



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LOS
PROCESOS DE CALIDAD EN EL
SERVICIO EN UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA**

REPORTE DE ACTIVIDAD

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A (N)

María Elena López Gamiño

Directora **Mtra. MARTA ELBA ALARCÓN ARMENDARIZ**

Dictaminadores:

Mtra. ASSOL CORTÉS MORENO

Dra. PATRICIA COVARRUBIAS PAPAHIU



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2010



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.

Con profundo Amor y agradecimiento a mis Ángeles.

Francisco, Avelina y Lucita

Quiénes me enseñaron lo valioso que es la vida

A la maravillosa familia que la vida me regaló

Juan, Irma, Aude, Polo, Macuca, Colocho,

Mun, Raúl, Ana y Roberto

Gracias por su apoyo invaluable

A mis pequeñas nenas por permitirme disfrutar de ustedes. Las amo

Yuriria, Veranda, Valeria y Aude

En especial a

Natalia y Mónica

Por las enseñanzas de vida que me brindan día a día,

Mi amor a ustedes aumenta conforme transcurre su vida.

Jesús

Por el amor, la paciencia, la solidaridad que me brindas,

Pero sobre todo por ser mi compañero de vida.

A Guadalupe Grimaldo con amor y respeto

Contenido

Resumen.....	5
Introducción.	6
I. La psicología del trabajo y de las organizaciones.....	10
1.1. Definición	10
1.2. Desarrollo histórico	11
II. Demandas del entorno a las organizaciones del país.....	17
2.1. Diagnóstico: plan nacional de desarrollo.	17
2.2. Competitividad factor clave de desarrollo organizacional.....	23
III. Rol desempeñado como profesionista independiente	31
3.1. Filosofía de la institución en la que laboro.....	32
3.2. Descripción de las funciones que realizo.....	35
IV. Modelo de intervención	39
4.1. Características de la institución financiera.	39
4.2. Antecedentes del modelo de intervención.....	42
4.3. Aplicación: fase 1: diagnóstico de opinión.....	48
Fase 2. Identificación de conductas de servicio.....	52
Fase 3. Diseño e implantación de un proyecto de servicio.....	69
Fase 4. Dirigir y fortalecer las conductas de servicio deseadas	71
Programa de crecimiento e integración.	72
Fortaleciendo la visión de calidad en el servicio.	75
Fase 5. Post- evaluación	75
4.4. Resultados del modelo de intervención.	78
Discusión y conclusiones.....	79

Anexo 1: perfil del psicólogo del trabajo y de las organizaciones	84
Anexo 2: encuesta de opinión.....	95
Anexo 3: cronograma la dinámica del cambio en las organizaciones con un enfoque de servicio.....	102
Anexo 4: formato plan de acción_“juntos lo hacemos mejor”	107
Anexo 5: lecturas cortas	108
Bibliografía	119

RESUMEN

El presente trabajo aborda una de las respuestas a la interrogante ¿qué hace el psicólogo mexicano en el sector productivo del país? Es común escuchar que la participación del psicólogo en dicho sector se centra básicamente en el área del reclutamiento y selección de personal, lo que sin duda hace referencia a la necesidad de éste de contar con los conocimientos técnicos en las herramientas e instrumentos de evaluación destinados para tal efecto.

La experiencia reportada, hace referencia a la participación del psicólogo como un profesional que interviene de manera directa en el incremento de la rentabilidad en una organización financiera mediante la aplicación de un programa encaminado a fortalecer y fomentar una cultura de calidad en el servicio, permitiendo de esta manera a la organización fortalecer su competitividad en el mercado financiero.

El programa se desarrolló en cinco fases: diagnóstico del servicio interno; identificación de conductas deseadas; planeación de las conductas de servicio, dirección y fortalecimiento de dichas conductas y evaluación del impacto y seguimiento.

Los resultados alcanzados fueron satisfactorios ya que al cumplir con los objetivos del programa, se logró incrementar la rentabilidad de la institución así como mejorar la cultura organizacional de la misma.

Introducción.

La Carrera de Psicología inicia como tal en el país en 1928 como una especialidad adscrita a la Facultad de Filosofía, durante el periodo de la Universidad en el que se plantea y se logra la autonomía. No fue sino hasta 1973 que la Carrera se convirtió en Facultad y que el Psicólogo obtuvo su reconocimiento por la Ley General de Profesiones (Vargas, 1981).

Hasta hace pocas décadas el concepto que se tenía del psicólogo se reducía al ayudante del psiquiatra y del doctor, así mismo se le concebía bajo un campo laboral ligado a personas que padecían algún trastorno mental. Nada más erróneo que ello; su campo laboral es mucho más amplio que lo mencionado ya que al ser un especialista de la conducta humana le permite intervenir en diversos aspectos físicos, sociales e individuales que afectan el comportamiento de una persona

Uno de sus objetivos es el trabajo con individuos, a nivel micro y macro, grupos urbanos, rurales o indígenas en el ámbito de la salud, la educación, el trabajo, la organización social, ecología, política, deportes, medios de comunicación, tecnologías de aprendizaje (*softwares* educativos) en fin, en cualquier lugar en donde se vean inmiscuidas personas es un campo en el que se puede desarrollar un psicólogo pues este es el experto en lo que las personas hacen (conducta).

El psicólogo es un profesional capacitado y formado para abordar las relaciones objetivo-subjetivas de los individuos, los microgrupos y los macrogrupos; describe y explica los fenómenos de la realidad psicosocial y cuenta con los conocimientos y habilidades para evaluar y diagnosticar, además de elaborar y desarrollar programas de atención y prevención a los problemas psicológicos desde una perspectiva científica.

Como lo plantea la historia, el modelo económico, adoptado después de la revolución de 1910, basado en la importación de bienes de consumo y el desarrollo de infraestructura de servicios por parte del sector público y del capital extranjero, orientaron la formación de recursos humanos, técnicos y profesionales, así como la capacitación para el desempeño de funciones enfocadas básicamente al servicio y a la reproducción de procesos.

Lo anterior propicia el incremento en las carreras de ingeniería, medicina, derecho, administración, mientras las carreras inherentes a las ciencias llamadas “naturales o básicas” quedaban relegadas a un segundo plano originando un retraso en el desarrollo de tecnología (López y Arellano, 1979). La psicología como profesión no es la excepción y es en el sector bancario donde inicia su inserción en el mercado, incrementando la demanda de psicólogos industriales a la par que se desarrolla la inversión extranjera en el país (Ribes y Mounet, 1978; Castaño y Sánchez, 1977).

La psicología mexicana históricamente ha acumulado por ocho décadas una serie de contradicciones referentes a la aportación que hace a la actividad productiva del país, no obstante el incremento en la demanda de la matrícula así como de las escuelas que ofertan la profesión ha sido abrupta, fenómeno que en 1982 Ribes nombró como el abatimiento de los niveles académicos. El anarquismo y eclecticismo de los planes de estudio y la no satisfacción de las necesidades sociales han generado descrédito en la labor profesional del psicólogo, lo que ha sido aprovechado por otros profesionales, como contadores, administradores o abogados, quiénes aún en la actualidad son los responsables del comportamiento organizacional.

En diversos documentos que se han escrito en torno a la problemática por la que pasa la profesión, ya sea implícita o explícitamente, existe un común denominador en ellos. La brecha existente entre los objetivos profesionales esperados por el mercado y la formación que se recibe en las instituciones educativas que ofertan la carrera.

Ocho décadas después de existencia de la profesión en México sigue viva la pregunta que Juan Lafarga se planteaba en el año de 1977 ¿Quién es el psicólogo mexicano? Al igual que en su momento, hoy en día la respuesta está en función de la inclinación teórica, ideológica y de las características particulares por la que ha pasado la profesión en nuestro país Millán (1982):

En pleno siglo XXI se continúa sin tener clara la respuesta a la interrogante de ¿qué hace el psicólogo mexicano? ¿Es una profesión destinada a atender la problemática a nivel individual? ¿En qué otras áreas productivas interviene?

Como respuesta a las anteriores interrogantes, en el presente trabajo se describe una experiencia como profesionista de la psicología cuya formación se enmarca en el modelo conductista.

La experiencia profesional se desarrolla en una empresa financiera en donde se aplicó un modelo de intervención cuyo objetivo era incrementar la rentabilidad a través de fortalecer y fomentar una cultura de calidad en el servicio como una estrategia que permita a la organización fortalecer su competitividad en el mercado financiero.

Para abordar dicha experiencia, en primera instancia se expone brevemente la definición de la psicología del trabajo y de las organizaciones así como su desarrollo histórico. Posteriormente, se hace un planteamiento de la situación actual de las empresas del país a partir del diagnóstico contemplado en los Planes Nacionales de Desarrollo 1986- 1994 y 2007-2012.

Uno de los planteamientos que se manifiestan en dichos documentos es la necesidad de que las empresas del país sean competitivas a nivel mundial por lo que se aborda en términos generales los requisitos para alcanzarla.

Finalmente y sin pretender desarrollar un perfil del psicólogo en las organizaciones se describen cuales son las funciones y actividades que se han desarrollado en los últimos 17 años de experiencia como profesional independiente.

En ésta última parte se describe el modelo de intervención desarrollado así como los resultados obtenidos.

I. La psicología del trabajo y de las organizaciones.

1.1 Definición

La Psicología es definida como la ciencia que estudia el pensamiento y la conducta, mediante la aplicación de los mismos métodos de investigación que existen en otras áreas de la ciencia, por lo que la participación de la psicología se da en diversos campos de acción.

El campo de la psicología es tan amplio y tan complejo que puede abordar problemas de índole básicamente biológica o de comportamiento esencialmente social. Un común denominador de todos los profesionales de este campo es trabajar para favorecer el bienestar y la calidad de vida.

Como área específica de la psicología, se puede definir en una primera aproximación a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, lo planteado por Guión 1965 (cit. por Munchinsky 2002) como *el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo*. O bien como la define Taylor 1968 (cit. por Munchinsky 2002), como *la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios*. Por lo que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, en un intento por comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en dicho contexto.

