. La empresa también es una sociedad ya que cumple con las características de tal: Es una agrupación de personas que persiguen un fin común.

El trabajo es la fuente de toda riqueza. Lo es en efecto, a la par que la naturaleza, proveedora de los materiales que él convierte en riqueza, pero el trabajo es muchísimo más que eso. Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre. Engels Federico, “El papel del trabajo...

Por lo mencionado con anterioridad, podemos decir que el trabajo es una fuente primordial tanto de subsistencia material como mental. El ser humano, debe sentirse útil para sentirse satisfecho con el mundo que le rodea y con él mismo.

Cada ser humano cuenta con capacidades distintas para el desempeño de un trabajo, por lo que es labor del pedagogo el canalizar a las personas adecuadas en los puestos adecuados (selección de personal).

Dentro del campo empresarial, el pedagogo debe:

- * Proporcionarle a los empleados las oportunidades necesarias para poder participar en la mejora de la organización.
 - * Fomentar el reconocimiento a los empleados.
 - * Crear y desarrollar productos basados en las necesidades e intereses del cliente, así como ofrecer servicios de calidad para esos productos.
 - * Permitir y fomentar el trabajo independiente.
 - * Demostrar preocupación e interés por los problemas tanto organizacionales como personales, creando alternativas de solución.
 - * Cuando sea necesario, adaptar una actitud de consejeros para obtener lo mejor del personal, a través de esto pueden ayudar a los empleados a superar sus problemas y dificultades relacionadas con su trabajo o con su vida personal para la mejora de su desempeño. Para crear opciones de ayuda para la solución de problemas, el pedagogo cuenta con un proceso:
 - Debe tener claramente definido el problema
 - Conocer lo que ha sucedido, lo que está sucediendo y lo que podría suceder.
- Si se trata de un conflicto entre 2 o más personas, se debe saber escuchar con objetividad las 2 versiones (sin emitir juicios y no tomar decisiones sin antes escuchar ambas o cuantas sea necesario escuchar, dependiendo del número de personas involucradas en el conflicto).

- Establecer la causa o causas del problemas, no sólo solucionar el conflicto superficialmente sino conocer bien la raíz del mismo para “atacarlo” desde ese punto.

- Se deben acordar varias soluciones, discutiendo las ventajas y desventajas de los mismos, permitiendo siempre que el empleado sea quien tome la decisión final.

- Se necesita dar un seguimiento para apreciar que tan buena fue la decisión tomada y que reacciones se han producido con la misma.

Un buen pedagogo debe saber percibir si existe un exceso de personal en la organización. Cuando esto se presenta, debe saber minimizarlo por medio de:

- La reducción de horas extras.

- Transferencia de personal a otros departamentos o sucursales.

- Repartir el trabajo (tomando en cuenta siempre que sean las personas adecuadas para desempeñarlo).

La gerencia de recursos humanos tiende a visualizar la empresa como un sistema unitario que tiene una fuente de autoridad (ella misma) y un foco de lealtad (la compañía). Exalta la virtud del trabajo en equipo, en el que todos se esfuerzan aunadamente por un objetivo común, cada quien pone todo su empeño para optimizar su habilidad y acepta complacido su posición y funciones, siguiendo el liderazgo del gerente o supervisor asignado.(7)

Retomando la idea anterior podemos decir que el pedagogo debe visualizar a la empresa como un “todo”, de manera integral, ya que las metas y objetivos deseados se buscan de la misma forma: Unilateralmente.

Podemos decir que cada departamento tiene sus propios fines (en forma individual), pero si sumamos cada uno de estos fines debemos tener como resultado final la meta que persigue la organización en general. Ante ello, el pedagogo debe fomentar el trabajo en equipo así como acrecentar la lealtad de los empleados para con la empresa.