La diferencia entre psicología y Psicología del Trabajo y de las Organizaciones radica, por tanto, en el objeto de estudio; mientras que la psicología se ocupa del estudio de la conducta individual en general, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se orienta a una categoría específica de conducta, la conducta de

trabajo, que, en la mayoría de los casos, tiene lugar en el marco de una organización. (Munchinsky, 2002).

1.2 Desarrollo Histórico

La psicología del trabajo surge entre los años de 1900 y 1916, sin contar siquiera con un nombre pues representaba la unión de dos disciplinas, la psicología pura llevada a la práctica y la Ingeniería Industrial que mantenía el deseo de mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores industriales.

More 1980 (cit. Por Muchinsky 2002) plantea que la historia señala tres momentos, el periodo de las grandes teorías con ideas universales (etapa inicial 1900 -1940), el de las generalizaciones empíricas (etapa de consolidación 1940-1960) y el de las teorías limitadas a situaciones concretas (etapa de la renovación a partir de 1960).

Etapa inicial (1900-1940). El psicólogo Walter Dill Scott quien dio una conferencia sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad (1902). En dicha conferencia señaló la importancia de la sugestión y argumentación como métodos para influir en el comportamiento humano. Más adelante siguiendo por este camino, en su libro *The Psychology of Advertising* (1908) el mismo Walter Dill señala que la eficiencia humana se incrementa con técnicas tales como la imitación, la lealtad, la competencia y la comprensión.

Etapa de consolidación (1940-1960) El ingeniero Frederick W Taylor. Quién se pudo percatar en su trabajo cotidiano el valor del rediseño de la situación laboral para alcanzar una mayor producción así como mejores salarios para los trabajadores. Taylor demostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro eran más productivos si dentro de su jornada de trabajo se les proporcionaban espacios de descanso. Capacitar a los obreros sobre cuánto

trabajar y cuánto descansar permitió un incremento en la productividad de cada obrero de 12.5 a 47 toneladas por día.

Finalmente, el psicólogo Hugo Münsterberg, quién después de estudiar todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una simulación de laboratorio de un tranvía llegando a la conclusión de que un buen conductor requería de apreciar al mismo tiempo todo lo que pudiera influir en el proceso de avance del vehículo.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial y ante la inesperada muerte de Münsterberg se crea un vacío científico mismo que fue rescatado por Estados Unidos, en dónde el énfasis de los trabajos de la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se podrían lograr aplicando las ideas y métodos de la Psicología a problemas de los negocios y la industria.

En este sentido las investigaciones que se realizaban eran en aspectos bélicos, que si bien el impacto no fue el esperado, si otorgaron reconocimiento y autoridad a los psicólogos y un gran impulso a la profesión. Marcando con ello el nacimiento de la nueva era de la Psicología del Trabajo

Etapas de la renovación (1960). En la etapa de la renovación la psicología del trabajo se orientó hacia perspectivas psicosociológicas, los temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología así como las tareas. Adquiriendo una marcada relevancia la teoría de la contingencia.

Esta nueva forma de entender a las organizaciones surge como consecuencia de:

- Búsqueda de nuevos paradigmas en la ciencia, particularmente en las ciencias sociales.
- Aplicación de la perspectiva del sistema abierto al estudio de las organizaciones.
- Incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones.

- Incremento de la influencia sindical y estatal sobre la vida de éstas.
- Preocupación por el estudio de las organizaciones como actores sociales visibles.
- Avances en el desarrollo tecnológico.

A partir de este nuevo enfoque, se está tomando conciencia de que la vida organizacional es tan diversa, que no existen leyes universales para explicar el comportamiento en las organizaciones y los avances en este campo se producirán en la medida en que se desarrollen conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad que representa la organización, concebida ya como un sistema social abierto.

Las teorías que pueden adscribirse a esta perspectiva serían las relacionadas con la motivación, con el papel del individuo en el grupo, con las estrategias de desarrollo organizacional, con la participación y democracia en el trabajo y con la perspectiva socio técnica. Todas estas teorías comparten su preocupación por conseguir un mejor ajuste entre las necesidades individuales y sociales de las personas y las demandas de la organización. Sin embargo, la mayor parte de las hipótesis planteadas no se han probado con el rigor mínimo que exige el método científico. De hecho, las teorías más arraigadas en las organizaciones no suelen ser las más elaboradas o más consistentes desde el punto de vista teórico, sino más bien aquellas que vienen avaladas por el sentido común y por la práctica de los ejecutivos.

Por tanto, a pesar del aparente éxito, durante la segunda mitad de la década de los años cincuenta y primera de los sesenta la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones sufre su segunda gran crisis, recibiendo críticas y ataques desde diversos frentes.

Una de las críticas más importantes fue la referente a que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones así como los psicólogos industriales se doblegaban a lo solicitado por la clase empresarial, lo que los convertía en asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal.

El segundo abanico de críticas cuestionaba la "utilidad práctica" de la disciplina, dado que los instrumentos y técnicas utilizados estaban anticuados y superados ya que habían sido diseñados para un contexto laboral obsoleto.

Finalmente, el tercer bloque de críticas ponía en tela de juicio la ponderación de los consejos emitidos por los psicólogos industriales, pues con frecuencia se erigían en defensores de supuestos en modo alguno comprobados. Un ejemplo claro de esta falta de ponderación fue la defensa del supuesto de que la satisfacción laboral es la causa de la productividad, supuesto que a comienzos de los sesenta ya no era sostenible.

No obstante, a pesar de estas críticas, se identifican tres aportaciones relevantes durante este período: las aproximaciones contingente, cognitiva y sistémica, así como un mayor refinamiento metodológico y mayor complejidad en los modelos que tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo en el contexto del trabajo.

Ante esta gama de críticas y después de un proceso de reflexión en las bases constitutivas y la orientación que tenía la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, se produce el cambio de denominación de Psicología Industrial a Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, quedando constituida por dos grandes áreas: Psicología del Personal y Psicología de las Organizaciones. (Muchinsky, 2002).

De la misma manera que la Psicología en general, la Psicología del trabajo es una ciencia diversificada en donde se pueden agrupar seis campos generales de aplicación para los profesionales de la psicología (Muchinsky, 2002)

- **Selección y colocación.** Se desarrollan métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- **Capacitación y desarrollo:** identifica las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
- **Evaluación del desempeño:** este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
- **Desarrollo de la Organización:** es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Los psicólogos del trabajo que laboran en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.
- **Calidad de la vida laboral:** los psicólogos del trabajo que participan en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios

- para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.
- **Ergonomía:** la ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos del trabajo. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos del trabajo en este campo, usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

II. Demandas del entorno a las organizaciones del país.

2.1 Diagnóstico: Plan Nacional de Desarrollo.

Una de las diversas demandas que el entorno tiene para con las organizaciones del país es el desarrollar empresas competitivas no sólo a nivel nacional sino a nivel mundial, de esta manera, las empresas estarán en condiciones de competir en un mercado internacional como necesidad imperante efecto de la apertura comercial que se dio a partir de la firma del tratado de libre comercio.

Parte de este escenario se abordó de forma objetiva en el diagnóstico que se plasma en el Plan Nacional de Desarrollo 1984-1994 (PND 1984-1994) mismo que se retoma en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND 2007-2012)

En el primero de ellos (PND1984-1994), se manifestó que debido al deficiente desarrollo económico mundial y los cambios estructurales que el país vivía, entre los que se encontraba los acuerdos que México firmó con diversos países en materia de Libre comercio, obligó a realizar acciones encaminadas a reorientar las competencias que posee el recurso humano para hacer más eficiente la operación no sólo de la iniciativa privada sino también del sector público para dar respuesta al requerimiento de una mayor competitividad del aparato productivo en el exterior, mayor y mejor educación de la fuerza de trabajo, uso adecuado y eficiente de tecnologías tanto propias como externas de acuerdo con su rentabilidad y conveniencia.

En este contexto, las organizaciones públicas y privadas desempeñaban un papel primordial en el desarrollo del país, ya que era de vital importancia modernizar la infraestructura del aparato productivo, por lo que se consideró necesario fortalecer la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, lo que daría como

resultado que las organizaciones cuenten con el personal técnico calificado que les permita dar respuesta a lo que el entorno le demanda:

El proceso de globalización de la economía y la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN), le impusieron al país distintos retos, que demandaban la transformación del aparato productivo nacional, para ser parte de esa nueva dinámica mundial.

Modernización y productividad, son dos de las temáticas más recurrentes, para establecer el notorio atraso que en ambos terrenos México tiene frente a sus llamados "socios comerciales". Transformar la productividad nacional para alcanzar la competitividad al nivel que se requiere se consideró una estrategia de sobrevivencia para las empresas del país. (ibíd.)

A partir de la firma del TLCAN las empresas nacionales se enfrentaron el serio desafío de la sobrevivencia, en un contexto de apertura, que además era sumamente dinámico, donde la tecnología se desarrollaba rápidamente, las empresas buscaban asociaciones estratégicas para el desarrollo del mercado y se generaron mejores productos, así como mecanismos de comercialización novedosos y más efectivos; además del desarrollo de estructuras y sistemas de información y producción integrados.

El problema era sin duda muy serio, para resolverlo se consideró necesario hacerlo desde diferentes puntos.

- La modernización de estructuras y sistemas administrativos para la producción y comercialización.
- Desarrollo de una política gubernamental efectiva de apoyo financiero y respaldo complementario.

- Implementación de sistemas de investigación para desarrollar tecnología en planta y equipo así como en conocimientos propios para la gestión de las organizaciones.
- Desarrollo de productos y flexibilización de la producción.
- Identificación e implementación de estrategias de desarrollo empresarial, esquemas de agrupación y relación con un entorno dinámico.
- El diagnóstico que ofrece el PND 86-94, el 98% de la industria mexicana, está conformado por pequeñas y medianas empresas, quienes enfrentan la difícil problemática de apertura y modernización, que no habrá de resolverse con la importación de modelos, simplemente, sino será necesario generar planteamientos adecuados a la realidad nacional.

Al respecto, Kast (1988) establece que en los países en desarrollo es imposible trasplantar las manifestaciones físicas de la tecnología (plantas y equipo) sin antes proporcionar a la gente las tecnologías sociales requeridas de la organización y la administración. Si estas tecnologías no están disponibles localmente (o cuando menos potencialmente disponibles mediante la capacitación y el desarrollo) tienen que ser importadas (en forma de administradores, especialistas, información y cosas por el estilo). Con frecuencia, la tecnología de organización avanzada entra en conflicto con muchos de los valores culturales y estructuras sociales del país en desarrollo

Con la apertura comercial, se debió iniciar una transformación en la estructura de las organizaciones productivas, tendiente a modernizar a las empresas mexicanas que, durante muchos años se dedicaron a producir para el mercado interno y aisladas de la competencia externa, lo que generó una serie de consecuencias como: mercados altamente regulados, falta de inversión tanto en tecnología, como en desarrollo de los recursos humanos y finalmente la incapacidad de la gran mayoría de las empresas para insertarse en el mercado mundial (Sánchez, 2007).

Las consecuencias de todo ello son muy graves para la economía del país, tan sólo por citar un caso y según estimaciones de la Asociación Nacional de la Industria Química "Las pequeñas y medianas empresas de la industria desaparecerán, porque no podrán modernizarse para sobrevivir al Tratado de Libre Comercio, México tiene que competir con esos países a bajos precios, lo que hace difícil sobrevivir a la industria" (Programa para la Modernización de la micro pequeña y mediana empresa 1991-1994, cit. por Carrasco, 2005).

Frente a este panorama, que tiene que ver con tiempo y recursos, las empresas sobrevivientes tanto en la agricultura, la industria, el comercio ó los servicios deberán analizar sus debilidades y ventajas para delinear una estrategia de modernización que les permita incrementar su productividad y buscar corregir las desventajas en lo posible. Todo ello suena inicialmente obvio y tal vez hasta sencillo, pero hay que recordar que las tecnologías de la organización se basan en el conocimiento y equipo utilizados para la realización de las tareas según señala Kast (1988).

Uno de los problemas que enfrentó el país es la gran diversidad de las empresas no sólo en cuanto a tamaño, actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde los talleres unipersonales y de tipo familiar hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización." (ibíd.)

A partir de la firma del TLCAN en 1994, el empresariado nacional, protegido de la competencia foránea, se enfrentó a una realidad distinta de la que vivió por años y que lo puso en serios predicamentos pues las demandas del entorno requerían de una forma diferente de operar y de seleccionar todos y cada uno de los recursos que se necesitaban.

La exigencia de calidad y productividad era impostergable, sin embargo no se contaba con las condiciones requeridas para dar respuesta a dichas exigencias ya

que las empresas mexicanas enfrentaban una problemática caracterizada por los siguientes aspectos:

- difícil acceso al capital
- rezago tecnológico
- formación de personal insuficiente y en algunos casos deficiente
- deficiencias administrativas y organizacionales
- inercias
- una situación política y social de incredulidad y corrupción que necesariamente repercute en la calidad y en la productividad que se genera.

Quince años después de haber planteado la problemática y sus posibles alternativas de solución, la situación de los empresarios en el país no ha cambiado, pareciera haber estado en un periodo de letargo sin importar el tiempo transcurrido.

A partir de la apertura comercial el panorama no sólo sigue siendo desalentador sino que cada día se puede comprobar el decremento económico en el que se ha caído, panorama que se plasma en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND 2007-2012).

- El crecimiento de la economía del país en los últimos años no ha permitido acabar con los rezagos económicos y sociales existentes, por lo que es necesario fortalecer las acciones encaminadas a incrementar las fuentes de empleo así como la producción de productos y servicios que se generan por lo que se espera alcanzar un crecimiento del PIB del 5% al finalizar el sexenio 2006-2012.
- De no generarse cambios importantes, el crecimiento *per cápita* sería cercano al 2.4% lo que implicaría trabajar 30 años para poder duplicar el nivel de ingreso por habitante. Países como Chile, China, Corea del Sur y

Singapur dejan claro que se puede acelerar el crecimiento económico a partir de la implementación de políticas públicas adecuadas. Por otra parte, la demanda de la competencia internacional requiere de acciones decididas para mantener la competitividad: la pasividad sólo llevaría a un mayor rezago económico. Es por ello que las estrategias marcadas en este Plan busca un crecimiento del PIB *per cápita* de por lo menos 20% del 2006 al 2012. Para alcanzar la meta planteada en el PND y que el país se encuentre dentro de las treinta economías más competitivas, con mayor crecimiento y capacidad para generar empleos. Para ello y de acuerdo al Foro Económico Mundial (cit. en PND 2007-2012), es necesario desarrollar una estrategia basada en tres grandes aspectos:

1. **Inversión en el capital físico** estimulando la generación de políticas públicas que guíen al aumento de la rentabilidad de los proyectos, a la disminución de los costos de producción, aumentar la inversión en infraestructura y reducir el riesgo al que están expuestas las inversiones

2. **Estimular el desarrollo de las capacidades de las personas:** mediante el incremento en la cobertura y la calidad de los servicios de salud, educación y el combate a la marginación para aumentar el índice de trabajadores que cuentan con un trabajo que le es redituable, Generar acciones innovadoras y creativas para desarrollar proyectos ambiciosos y con ello ampliar la gama de oportunidades productivas.

3. **Crecimiento de la productividad:** mediante la adopción y el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan producir nuevos bienes y servicios, incursionar en mercados internacionales y desarrollar procesos más eficientes, lo que redituará en una mayor producción, disminución de costos y por ende en ingresos más elevados.

2.2 Competitividad factor clave de desarrollo organizacional

Hoy en día, se vive a nivel mundial un desarrollo de economías deficientes, el uso intensivo de modernas tecnologías de información y comunicación, ha provocado un cambio acelerado en el entorno de las organizaciones, creando en definitiva la necesidad de reconocer la importancia del saber como fuente de crecimiento y competitividad.

Ante dicha necesidad, la concepción del trabajo sufre un nuevo cambio; entendiéndose hoy en día como la aportación que hace el hombre para que la organización alcance sus objetivos. Razón por la que las actuales metodologías de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar, establecer y medir cuál es la aportación del trabajador en el logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera, la competitividad en las empresas se alcanza cuando se aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de "talento humano" para alcanzar sus objetivos.

Lograr productos y servicios que cumplan con los requerimientos del mercado representa hoy un desafío mayor que el limitado concepto de ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión en el proceso que realiza día a día

El reconocimiento de qué tanto sabe el trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente cuando tiene trabajadores competentes.

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir de manera más eficiente en el entorno. Por ello, resulta de vital importancia que las empresas se den a la tarea de reconocer y valorar las competencias que conforman su talento humano (Tyson & Jackson, 1997)

En la actualidad la revalorización del trabajo humano, se puede caracterizar por:

- La importancia concedida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y actualiza.
- Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
- Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

En un acto que pareciera ser contradictorio a la importancia que tiene el saber en el logro de resultados organizacionales, es el hecho de que la sociedad occidental tiende a vivir con aceleración y a reducir el tiempo que las actividades requieren para su culminación, lo que genera un efecto angustioso de precipitación y de conflicto interpersonal. Situación que se complica pues en el mundo empresarial la revolución tecnológica y los sistemas de información han cambiado la forma de hacer en las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos, por lo tanto las organizaciones que los implantan están en condiciones de poder lograr ventajas competitivas.

Para pasar el obstáculo del “poder lograrlo” y hacer realidad dichas ventajas es necesario generar un proceso de aprendizaje encaminado a desarrollar y o

modificar conductas específicas que se requieren posean los recursos humanos que forman parte del talento humano que posee la organización.

La organización que no promueve el aprendizaje, en especial el aprendizaje reflexivo que impulse la mejora continua no puede esperar ser capaz de competir con éxito.

La única forma de conservar la ventaja competitiva es asegurarse de que la organización aprenda con mayor rapidez que sus competidores.

El aprendizaje es una responsabilidad personal, por lo que se espera que cada persona sea responsable de adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar las expectativas del rendimiento, no obstante, el beneficio de dicho aprendizaje alcanza a las organizaciones, por lo que estas se encuentran en el camino de la competitividad y establecen como estrategia básica para alcanzar los resultados deseados el crecimiento y el desarrollo del talento humano.

El crecimiento y desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones se realiza mediante los procesos de capacitación y adiestramiento que buscan cambiar el comportamiento laboral para desarrollar las habilidades requeridas que permitan alcanzar la competitividad deseada.

Lo anterior permite generar un proceso que lleva a la mejora continua y con ello a implantar nuevas formas de trabajo dirigidas a agilizar los procesos internos y a llevar a la organización a otorgar un valor agregado al mercado contribuyendo de esta manera no sólo al desarrollo organizacional sino también al de los recursos humanos y por ende al desarrollo del país.

Dentro del campo del desarrollo de la organización, cobra relevancia el orientar la cultura organizacional a la calidad en el servicio factor relevante para lograr la competitividad.

En la actualidad, los consumidores de productos y servicios no se conforman únicamente con el producto o el servicio en sí, sino que adicionan una serie de expectativas que se desea no sólo sean descubiertas, sino que se vean satisfechas. A este deseo es a lo que etiquetamos como calidad en el servicio.

Hablar de Calidad en el Servicio es hablar de mejora continua en los procesos, sistemas, tecnología, infraestructura y cultura organizacional con el objeto de superar la satisfacción de necesidades explícitas e implícitas de los clientes.

Los clientes son cada día más exigentes razón por lo que las organizaciones buscan diferenciarse de sus competidores desarrollando una cultura de Calidad en el Servicio lo que representará a mediano y largo plazo una ventaja competitiva y un posicionamiento más establecido y un mayor acercamiento hacia los clientes.

Al ser servicio inmediato e intangible, el factor humano es clave dentro de las organizaciones, el trabajo en equipo, la actitud, el grado de compromiso que manifieste todo el personal involucrado en la gestión de servicio marcará la diferencia. Se requiere una vocación real, así como un sentido de respuesta inmediata a las necesidades de los clientes.