Los cursos creados por el pedagogo en la organización deben abarcar primordialmente:

- El mejoramiento de la productividad
- Desarrollo de los empleados
- Motivación de los empleados
- Fomentar la lealtad
- **Elevar la calidad en el servicio**

El pedagogo debe saber despertar el interés de los empleados por la mejora tanto de la empresa como por la propia. Debe saber contrarrestar la apatía que en muchos casos se presenta por la insatisfacción del personal debido a que no desempeñan las funciones deseadas, por no sentirse bien remunerados o porque el clima laboral no es el adecuado (conflictos interpersonales).

Las organizaciones influyen en muchos aspectos de nuestra sociedad, ya que todos nos desenvolvemos en varias como: La familia, la escuela, el trabajo, los clubs, etc... Por ello, el pedagogo debe lograr que todas ellas funcionen en conjunto y armoniosamente para la mejora personal. Por ejemplo, no podemos separar totalmente a la familia del trabajo, ya que si existe algún problema familiar, entonces la persona no podrá desempeñar sus funciones laborales exitosamente o viceversa. Por ello, debe haber un buen equilibrio entre todas las organizaciones a las que pertenecemos.

A continuación, se señala un cuadro de las diferentes organizaciones que podemos encontrar:

AUTOR	ORGANIZACIÓN	EJEMPLOS
- Talcott Parsons	a) De producción	a) Empresas
	b) De metas políticas	b) Partidos
	c) Integrativas	c) Policía
	d) De mantenimiento de patrones	d) Educativas

AUTOR	ORGANIZACIÓN	EJEMPLOS
- Renate Mayntz	a) Que se limitan a la coexistencia de sus miembros	a) Recreación
	b) Que actúan de manera determinada sobre personas admitidas	b) Escuelas, universidades, hospitales
	c) Que buscan el logro de cierto resultado hacia afuera	c) partidos, asociaciones benéficas

De acuerdo al cuadro anterior podemos ver la división organizacional, y entre cada uno de ellas se debe buscar cierto grado de estabilidad. El pedagogo debe ayudar a la persona a percibir cuáles son sus problemas así como de donde se originan, al momento de encontrar esto, a la persona se le hará mucho más sencillo encontrar posibles soluciones a sus conflictos y avanzar un paso más hasta encontrar el equilibrio.

Todos somos estudiosos del comportamiento. Desde pequeños hemos visto las acciones ajenas y hemos intentado interpretar lo que vemos.

Hayamos o no pensado antes en ello, casi toda la vida hemos interpretado a los demás. Vemos lo que hacen y tratamos de explicar las causas de sus actos. Además, hemos procurado predecir lo que hacen en condiciones diferentes.

Ya hemos logrado algunas generalizaciones que nos ayudan a explicar y predecir lo que hacen y harán los otros. ¿Pero cómo llegamos a esas generalizaciones? Observando, percibiendo, preguntando, escuchando y leyendo. Es decir, el conocimiento procede directamente a partir de la experiencia personal con las cosas del ambiente, o indirectamente por medio de la experiencia ajena.

¿Qué grado de precisión ofrecen las generalizaciones? Algunas representan evaluaciones muy complejas de la conducta y explican y predicen con mucha exactitud el comportamiento de los demás. Sin embargo, todos tenemos varias creencias que a menudo no explican las acciones de la gente. (8)

Estas interpretaciones se hacen en forma natural e inconsciente, pero el pedagogo también se encarga de llevarlas a cabo con objetivos planteados con anterioridad (ya previstos) para ver la reacción de las demás personas ante estímulos específicos, es decir, hacen las observaciones con premeditación y con profesionalismo.

El pedagogo sabe que aún cuando las personas se hallan en situaciones semejantes no actúan de igual modo, sin embargo, existen congruencias fundamentales en la conducta de la gente que es lo que se percibe y se utiliza para modificar las conclusiones, basándose en las diferencias de cada persona, gracias a todo esto es posible la predicibilidad.