Las expectativas y necesidades de los clientes no pueden ser estandarizadas, cada cliente es diferente al igual que las circunstancias que le rodean, por lo que se requiere que las organizaciones sean flexibles y desarrollen estrategias que permitan la satisfacción de necesidades caracterizando su servicio por una atención personalizada, valor agregado y profesionalismo en el personal involucrado.

Pero ¿quién es el cliente?, este concepto también ha sido revolucionado, hoy en día el cliente no sólo es el usuario final del producto o servicio que oferta una organización, "cliente es toda aquella persona que se beneficia del resultado de mi

trabajo” definición que lleva a todo una diversidad de clientes, tanto internos como externos. Por esto, la comunicación efectiva - ascendente, descendente y lateral -, la supervisión, la retroalimentación, el análisis de problemas, la toma de decisiones, el liderazgo, la creatividad e innovación, entre otras, son conductas indispensables para alcanzar la satisfacción total del cliente (Richard 2006).

La demanda del mercado de un servicio de calidad, ha provocado en las organizaciones la imperiosa necesidad de reducir su tiempo de respuesta a sus clientes externos (usuario final del producto o servicio que oferta la organización) disminuyendo el tiempo asignado a ciertos procesos que realiza sin entrenar a sus recursos humanos en los cambios generados, por lo que el aprendizaje de dichos cambios se realiza en la práctica cotidiana.

Ante tal hecho y si bien es cierto que los seres humanos presentan reacciones diferentes ante el estrés, se ha podido observar un incremento en los conflictos interpersonales desencadenándose una serie de consecuencias negativas entre las que se pueden señalar: aumento en el número de errores y reproceso; la aplicación del conocimiento en función de quién sea el cliente; resistencia a modificar procesos y a gestar cambios bajo el argumento de no va a funcionar; disminuir el deseo por hacer que las cosas sucedan, tendencia a incrementar la búsqueda de culpables más que de soluciones, incremento en la frustración de quiénes toman el cambio como un nuevo reto a vencer, etc. Por lo que es imperativo atender éste y otro tipo de aspectos derivados del contexto laboral en el que la persona se encuentra.

Para dar respuesta a la necesidad del mercado y disminuir las posibles causas que provocan efectos negativos en los recursos humanos, se hace necesaria la intervención del psicólogo que promueva comportamientos enfocados hacia los estándares de calidad y servicio deseado así como para desarrollar y fortalecer las habilidades requeridas para un manejo productivo del estrés.

Una de las herramientas que permiten al psicólogo hacer frente a la problemática y trabajar para cambiar comportamientos en la organización es el generar nuevos aprendizajes por medio del desarrollo del diseño instruccional el que Cañas (2007) define como el proceso sistemático, planificado y estructurado en donde se produce una variedad de materiales educativos que se ajustan a las necesidades de los educandos asegurándose así la calidad del aprendizaje.

El diseño instruccional se sustenta en los principios de aprendizaje marcados por el conductismo, cognocitivismo y el constructivismo. El conductismo iguala al aprendizaje con los cambios en la conducta observable ya sea en cuanto a la frecuencia de ésta o en la forma en la que se presenta. Por otra parte el cognocitivismo se basa en los procesos que tienen lugar atrás de los cambios de conducta, cambios que son observados para ser empleados como indicadores para entender lo que está sucediendo en la mente de quién aprende. Finalmente el constructivismo parte de la premisa de que cada ente construye su propia perspectiva del mundo que le rodea haciendo uso de sus propias experiencias y modelos mentales desarrollados (Good & Brophy 1990).

¿Cuál es la teoría de aprendizaje indicada que debe regir el diseño instruccional a desarrollar? Sin duda alguna, la respuesta a la interrogante no es sencilla, así mismo no se trata de tomar una y descartar otra, razón por la que en este trabajo se parte de la premisa de que los modelos de aprendizaje son figuras mentales que permiten entender el proceso (ibíd.).

Merjel (1998) considera que es importante considerar que la teoría cognoscitiva es la que domina en el diseño instruccional y que la mayoría de las estrategias Instruccionales que han sido defendidas y utilizadas por los conductistas, también se han usado ampliamente por los cognoscitivistas, aunque por diferentes razones. Por ejemplo, los conductistas evalúan a los aprendices para determinar un punto de inicio para la instrucción, mientras que los cognoscitivistas buscan la predisposición al aprendizaje del aprendiz. Con esto en mente, la práctica del

diseño instruccional se puede ver, desde la perspectiva del conductismo/cognoscitivismo, como algo opuesto a la aproximación del diseño instruccional constructivista.

Cuando se diseña desde la posición conductista/cognoscitivista, el diseñador analiza la situación y el conjunto de metas a lograr. Las tareas o actividades individuales se subdividen en objetivos de aprendizaje. La evaluación consiste en determinar si los criterios de los objetivos se han alcanzado. En esta aproximación el diseñador decide lo que es importante aprender para el aprendiz e intenta transferirle ese conocimiento. El paquete de aprendizaje es de alguna manera un sistema cerrado, a pesar de que estaría abierto en algunas ramificaciones o remediaciones, aquí, el aprendiz de cualquier manera está confinado al “mundo” del diseñador o del instructor.

Para el diseño desde una aproximación constructivista se requiere que el diseñador produzca estrategias y materiales de naturaleza mucho más facilitadora que prescriptiva. Los contenidos no se especifican, la dirección es determinada por el que aprende y la evaluación es mucho más subjetiva ya que no depende de criterios cuantitativos específicos, pero en su lugar se evalúan los procesos y el aprendiz realiza autoevaluaciones. La prueba a base de papel y lápiz estándar de dominio de aprendizajes no se usa en un diseño instruccional constructivista; en su lugar se realizan evaluaciones basadas en resúmenes o síntesis, trazos, productos acabados y publicaciones (ibíd.).

Un elemento esencial en la preparación de un Sistema para el Diseño Instruccional profesional (ISD), es la sólida sustentación en aspectos de teoría del aprendizaje porque permite contemplar todas las dimensiones del ISD Shiffman, (1995). Dependiendo de la situación y del perfil de las personas a quienes va dirigido el ISD, las diferentes teorías pueden servir de apoyo ya que le permiten

tener una visión más amplia del proceso para identificar nuevas posibilidades y formas diferentes de ver el mundo Wilson, (1997).

III. Rol desempeñado como profesionalista independiente

Sin pretender crear un perfil del psicólogo en las organizaciones, describiré las acciones que he realizado en el ejercicio de mi práctica profesional de los últimos 17 años en dónde el objetivo que día a día pretendo lograr es: Ser partícipe en el logro de los objetivos organizacionales mediante los servicios de consultoría y capacitación como medio para:

- Que las organizaciones cuenten con recursos humanos calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.
- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas inherentes a la cultura organizacional.
- Capacitar para la promoción de nuevos puestos de trabajo.
- Inducir y orientar al nuevo personal.

En resumen, el papel que como profesional de la psicología dentro de las organizaciones he venido desempeñando es el inherente al de la disciplina de la psicología social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano dentro de su rol profesional lo que nos permite entender su comportamiento e identificar su potencial humano para guiar su aplicación con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de desarrollo humano

De esta manera, al encontrar respuestas a los múltiples problemas generados en el ambiente laboral además de activar el potencial humano se contribuye al bienestar y satisfacción del recurso humano y por ende al desarrollo de las organizaciones.

3.1 Filosofía de la institución en la que laboro

La empresa en la cual laboro lleva como razón social Qualitatis S. C., fundada en el año de 1992, es una firma de consultoría y capacitación especializada en diseñar programas de intervención organizacional a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

Está integrada por personal de diversas disciplinas que cuentan con grados académicos de licenciatura, maestría y doctorado, cuya formación académica, sumada a su experiencia en los campos de gestión, garantía y aseguramiento de la calidad, permite satisfacer las necesidades específicas y particulares de cada una de las empresas a las que presta sus servicios.

Esta empresa tiene como filosofía:

Visión:

- ❖ Coparticipar en el desarrollo y cambio cultural de nuestro país, así como de los países de habla hispana con relación a los procesos de calidad total, a

- ❖ través de la asesoría, capacitación, entrenamiento y calificación del capital intelectual y de sistemas de las organizaciones.

Misión:

- ❖ Contribuir a la formación y desarrollo integral del recurso humano como herramienta para mejorar el desempeño de sus funciones, con una clara.
 - orientación a la satisfacción del cliente.
 - incremento de la productividad.
- ❖ Promover el crecimiento con la creación de valor, de las Organizaciones y el País.

Valores:

- ❖ Ofrecer a sus clientes calidad, servicio e innovación.
- ❖ Formar grupos de apoyo técnico dentro de las organizaciones de sus clientes.
- ❖ Difundir tecnología de punta para sistemas de calidad y productividad.
- ❖ Asesorar, otorgar consultoría y capacitación en calidad total y de clase mundial.
- ❖ Dar mantenimiento a los procesos de actualización en tecnología de calidad y productividad.
- ❖ Dar a nuestra organización efectividad y autosuficiencia tecnológica, financiera y de mercados.
- ❖ Crecer selectiva y competitivamente para generar empleos, valor y calidad de vida.
- ❖ Brindar a nuestros recursos humanos oportunidad de desarrollo personal y profesional con calidad total de vida familiar y laboral.
- ❖ Compromiso:
- ❖ Calidad de clase mundial en sus servicios.
- ❖ Oportunidad en el servicio a sus clientes internos y externos.
- ❖ Innovación, Productividad y Competitividad.
- ❖ Trabajo en equipo.

- ❖ Respeto a sus clientes.
- ❖ Cumplir con la legislación mexicana y de los países donde establezcamos relaciones comerciales. Qualitatis, (2008)

Durante más de 16 años la firma, a través de sus servicios ha apoyado a sus clientes y amigos en sus procesos para vincular el talento humano como una herramienta que facilite alcanzar los objetivos organizacionales y como consecuencia de ello crear la plataforma para el desarrollo y crecimiento de sus recursos humanos.

Lo anterior se ha logrado gracias a la aplicación de metodologías centradas en el aprendizaje - más que en el de enseñanza- por lo que el recurso humano guiado por quiénes formamos parte de la firma construyen su propio conocimiento en un ambiente que fortalece y fomenta actitudes y valores encaminados al desarrollo del “BIEN SER”.

Algunas de las habilidades que se desarrollan y fortalecen con la aplicación de la metodología basada en el aprendizaje se encuentran:

- Auto evaluación y coevaluación
- Tolerancia
- Respeto mutuo
- Corresponsabilidad
- Aceptación y solicitud de ayuda
- Análisis, síntesis y evaluación
- Negociación
- Administración del tiempo
- Administración de proyectos y tareas
- Toma de decisiones en grupo
- Escucha activa
- Construcción y transmisión del aprendizaje, entre otras.

3.2 Descripción de las funciones que realizo

Finalmente, las actividades que como psicóloga dentro de la firma he realizado son, en términos generales:

1. Comercialización de los servicios de consultoría y capacitación que ofrece la firma en los diversos sectores económicos del país.
2. Diagnóstico de las necesidades de capacitación de las diferentes organizaciones.
3. Elaboración de propuestas y modelos de intervención organizacional.
4. Diseño y elaboración de programas de capacitación
5. Diseño y elaboración de materiales didácticos tanto para el capacitando como para el capacitador
6. Evaluación de competencias gerenciales
7. Descripciones de puestos
8. Mapeo de procesos
9. Facilitadora en los procesos de capacitación
10. Evaluación y seguimiento de los modelos de intervención.

La metodología para el desarrollo de las actividades antes señaladas, sin considerar la actividad de comercialización de productos y servicios, se presenta en la figura 1.

MODELO DE INTERVENCION



Figura 1 metodología de intervención

En lo referente a la comercialización de los productos y servicios que ofrece la firma, esta se desarrolla con base en la metodología inherente a las ventas misma que consiste en:

- Búsqueda de posibles clientes (prospectación).
- Dar a conocer los productos y servicios que se ofertan.
- Concertar cita para identificar sus necesidades.

Productos que he desarrollado en los últimos doce meses

- A. Desarrollo de cinco programas de intervención para el sector financiero
- B. Evaluación de competencias gerenciales para el sector automotriz (evaluación a 130 gerentes de servicio, refacciones y comercial).
- C. Diseño y elaboración de materiales didácticos tanto para el capacitando como para el capacitador para tres cursos específicos (Liderazgo

situacional, atención y servicio al cliente, análisis de problemas y toma de decisiones).

D. Facilitadora en 500 Horas frente a grupo.

E. Comercialización de los productos anteriores.

En mi experiencia profesional he observado que uno de los obstáculos que se tienen para clarificar un perfil del psicólogo en las organizaciones es la mezcla que se hace de las teorías y corrientes en la actualidad, ya que forman del psicólogo un profesionista sin solidez metodológica, teóricamente confundido y con un arsenal tecnológico escaso y deficiente. Es necesario que se desarrolle con una base metodológica bien establecida, para que tenga una perspectiva sólida y empírica.

Cabe mencionar que mi experiencia profesional ha estado guiada principalmente por los fundamentos del conductismo por lo que definir conductualmente las actividades del psicólogo implica especificar todas las conductas que debe desarrollar como profesional. Esto abarca desde el observar, definir variables cuantitativamente, escribir reportes, programar variables, analizar literatura previa, dar instrucciones, interactuar con otros en situaciones naturales, analizar datos, representar en formas diversas un mismo fenómeno o conjunto de observaciones, evaluar la adecuación de un concepto a un grupo de datos, saber discriminar la aplicabilidad de una técnica a una situación determinada, entre otras Urbina (1989).

El gran avance de las diferentes tecnologías de la información le ha abierto al psicólogo, un nuevo campo de desempeño laboral en el que puede diseñar diferentes estrategias de aprendizaje para un mejor uso de las ciencias del comportamiento, como lo señala Catala en 1995 al elaborar un perfil del psicólogo del trabajo y de las organizaciones (anexo 1)

En este sentido, la formación académica adquirida en la carrera de Psicología en la, entonces, ENEP Iztacala me proporcionó las herramientas necesarias para

desarrollar diversos modelos de intervención enfocados a atender la problemática de diferentes empresas que perseguían el objetivo de desarrollar su cultura organizacional.

IV Modelo de intervención

Como resultado de mis actividades de comercialización de los servicios que la firma Qualitatis S. C. ofrece, se solicitó por parte de una institución financiera nuestra intervención para fortalecer la calidad en el servicio que otorgaban al mercado ya que la calidad y el servicio eran contemplado por ellos como estrategias que les permitirían alcanzar la competitividad que les demandaba el entorno.

4.1 Características de la institución financiera.

Este grupo empresarial nace con el concepto de atender las necesidades financieras integrales de personas físicas y morales, cuya diversificación le permite atender los servicios financieros de, banca comercial, seguros y fianzas, AFORE, banca de inversión y administración de activos.

Su principal objetivo es adquirir y administrar las acciones emitidas por las sociedades integrantes del grupo: empresas del sector bancario y bursátil y del sector asegurador y afianzador.

Misión.

- ❖ Ser un grupo financiero comprometido con México e integrado con el mejor capital humano, creado para cuidar y hacer crecer de la manera más eficaz el patrimonio de sus clientes y socios.

Visión.

- ❖ Ser líderes del sector financiero de México en crecimiento con Rentabilidad, en beneficio de clientes, colaboradores y socios.

Valores.

- ❖ Compromiso con México.

- ❖ Desarrollo integral del personal.
- ❖ Confiabilidad.
- ❖ Austeridad.
- ❖ Visión a largo plazo.
- ❖ Integridad y compromiso
- ❖ Innovación.

Factores clave

- ❖ Eficiencia operativa.
- ❖ Estructura delgada con buena comunicación y liderazgo claro.
- ❖ Apertura y poca burocracia.
- ❖ Selección atinada de riesgos.
- ❖ Orientada a resultados.

Compromiso.

En grupo Financiero se ofrece la más novedosa y extensa gama de productos a través de sus Asesores Financieros, quienes brindan soluciones y respuestas integrales a todas las necesidades financieras de sus clientes.

Estructura

- ♣ 766 puntos de atención en toda la república integrados de la siguiente manera
- ♣ 102 Oficinas de servicio
- ♣ 79 Módulos de atención
- ♣ 511 Cajero de retiro y pago de servicios

- ♣ 92 Cajeros multifuncionales para retiro y depósito
- ♣ 10,000 colaboradores

Organización.

La estructura organizacional está cimentada en el servicio al cliente como se muestra en la figura 2.

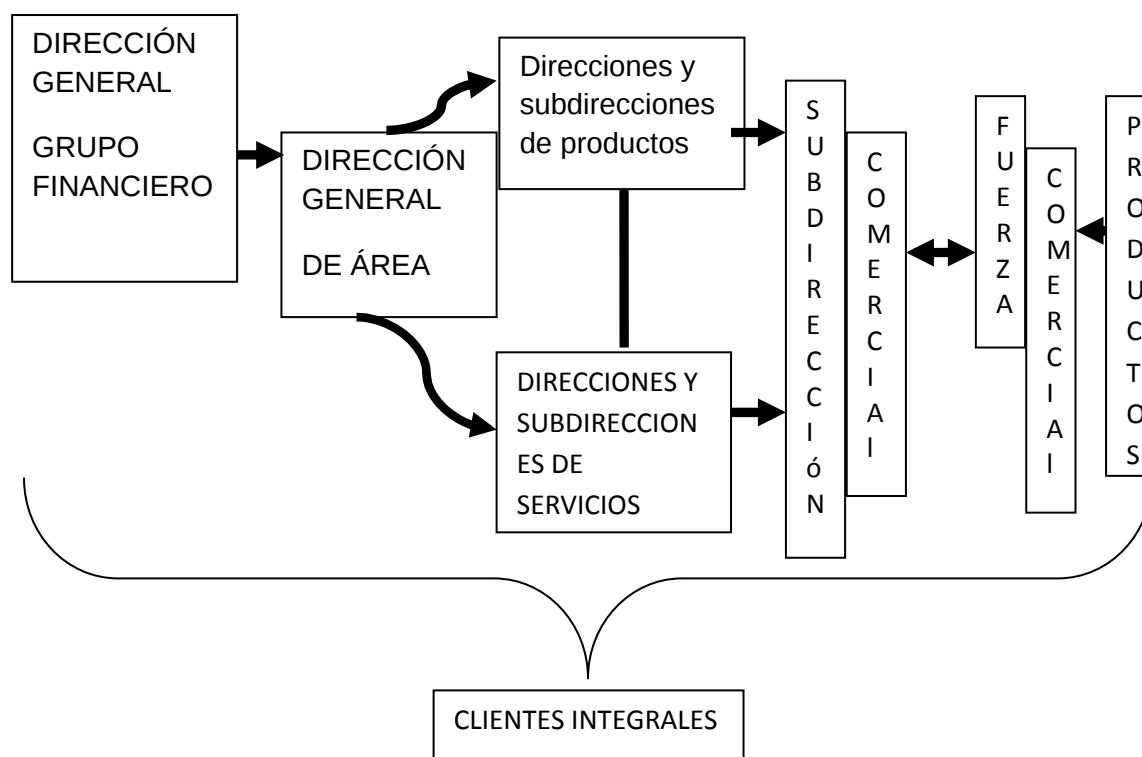


Figura 2. Estructura organizacional

4.2 Antecedentes del modelo de intervención.

Con base a la petición del Director de Recursos Humanos de la institución financiera, se desarrolló un modelo de intervención con el siguiente objetivo:

- Fortalecer la cultura organizacional con un enfoque a la calidad en el servicio mediante la reducción :
- Del número de quejas provenientes por el área de ventas y del usuario final del producto.
- Del índice de re procesos
- De los conflictos internos entre los recursos humanos de las diferentes áreas de trabajo.