Las áreas predominantes en el comportamiento organizacional son:

- * Psicología
- * Sociología
- * Psicología social
- * Antropología
- * Ciencias políticas

Estas áreas son las que el pedagogo debe conocer para el desempeño de sus funciones, a continuación se hace un pequeño desglose de las áreas antes mencionadas:

PSICOLOGÍA: Mide, explica y algunas veces cambia la conducta de los seres humanos. En ésta área se estudia el comportamiento individual y su entendimiento, dentro de la misma se comprenden:

- * El aprendizaje
- * La percepción
- * El liderazgo
- * Las fuerzas motivacionales
- * La personalidad
- * El entrenamiento
- * Las necesidades
- * La satisfacción en el trabajo
- * La toma de decisiones
- * Evaluación del desempeño
- * Actitudes

SOCIOLOGÍA: Estudia el sistema social en que las personas cumplen sus papeles, considera al hombre en relación con sus semejantes, así como el comportamiento colectivo en las empresas. Se comprenden:

- * Dinámica de grupos
- * Procesos de socialización
- * Cultura organizacional
- * Teorías de la organización
- * Burocracia
- * Comunicaciones
- * Poder
- * Conflictos

PSICOLOGÍA SOCIAL: Estudia la conducta interpersonal, procura explicar cómo y porqué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo. Comprende:

- * Medición, comprensión y cambio de actitudes
- * Patrones de comunicación

ANTROPOLOGÍA: Estudia a las sociedades, sobre todo primitivas para conocer mejor al hombre y sus actividades, la diferencia entre los conceptos de bien y de mal, así como su repercusión en el trabajo.

CIENCIA POLÍTICA: Estudia el comportamiento de las empresas en general. La conducta de individuos y grupos en un ambiente político. Comprende:

- * Estructuración del conflicto
- * Asignación y manipulación de poder

Para que el pedagogo tenga éxito en su investigación debe estar en el lugar en donde se lleve a cabo el trabajo (en el campo laboral), de ésta manera se dará cuenta de las deficiencias y necesidades que se viven cotidianamente en la empresa. Sería imposible llevar a cabo una buena investigación sin estar presente e involucrado en el campo, sólo de ésta manera se vive la situación real y las experiencias diarias. No es lo mismo que los empleados lleguen a contarte lo que sucede en la empresa para que lo puedas corregir, lo importante es estar a su lado para percibirlos de igual forma y tomar las medidas necesarias para mejorar las necesidades que se han presentado, con ello la investigación es mucho más enriquecedora y ayuda mucho más al personal.

El pedagogo debe conocer muy bien las ventajas y las desventajas de la rotación del personal de una empresa, porque se considera como una de las variables del comportamiento organizacional, veamos las siguientes:

DESVENTAJAS

- * Cuando un empleado se marcha, repercute en pérdida de tiempo al buscar un empleado que lo reemplace.
- * Incremento en costo monetario para la capacitación del nuevo personal. (Cursos de inducción y de las funciones nuevas a desempeñar)
- * Cuando un empleado se marcha sin anticipación, la empresa se ve afectada porque no cuenta con el tiempo necesario para una búsqueda exhaustiva para reemplazarlo, además se presenta un desequilibrio en cuanto a productividad.
- * Consumo de tiempo en cuanto a la aplicación de tests o pruebas de selección de personal (psicométricas).
- * Consumo de tiempo en cuanto a investigación de antecedentes.
- * Consumo de tiempo en entrevistas.

Pero la rotación de personal no sólo aporta aspectos negativos, también puede tener positivos, como:

VENTAJAS

- * Cuando el rendimiento de un empleado ha sido deficiente y renuncia voluntariamente por lo que esto beneficia a la organización.
- * Los nuevos empleados representan un costo menor en cuanto a las prestaciones de los empleados con mayor antigüedad.

Se deben mencionar algunas variables más importantes que un pedagogo debe conocer y tomar en cuenta en la empresa:

EDAD

Cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo, ya que hay menos probabilidades de encontrar otro trabajo, esta es la relación que existe entre la edad y la rotación de personal.