Para tal efecto se procedió a identificar las acciones que previamente había realizado el área de capacitación con la finalidad de sumar esfuerzos e integrar mi intervención al trabajo de ellos.

Dos acciones el área de capacitación había realizado previa a mi intervención:

- Elaboración de un instrumento para recabar la opinión sobre el desempeño de los colaboradores y
- Selección de las oficinas de servicio en donde se desarrolló el programa de intervención.

El instrumento contempló recabar la opinión de cinco atributos mismos que eran considerados como satisfactorios si cada uno de ellos cumplía con cinco requisitos. La tabla 1. Contiene los cinco atributos con los requisitos a satisfacer.

Tabla 1. Atributos y requisitos a satisfacer

Atributos	Requisitos a cumplir
1. Conocimientos Generales	a. Experiencia necesaria para dar un servicio de calidad b. Conocimiento de su trabajo, las consecuencias del mismo y su importancia c. Organización y control de lo que realiza d. Seguridad que proyecta a partir de sus conocimientos e. Profundiza en sus conceptos y aclara dudas
2. Habilidades requeridas en el puesto	a. Disciplina en la ejecución de sus procesos b. Entusiasmo, y dinamismo en sus tareas c. Responsabilidad de sus acciones d. Comunicación clara asertiva e. Solución a problemas y toma decisiones
3. Actitudes	a. Actitud amable y receptiva a los comentarios b. Sinceridad y congruencia con lo que dice y hace c. Disposición a proporcionar el servicio requerido d. Trato amable y empático a los clientes e. Uso de la retroalimentación para generar comunicación efectiva
4. Perfil requerido	a. Cubre las necesidades que requiere el puesto, la oficina y la institución b. Es la persona indicada para la funciones que

en el puesto	debe realizar
	c. Cumple con los conocimientos y habilidades que debe tener la persona que ocupa esos puestos
	d. Tiene la edad y escolaridad apropiada para hacer su trabajo
	e. Se viste y se comporta acorde a lo que se espera de él/ella
5. Valoración integral	a. Es la persona indicada para los servicios que ofrece la institución
	b. Hace bien su trabajo por lo que son reconocidos como un grupo capaz
	c. Es un grupo fuerte e integrado por lo que el servicio ofrecido es de calidad
	d. Cuenta con potencial requerido para crecer junto con la institución
	e. Sin duda alguna es el personal que se necesita y estoy satisfecho con su desempeño

La escala de valoración para cada requisito de los diferentes atributos fue:

0= desacuerdo y 1 = acuerdo.

En el anexo 2 se presenta el instrumento que fue aplicado.

Con esta información proporcionada, diseñé el programa de intervención titulado **El proceso de cambio en las Organizaciones con un enfoque de servicio.**, mismo que fue aprobado tanto por el área de capacitación como por el director de recursos humanos.

Los objetivos que se perseguían en el programa fueron:

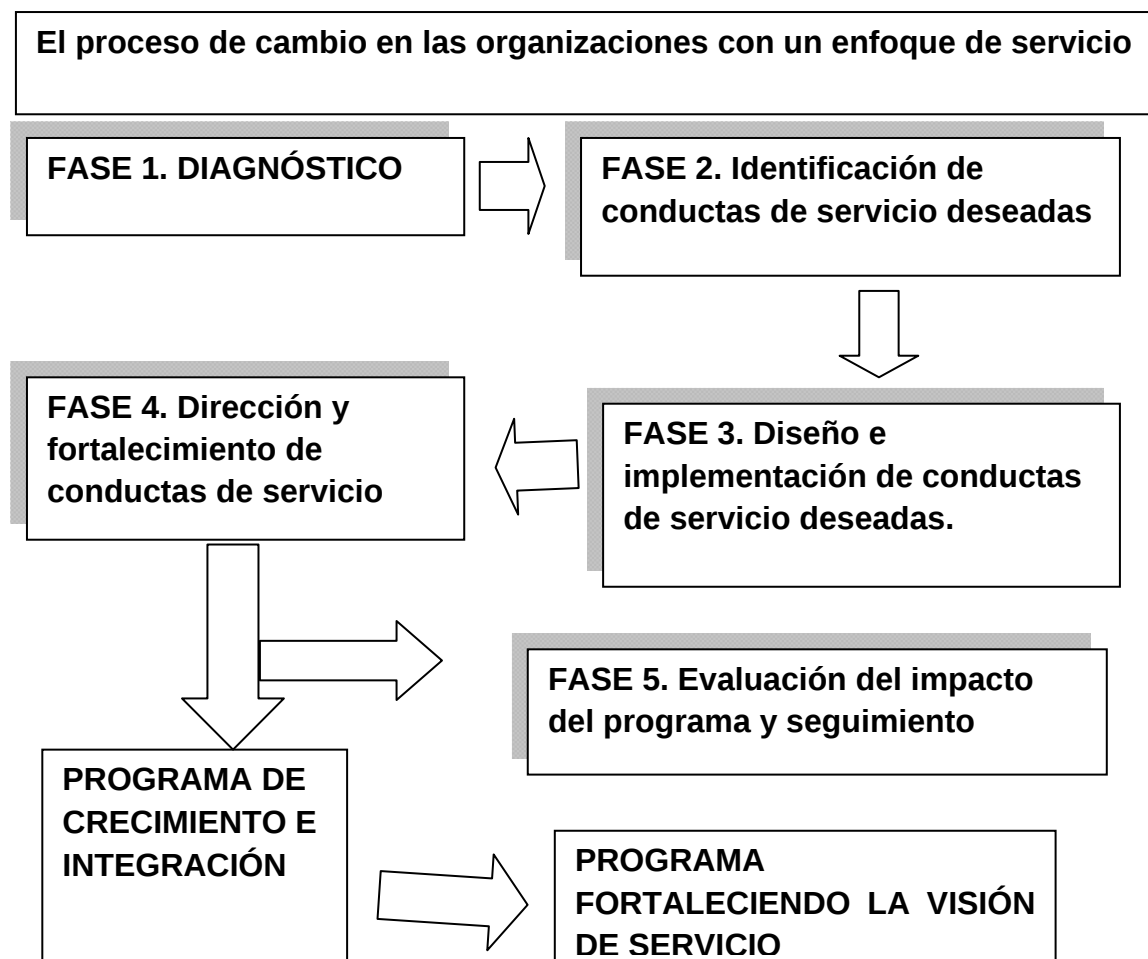
- ♣ Propiciar el desarrollo de una cultura organizacional con un enfoque de calidad en el servicio acorde a las necesidades de sus clientes internos y externos.
- ♣ Reflexionar en la importancia de ser parte activa de los procesos de cambio como una forma de controlar la dirección y el sentido del mismo.
- ♣ Facilitar el proceso de integración entre la fuerza de ventas y el personal administrativo como estrategia para fortalecer la gestación de recursos humanos integrales.
- ♣ Favorecer la reducción de la brecha que separa el ser de la organización con su hacer.

Para dar cumplimiento a dichos objetivos, se definieron cinco fases secuenciadas una de la otra, es decir los resultados de la fase anterior eran utilizados como insumos para desarrollar la siguiente fase.

1. Diagnóstico del servicio interno
2. Identificación de conductas de servicio deseadas
3. Planeación de las conductas de servicio
4. Dirección y fortalecimiento de las conductas de servicio
5. Evaluación del impacto del programa y seguimiento

La figura 3, muestra la metodología empleada.

Figura 3. .El proceso de cambio en las organizaciones con un enfoque de servicio.

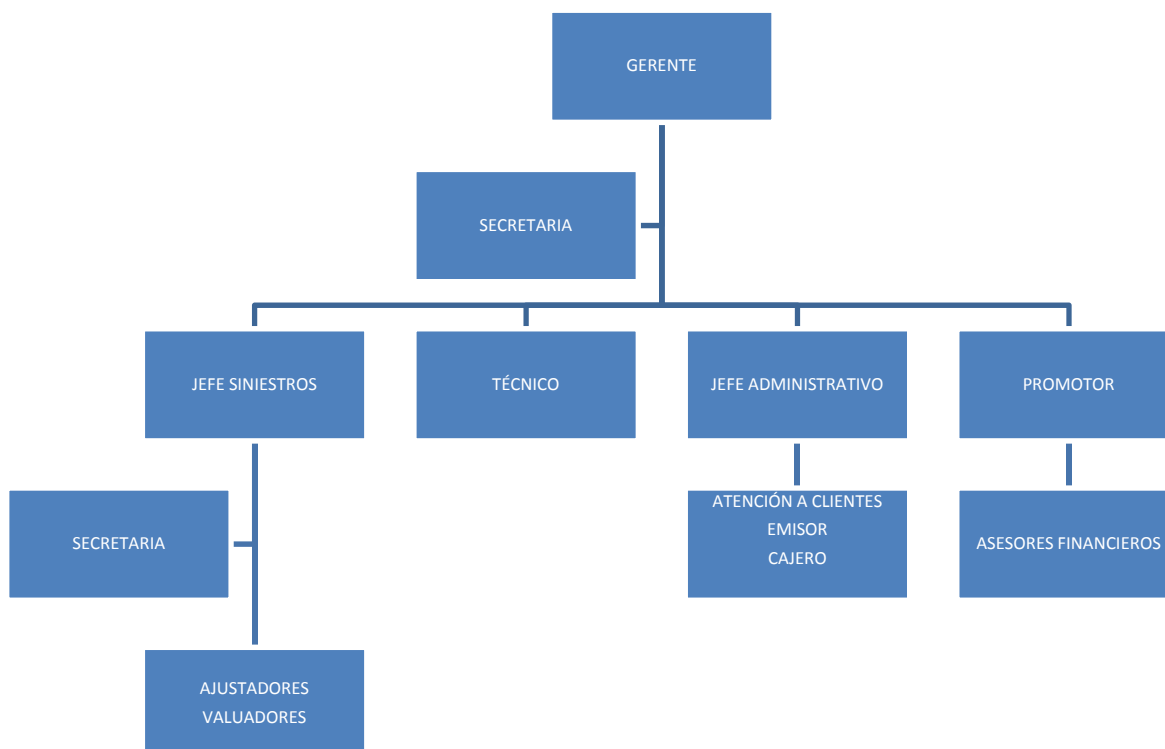


Es importante hacer mención que para poder dar inicio con cada una de las fases se requería contar con los resultados de la fase anterior, ya que dichos resultados fueron utilizados como información relevante para adaptar las acciones de la fase siguiente. De esta manera se tuvo posibilidades de aplicar el programa a las necesidades específicas de cada oficina de servicio.