Algunas veces se da también mayor índice de inasistencia en las personas de mayor edad, ya que presentan mayor número de enfermedades que los empleados jóvenes, así como un periodo mayor de recuperación y por lo tanto de incapacidad.

La edad también es un factor importante cuando las tareas requieren de cierta agilidad, destreza y fuerza, a mayor edad menor será el rendimiento de este tipo.

DIFERENCIAS EN FUNCION AL SEXO

Hay pocas diferencias importantes en cuanto a hombres y mujeres en cuanto a productividad se refiere. Pero gracias a un estudio elaborado el año pasado se analizó que las mujeres están más dispuestas a acatar órdenes que los hombres ya que tienen mayores rasgos agresivos, pero no existe una diferencia marcada en cuanto a productividad.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

En cuanto al nivel de ausentismo, podemos decir que las mujeres tienen un mayor índice, porque la sociedad ha estipulado que las mujeres son las que deben de llevar las responsabilidades de la familia y del hogar, por lo que deben acatar ambas responsabilidades, como por ejemplo cuando un hijo se enferma es la mujer quien falta al trabajo y no el hombre.

ESTADO CIVIL

Algunas investigaciones nos demuestran que las personas casadas faltan menos a su trabajo, porque el matrimonio es una responsabilidad que hace que la estabilidad en el trabajo sea mayor. Si se siente la presión de estar casado y de mantener a la familia, el ausentismo es menor.

PERSONALIDAD

La personalidad es otro factor que influye mucho en cuanto al desempeño. Para dejar este punto más claro, se señala el siguiente cuadro:

TIPO	OCUPACIONES
1. REALISTA: Incluye conducta agresiva, actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación.	1.Silvicultura/agricultura/arquitectura
2. INTELLECTUAL: Incluye actividades que requieren reflexión, organización y comprensión más que sentimientos o emoción.	2.Biología/matemáticas/física
3. SOCIAL: Incluye actividades más bien interpersonales que intelectuales o físicas.	3.Diplomacia/trabajo social
4. CONVENCIONAL: Incluye actividades regidas por normas y sublimación de las necesidades personales.	4.Contabilidad/finanzas

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 5. EMPRENDEDOR: Incluye actividades verbales que influyen en los demás, a fin de lograr poder y status. | 5.Derecho/
relaciones
públicas |
| 6. ARTÍSTICO: Incluye la autoexpresión, la creación artística o actividades emocionales. | 6.Arte/música
literatura |

Cuando la personalidad concuerda con el puesto ocupado, la satisfacción en el trabajo es máxima y la rotación de personal es mínima, por lo que el pedagogo debe conocer bien la personalidad de las personas para poder ubicarlas en los puestos que se adecuen a ellos.

La percepción es otro aspecto que influye en el comportamiento organizacional, es la forma en que vemos el mundo externo y no necesariamente corresponde a la realidad, porque a veces lo vemos tal como queremos percibirlo, esto depende de cada persona, porque no vemos la realidad, sino que interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad. Lo que percibimos puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva, pero es de gran importancia conocer la percepción de cada quien porque la conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad. Las expectativas pueden distorcionar las percepciones, porque percibimos lo que esperamos ver. Como ejemplo tenemos la predisposición a algo o a alguien, cuando antes de conocer a alguien nos hacemos una idea de como será, tendemos a percibirlo de esa manera aún cuando no sea así en la realidad. Los elementos del ambiente son también de gran importancia para la forma en que percibimos.

En las empresas, las personas generalmente juzgan a otras, los gerentes evalúan el desempeño de sus subordinados, los empleados evalúan el desempeño de sus compañeros de trabajo. Cuando alguien ingresa a un departamento, al instante es sometido a una rigurosa crítica por parte de los otros miembros, esos juicios tienen importantes consecuencias para la empresa, ya que estos comentarios influyen en la forma de pensar de los demás y pueden llegar a generar malos entendidos o fallas de comunicación.

Es obvio afirmar que pocas personas son contratadas sin una entrevista previa, porque es una herramienta de gran valor para conocer a las personas, nunca será lo mismo hacer una entrevista por vía telefónica que hacerla personalmente, el lenguaje no verbal como gestos o además generalmente nos dice más que el lenguaje verbal. La persona puede decirnos estar de acuerdo con lo que escuchan, pero al mismo tiempo nos pueden decir lo contrario por medio de los gestos. Pero algunos entrevistadores a veces pueden hacer juicios perceptuales incorrectos, se debe estar muy consciente acerca de esto y tener un especial cuidado para no cometer este tipo de errores.

Si al inicio de la entrevista se obtiene información negativa, tiende a dársele mayor importancia que si se consiguiera más tarde. Los estudios revelan que la mayor parte de las decisiones cambian muy poco después de los cuatro o cinco minutos de la sesión.

Por lo regular el futuro de un individuo en una empresa no suele depender tan sólo de su desempeño. En muchas empresas se le da mayor importancia al esfuerzo de los empleados, a veces el desempeño no es muy bueno pero si se percibe que el esfuerzo que el empleado está haciendo es grande, su evaluación no se verá tan afectada, este esfuerzo puede medirse por su puntualidad, o el empeño con el que desempeña sus funciones y tareas.

La percepción es influida más por la personalidad del observador que por la del que está siendo observado, porque él es el que emitirá juicios valorativos y tomará ideas acerca de la persona observada.

Cuando nos formamos una impresión general sobre alguien basándonos en una sola característica como inteligencia, sociabilidad o aspecto físico, no podemos decir que es una impresión completa, esta debe estar fundamentada integralmente, conocer todos los aspectos de la persona para entonces poder tener una opinión clara. No podemos crear un juicio sobre algo o alguien que no conocemos completamente, ni dejarnos guiar sólo por su apariencia o inteligencia. No es extraño que dentro de la entrevista se cometan este tipo de errores, pero el pedagogo sabe que esto es totalmente negativo. También puede darse en las evaluaciones de desempeño. Un candidato que se presenta mal vestido en una entrevista quizá sea percibido por el entrevistador como una persona irresponsable con una actitud no profesional y con capacidades limitadas, cuando en realidad puede ser muy responsable, profesional y competente, por lo que podemos decir que el aspecto externo puede opacar las otras características en la percepción general del entrevistador acerca del individuo.

Los cursos que crea el pedagogo deben tener un refuerzo para que los resultados buscados sean obtenidos, estos tipos de reforzamiento pueden ser:

- Continuos
- Intermitentes

El continuo refuerza la conducta deseada cada vez que se lleva a cabo. Por ejemplo, en el caso de alguien que siempre ha tenido problemas con la puntualidad, el jefe debe felicitarlo cada vez que no llegue tarde al trabajo. Por el contrario, cuando es intermitente, no todas las veces que se realiza el comportamiento deseado se refuerza, sino que el reforzamiento se suministra con bastante frecuencia para que valga la pena repetir el comportamiento.

La conducta castigada tiende sólo a ser suprimida de manera temporal, no permanentemente, además los que reciben un castigo suelen adoptar una actitud de rechazo ante el que los sanciona. Si bien el castigo elimina más rápidamente la conducta indeseable que el reforzamiento, surte un efecto temporal y más tarde puede originar efectos secundarios de carácter negativo, entre ellos una reducción del espíritu de equipo y mayor ausentismo o rotación de personal. De ahí que a los pedagogos se les recomiende aplicar más bien el reforzamiento que el castigo.

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo.