Otro aspecto importante a señalar es que la medición del índice de re trabajos en las oficinas participantes del programa fue desarrollado por el área de auditoría de la misma institución financiera. La información que se obtuvo únicamente fue si disminuía o no. Esto fue señalado por la dirección desde un inicio.

Antes de desarrollar la descripción de la aplicación de cada fase que integra el modelo de intervención es conveniente mencionar la estructura organizacional de operación de una oficina de servicio tipo.

Figura 4. Estructura organizacional oficina tipo.



Los puestos que se encuentran unidos por una línea continua son los que son ocupados por el personal administrativo, el número de ellos está en función del tamaño del mercado en donde fue ubicada la oficina de servicio.

Los puestos unidos por una línea punteada son los ocupados por la fuerza de ventas, mismos que son considerados como los proveedores. Ya que se trata de organismos independientes a la institución financiera aunque su operación técnica está regulada por ésta (certificación de asesores, formación de los mismos,

suministro de instalaciones y servicios para la operación). De la misma manera que sucede con el personal administrativo, el número de promotores así como el de asesores financieros que tenga cada promotoría está en función del tamaño del mercado donde se ubica la oficina de servicio, por ello puede estar constituida por uno o más trabajadores.

En la ejecución de las funciones del personal administrativo y de ventas, ambos funcionan como cliente- proveedor interno es decir: el personal de ventas sale de la oficina a ejecutar la tarea de vender los productos que la institución financiera oferta, posteriormente regresa a la misma para que el personal administrativo realice todos los procesos internos requeridos para que el cliente, que adquirió un producto ofertado por la fuerza de ventas, goce de los beneficios que conlleva dicho producto.

El personal de ventas se convierte en proveedor interno del personal administrativo cuando le entrega la información que se requiere para generar la documentación legal que ampara la venta realizada. Y se convierte en cliente interno del personal administrativo cuándo éste tiene que entregar los documentos que dan soporte legal al proceso de ventas realizado.

Por su parte, el personal administrativo es proveedor interno del personal de ventas cuando entrega la documentación legal que ampara la venta, y es cliente interno cuando el personal de ventas le entrega la información requerida para tramitar la documentación legal.

4.3 Aplicación. Fase 1: Diagnóstico de opinión

Para la realización de esta fase, se aplicó el instrumento de opinión (anexo2) tanto al personal administrativo como para la fuerza de ventas de las 26 oficinas de servicio que participaron en el programa.

Cada oficina cuenta con una población diferente cuya distribución se presenta en la tabla 2

Tabla 2. Distribución de la población participante en el programa

ZONA	No.	PERSONAL	PERSONAL	POBLACIÓN
	OFICINAS	ADMINISTRATIVO	VENTAS	TOTAL
Poniente D.F.	2	35	185	220
Guadalajara	1	27	177	214
Hermosillo	2	47	182	229
León	3	57	232	289
Mérida	3	57	210	267
Monterrey	3	45	174	219
Sur D.F.	3	40	144	184
Puebla	3	63	238	301
Querétaro	2	14	66	80
Centro D.F.	2	21	100	121
Norte D.F.	2	43	245	288
Población	26	449	1953	2402

La encuesta se aplicó a 2402 personas de las cuales 449 formaban parte del personal administrativo y 1953 al personal de ventas.

La aplicación de la encuesta al personal administrativo se realizó de manera directa, mientras que con el personal de ventas se hizo por medio de sus promotores quién además de hacerla llegar a sus asesores, tenían que recuperarla y hacérmela llegar a través del servicio de paquetería interna.

El personal administrativo emitió su opinión en referencia al desempeño que observaba en el personal de ventas y éste a su vez en función al desempeño del personal administrativo. Cabe señalar que tanto el personal de ventas como el personal administrativo deberían pertenecer a una misma oficina de servicio.

RESULTADOS FASE 1. Diagnóstico de opinión

La tabla 3 muestra el resultado de la encuesta de opinión aplicada a las 2402 personas, en ella se señala el porcentaje en el que, los encuestados están de acuerdo en qué tanto sus proveedores internos poseen los atributos y cumplen con los requisitos necesarios para desempeñar sus puestos.

Los resultados se presentan tanto a nivel global como segmentado según la naturaleza de las funciones (personal administrativo y personal de ventas).

Tabla 3. Resultado encuesta de opinión

Atributo	Porcentaje de acuerdo emitido		
	Global	Personal administrativo	Personal ventas
Conocimientos generales	31.14	36.61	29.89
Habilidades requeridas en el puesto	32.77	63.78	25.64
Actitudes	14.37	9.26	15.54
Perfil requerido por el puesto	37.56	69.26	30.27
Valoración Integral	31.31	55.54	25.74

Se puede observar en ambos grupos la insatisfacción que viven en el ejercicio de sus funciones por lo que se puede estimar que no sólo la calidad en el servicio se ve afectada, sino la productividad de cada oficina al existir una brecha entre lo que la institución desea en materia de calidad en el servicio y lo que se está realizando.

Lo anterior coloca a la institución en una situación crítica ya que los atributos medidos son considerados como factores clave para alcanzar la competitividad que demanda el mercado.

En cuanto a la opinión emitida únicamente por el personal administrativo en relación al desempeño del personal de ventas se observó que:

El personal de ventas cuenta con pocos conocimientos y habilidades para realizar sus funciones, más aún califican como crítica el atributo referente a las actitudes que manifiestan cuando ellos solicitan algún servicio del personal administrativo.

En relación al desempeño del personal administrativo, el personal de ventas opina que ellos carecen del conocimiento y de las habilidades requeridas. De igual manera el personal de ventas valora la actitud que perciben de los administradores como negativa ya que no manifiestan interés por proporcionarles un servicio de calidad.

Los anteriores resultados nos hicieron suponer una falla en el proceso de reclutamiento y selección ya que al parecer el personal fue seleccionado sin considerar los requerimientos mínimos necesarios establecidos en las descripciones de puesto de la plantilla organizacional. Sin embargo, al acercarnos al área de reclutamiento y selección y hacer una revisión de los expedientes, se observó evidencia suficiente para afirmar que en todos los casos se cumplió con los requisitos establecidos para cada uno de los puestos. Lo que generó la interrogante: Si el personal cuenta con los requisitos que demanda su puesto, ¿qué está sucediendo para que sus clientes internos estén tan insatisfechos?

El bajo porcentaje obtenido en el atributo de actitudes me llevó a considerar el supuesto que el bajo reconocimiento interno que se tenía del desempeño de todos los que formaban parte de la oficina de servicio no era más que el reflejo de conflictos generados y no resueltos en la interacción diaria y repetitiva en un ambiente de presión por alcanzar los objetivos que les demanda la organización en un mercado inmerso en una crisis económica, política y social.

Asumiendo el supuesto como causa probable del grado de insatisfacción, se determinó desarrollar la segunda fase del modelo de intervención.

Fase 2. Identificación de conductas de servicio

El objetivo de esta fase fue proporcionar a ambos grupos las herramientas teórico-prácticas que permitieran a los participantes responsabilizarse del cambio deseado en la calidad del servicio que se vive en cada una de las oficinas.

De esta manera, la metodología y estructura del modelo de intervención sería el mismo pero aplicadas a las necesidades específicas.

La fase se desarrolló durante dos sesiones de capacitación dirigidas al personal tanto del equipo administrativo como del equipo de ventas. Cabe mencionar que para realizar la primera sesión de trabajo uno de los requisitos fue que cada grupo tuviera un máximo de 20 asistentes y que pertenecieran a la misma oficina, por lo que el número de grupos con los que se trabajó fue variable.

En cuanto a la segunda sesión se integró un solo grupo por oficina sin importar la cantidad de participantes.

La tabla 4 muestra la cantidad de grupos que se formaron para las dos sesiones en cada oficina

TABLA 4. Número de grupos por sesión

ZONA	No. OFICINAS	PRIMERA SESIÓN		SEGUNDA SESIÓN	
		No. DE GRUPOS		No. DE	No.DE
		ADM.	VENTAS	GRUPOS	PARTICIPANTES
Poniente D.F.	2	2	9	1	220
Guadalajara	1	1	9	1	214
Hermosillo	2	2	9	1	229
León	3	3	12	1	289
Mérida	3	3	11	1	267
Monterrey	3	3	9	1	219
Sur D.F.	3	3	7	1	184
Puebla	3	3	12	1	301
Querétaro	2	2	3	1	80
Centro D.F.	2	2	5	1	121
Norte D.F.	2	2	13	1	288
Población	26	26	99	26	2402

La primera sesión de trabajo se tituló “La dinámica de cambio en las organizaciones con un enfoque de servicio”. Dicha sesión de trabajo se impartió separadamente para el personal administrativo y para el personal de ventas, de tal manera que se desarrollaron 26 sesiones de trabajo para el personal administrativo y 99 para el personal de ventas. El número de participantes por sesión fue variable ya que dependía de la estructura de cada oficina.

La segunda sesión de trabajo se desarrolló un mes después de haberse realizado la primera, se tituló “Juntos lo hacemos mejor”, en esta sesión el criterio para la formación del grupo fue que pertenecieran a la misma oficina y que hubieran asistido a la primera sesión de trabajo. Es decir en esta segunda sesión se formó un solo grupo por oficina mezclando al personal de las dos áreas de trabajo, por lo que se realizaron 26 sesiones de trabajo

La figura 5 muestra como se integraron los grupos de trabajo en las sesiones estipuladas:



Primer Taller; La dinámica del cambio en las organizaciones con un enfoque de servicio.