Las actitudes se adquieren de los padres, de los maestros o compañeros. En los primeros años de nuestra existencia, comenzamos a modelar nuestras actitudes imitando a quienes admiramos, respetamos, e incluso tememos. Observamos la manera en que nuestros parientes y amigos se conducen, modelamos nuestras actitudes y comportamientos para que coincidan con las de ellos. La gente imita las actitudes de personas populares o de aquellos a quienes admiran o respetan, dentro de esto también se puede hablar de la moda, lo que está de moda decir o hacer, por ejemplo, los mensajes publicitarios intentan cambiar la actitud de las personas hacia cierto producto o servicio.

Una persona tiene quizás miles de actitudes pero el comportamiento organizacional se centra en un reducidísimo número de las que se relacionan con el trabajo. En estas últimas se manifiestan las evaluaciones positivas o negativas que el empleado toma ante los aspectos de su ambiente laboral. Por lo regular hay tres actitudes primarias que son de interés en la empresa:

- Satisfacción en el trabajo
- Participación en el trabajo
- Compromiso organizacional

La satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que está insatisfecho exhibirá actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, casi siempre se refiere a la satisfacción en el trabajo. A menudo, unas y otras se emplean indistintamente.

La participación en el trabajo se refiere a que las personas que tienen más participación en él tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien que los que muestran menor participación.

El compromiso organizacional orienta la orientación de un individuo hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa. Los que están muy comprometidos con ella tienden a permanecer en su puesto y se sienten psicológicamente vinculados a él. Existe una fuerte relación negativa entre el compromiso organizacional y las tasas de rotación de personal. El nivel de compromiso de un individuo es al mismo tiempo un excelente indicador de la probabilidad de que en el futuro renuncie, ya que la reducción del compromiso suele preceder a la renuncia.

Cuando hablamos de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o

negativas, que la gente hace sobre un trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones, pero en los últimos años se ha prestado atención creciente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional. En general, esas actitudes se miden para utilizarse en la predicción de conductas como productividad, ausentismo y rotación de personal.

“El proceso mediante el cual nos incorporamos a una empresa, presupone la segunda clase de decisiones: la de participar” (9)

II.2 LOGROS, POSIBILIDADES Y LIMITACIONES

LOGROS:

- Se logró que los empleados de Inmediata Publicidad, S.A. de C.V., se concientizaran acerca de lo importante que es el servicio para la mejora de la organización.
- Logramos elevar el autoestima de los empleados, adquiriendo seguridad en ellos mismos.
- Se logró que los empleados se sintieran involucrados con la empresa
- Los empleados se sienten con la confianza suficiente para aportar nuevas ideas (sin miedo o temor).
- El personal se encuentra abierto al diálogo, con un criterio más amplio y con menos rechazo al cambio.
- En cuanto al servicio telefónico, ha mejorado en un 40%.
- La puntualidad de los empleados ha mejorado considerablemente.
- Los empleados cada vez faltan menor, sólo cuando es algo realmente importante dejan de asistir.
- La actitud ante los cursos creados ha sido totalmente positiva, siempre están a la expectativa de cuando habrá otro.

“La comunicación en la mayor parte de las compañías, suele ir de la organización al individuo” (10)

“El procedimiento para la reunión en grupo es que el instructor averigüe cuales son las expectativas de su clase, respecto al curso” (11)

LIMITACIONES:

- La primera limitación que me encontré para poder dar el curso fue la falta de tiempo, la mayoría de los empleados tienen horarios muy complejos, y como la duración del curso es extensa, tuve que acomodar a los empleados según sus horarios, incluso programando los cursos divididos en dos días.
- Al principio, los empleados no estaban totalmente convencidos de querer asistir a los cursos.
- Es normal, pero también fue una limitante: Al principio los empleados no pueden confiar en ti como tu quisieras, por lo que a veces contestaban mentiras, pensando en que le ibas a comentar todo al Director General.
- Mientras se daba el curso, algunas personas tomaban actitudes apáticas que a veces contagiaban a los demás.
- Había personas que pensaban que el curso sólo era impartido para perder el tiempo o para mantenerlos entretenidos, por lo que no le daban la suficiente seriedad al curso.
- El material didáctico con el que contaba la organización era bastante escaso.

POSIBILIDADES:

- Se podría solicitar que la sala de juntas (que es donde se imparten los cursos y otras actividades), fuera agrandada un poco para tener mayor espacio de trabajo.
- Lograr que los empleados estén convencidos de que pertenecen a la organización.
- Se sugiere a los gerentes que no sólo tengan como único canal de comunicación al área de recursos humanos.
- Se intenta sensibilizar a los empleados para dar un servicio más profesional y ético.
- Se propone adaptar más líneas telefónicas para dar un mejor servicio.

III. CONSIDERACIONES FINALES

Después de haber llevado a la práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad Panamericana en la elaboración de los cursos y programas en la agencia de publicidad para la que actualmente laboro, me he podido dar cuenta de que el servicio cada vez es más importante en cualquier lugar, por lo que debe fomentarse, y crearlo cada vez más como un estilo de vida que sea cada vez más indispensable y necesario. Todas las personas deben estar conscientes de la importancia del servicio para que se vaya transmitiendo.

Fue realmente enriquecedor hacer este tipo labor, ya que además de transmitir lo que sabes, también es importante el aprender de los demás, estamos en constante cambio y siempre aprendemos, hasta de las cosas más sencillas.

Asimismo, el haber realizado este informe me ayudó mucho a reforzar mis conocimientos.

Considero que una de los aspectos que más disfruté fue el comprobar que los cursos y programas que hemos realizado han ayudado mucho a la mejora de la empresa, así como el haber logrado que los empleados se sientan más comprometidos con la misma y que el clima laboral sea mucho mas agradable.

“Para que un grupo siga funcionando de manera correcta y con un buen nivel de calidad, debe darse un mantenimiento al mismo” (12)

CITAS

- (*) KOLB, DAVID, Psicología de las organizaciones, P.123.
- (1) PATHING L. MARK, Capacitación empresarial, P. 245.
- (2) KOLB, DAVID, Psicología de las organizaciones, P. 56.
- (3) KOLB, DAVID, Psicología de las organizaciones, P. 34.
- (4) THEVENET, MAURICE, Auditoría de la cultura empresarial,
P. 3
- (5) REYES, PONCE, Administración de empresas, P. 248.
- (6) CRAIG, GRACE, Desarrollo psicológico, P. 345.
- (7) PATHING L. MARK, Capacitación empresarial, P. 367
- (8) STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento organizacional, P.
346.
- (9) KOLB, DAVID, Psicología de las organizaciones, P. 13.
- (10) KOLB, DAVID, Psicología de las organizaciones, P. 11.
- (11) KOLB, DAVID, Psicología de las organizaciones, P. 9.
- (12) KOLB, DAVID, Psicología de las organizaciones, P. 114.

BIBLIOGRAFÍA

1. S.MENDEZ, F.MONROY, S.ZORRILLA. Dinámica Social de las Organizaciones, Ed. Interamericana, 1985, 274p.
2. STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, 1987, 566p.
3. ARROBA T. Y KIM. Cómo manejar la presión en el trabajo, Ed. Mc. Graw Hill, 1990, 253p.
4. ARMSTRONG MICHAEL. Gerencia de Recursos Humanos, Ed. Legis, 1991, 266p.
5. CRAIG GRACE. Desarrollo Psicológico, Ed. Diana, 1982, 687p.
6. REYES PONCE A. Administración de empresas, Ed. Limusa, 1987, 384p.
7. KEITH D. Y WN.J. Comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc. Graw Hill, 1983, 622p.
8. SILICEO A. Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa, 1982, 149p.
9. ESCAMILLA GONZALEZ P. Análisis de liderazgo empresarial, Ed. Diana, 1989, 435p.
10. PATHING L. MARK. Capacitación empresarial, Ed. Fragua, 1988, 623p.