Los objetivos esperados fueron:

- Provocar una situación de catarsis ante la presentación de las quejas de su trabajo en cada uno de los asistentes para dar inicio un proceso racional y encontrar alternativas que permitan dar solución a las quejas presentadas.
- Identificar en lo individual como en lo grupal las situaciones y comportamientos que no satisfacen sus necesidades laborales.

- Definir la cultura de servicio (actitudes, comportamientos y hábitos) que se desea vivir en las diferentes oficinas como estrategia que permita estandarizar la forma de hacer de cada oficina.
- Que los participantes reconozcan la fuerza interna que los apodera a como medio que les permita responsabilizarse del cambio deseado.
- Definir un plan de acción que les permita el acercamiento a la cultura de servicio deseada.

Los contenidos desarrollados en este taller fueron:

1. El cambio como esencia del fenómeno de la vida.
2. Causas y efectos de la resistencia al cambio de hábitos en el pensar, sentir y actuar.
3. Importancia de la participación activa de los recursos humanos en la transformación de la organización.
4. El perfil del profesional: Conocimientos, habilidades y actitudes.
5. La relación estrecha entre el profesional y su herramienta de trabajo
6. Presentación de los resultados de la encuesta de opinión.
7. Elaboración de un plan de acción

Cabe señalar que el grupo de asistentes para este primer taller debería cumplir como requisito que formaran parte de la misma área de trabajo (administrativos o ventas). En el anexo 3 de muestra el cronograma de la sesión de trabajo

Desarrollo y resultados del primer taller: La dinámica del cambio con un enfoque de servicio.

Cada sesión de trabajo fue guiada por un instructor mismo que capacitó previamente para el manejo de la misma. En el caso de algunas sesiones fungí como instructor directamente.

Los contenidos de la sesión se desarrollaron sin presentar ninguna dificultad, en todos los casos se contó con el entusiasmo y participación de los asistentes hasta llegar al momento en dónde se les daría a conocer la opinión de su desempeño laboral emitida por sus compañeros de trabajo pertenecientes a la otra área.

Una vez que fueron retroalimentados con los resultados de la encuesta se pudo identificar en los asistentes sentimientos de enojo, frustración, tristeza, mismos que se manifestaron en conductas “inadecuadas” tendientes a responsabilizar a quiénes habían emitido la opinión de sus comportamientos negativos. En otras palabras el hecho de que hubiera insatisfacción a las necesidades en juego era la culpa del otro.

Cabe señalar que en algunos casos inclusive manifestaron su deseo de vengarse y endurecer su comportamiento como medida para que “el otro” supiera en verdad lo que era no saber hacer el trabajo. Durante todo este proceso el facilitador se dio a la tarea de escuchar empáticamente para provocar el efecto catártico en los asistentes para después conducirlos en un proceso racional.

Cuando la manifestación de las conductas negativas fueron disminuyendo en frecuencia e intensidad, se pasó a ordenar las ideas y a encauzar a los asistentes a identificar las posibles causas por las que se emitía dicha opinión de su desempeño.

La identificación de posibles causas que originaban opiniones negativas se realizó mediante la formación de pequeños grupos de trabajo integrados por cinco asistentes, de esta manera en cada sesión se formaron cuatro mesas de trabajo

Del total de la población que asistió a la primera sesión (2402 asistentes) se formaron 400 mesas de trabajo con cinco asistentes en promedio: 104 pertenecían al equipo administrativo y 396 al equipo de ventas.

El trabajo realizado por las 400 mesas de trabajo permitió identificar 37 posibles causas de opinión negativa hacia el desempeño del trabajo que se observa en las oficinas

En la tabla 5 se presenta la frecuencia con la que cada causa fue identificada. Es importante señalar que la identificación de las mismas se realizó sin que se emitiera ningún juicio de valor ante ellas. Es decir fueron aceptadas como posibles causas con el simple hecho de que fuera mencionada por alguno de los asistentes.

Tabla 5. Selección de posibles causas de insatisfacción

CAUSAS	FRECUENCIA
Liderazgo centrado en los números, no en el servicio	400
Falta de apoyo y lenta velocidad de respuesta de oficina matriz	390
Desconocimiento de los procesos que sigue una venta	380
Carencia de un procedimiento que vincule a el área de ventas con el área administrativa	378
Incongruencia de los directivos y gerentes en relación al servicio	370
Actitudes negativas del personal, fuerza de ventas y administrativo	360
Falta de un procedimiento específico de servicio	320
Carencia de un procedimiento que permita mantener al cliente e incrementar a clientes integrales	324
Desorden administrativo en lo referente a productos bancarios	294
Desconocimiento de los productos que se venden	278
Comunicación organizacional inefectiva	200
Incremento de las operaciones a realizar con el mismo personal	199
Marcado esfuerzo de la gerencia para cubrir únicamente los objetivos del trimestre	190
Carencia de seguimiento cuando se hace uso de los productos	189
Falta de credibilidad en la organización, promesas no cumplidas	187
Carencia de un listado de especificaciones por producto	173
Operación con el concepto de que cliente sólo es el que tiene el recurso económico	169
Promotorías que no cumplen con su función de asesorar a los agentes	100

Continúa tabla 5.

Tiempo de respuesta corporativa lenta	97
Resistencia al cambio	93
Enfoque a lo urgente más que a lo importante	93
Búsqueda de culpables, no de soluciones	93
Apatía en la mayoría del grupo gerencial	90
Contradicciones en el manejo de información	90
Fuerza de ventas nueva no capacitada	90
Incremento de trabajo en el personal administrativo	90
Ausencia de funciones directivas	88
Enfoque sistemático al DINERO como un fin, más no como una consecuencia	88
Carencia de equipo que soporte la demanda de trabajo	85
Se carece de iniciativa	85
Lanzamiento de productos sin soporte administrativo	83
No hay una imagen corporativa homogénea	83
Personal no capacitado en producto, procesos y ventas	83
Hay bloqueo de canales	80
Visualización del servicio como una exigencia	80
Proveedores de servicios poco confiables	59
Equipo insuficiente y obsoleto	29

Una vez que se identificaron las posibles causas de insatisfacción, cada mesa de trabajo se dio a la tarea de seleccionar cinco de ellas, el criterio para la selección fue el que los integrantes de la mesas tuvieran la posibilidad de generar acciones correctivas que terminarán con las mismas. La tabla 6 muestra la selección de ellas.

Tabla 6. Selección de causas a corregir

1	Desconocimiento de los procesos que sigue una venta	380
2	Carencia de un procedimiento que vincule a el área de ventas con el área administrativa	378
3	Actitudes negativas del personal, fuerza de ventas y administrativo	360
4	Falta de un procedimiento específico de servicio	320
5	Desorden administrativo en lo referente a productos bancarios	294

Continúa tabla 6.

6	Desconocimiento de los productos que se venden	278
7	Comunicación organizacional inefectiva	200
8	Carencia de seguimiento cuando se hace uso de los productos	189
9	Falta de credibilidad en la organización, promesas no cumplidas	187
10	Carencia de un listado de especificaciones por producto	173
11	Promotorías que no cumplen con su función de asesorar a los agentes	100
12	Resistencia al cambio	93
13	Enfoque a lo urgente más que a lo importante	93
14	Búsqueda de culpables, no de soluciones	93
15	Contradicciones en el manejo de información	90
16	Fuerza de ventas nueva no capacitada	90
17	Enfoque sistemático al DINERO como un fin, más no como una consecuencia	88
18	Se carece de iniciativa	85
19	Personal no capacitado en producto, procesos y ventas	83
20	Hay bloqueo de canales	80
21	Visualización del servicio como una exigencia	80
22	Proveedores de servicios poco confiables	59

Como puede observarse la mayoría de las posibles causas fueron seleccionadas (22 de 37) por lo que se puede afirmar que un cambio en la cultura organizacional era factible ya que dependería de lo que los integrantes de las diferentes oficinas realizaran, sin menospreciar que quedaban 15 causas identificadas en las cuales ellos consideraban no tener posibilidades de actuar.

Con la selección realizada por los equipos de trabajo, se pudo realizar un plan de acción acorde a satisfacer las necesidades de calidad en el servicio de cada una de las oficinas participantes. Dicho plan de acción fue elaborado para desarrollarse durante un mes, tiempo en el que revisarían los avances. La información que contenía el plan de acción se presenta en la tabla 7:

- ✓ Establecer un comité de servicio que se dé a la tarea de evaluar y retroalimentar el proceso (Gerente, jefes y promotores).

Los temas que se desarrollaron en el taller son:

1. La naturaleza humana de la calidad
2. El servicio como valor
3. La calidad en el servicio, resultado del éxito del equipo de trabajo
4. Retroalimentación
5. Evaluación de resultados
6. Plan de acción de mejora (Anexo 4).

Desarrollo y resultados del segundo taller: Juntos lo hacemos mejor:

En este segundo taller el requisito para participar fue haber asistido a la primera sesión de trabajo. Los grupos se integraron con el total del personal tanto administrativo como de ventas de una misma oficina.

Al igual que la primera sesión, ésta fue guiada por un instructor titular y un ayudante por cada 20 asistentes, hay que recordar que en la segunda sesión de trabajo el número de participantes fue variable teniendo un mínimo de participantes de 80 y un máximo de 301.

El desarrollo de los contenidos no presentó ninguna dificultad, se contó con la participación activa de los asistentes, En un inicio se pudo observar la división física entre las dos áreas de trabajo, es decir se agruparon por áreas laborales, elección que se respetó hasta que llegó el momento de desarrollar el tema cuatro, Retroalimentación.

Para iniciar el desarrollo del tema se formaron pequeños grupos de trabajo mezclando a los asistentes, verificando que en cada grupo existieran participantes tanto del área de ventas como del área administrativa.

En cada mesa de trabajo se nombró a un representante del área de ventas y uno del área administrativa.

Se le pidió a cada representante que expusiera al resto del grupo el plan de acción que habían desarrollado el mes anterior como producto de la primera sesión de trabajo. El grupo de ventas expuso el suyo y el grupo administrativo el propio.

Posteriormente se pidió al grupo administrativo que emitiera su opinión en relación a las acciones que habían realizado el grupo de ventas.

Acto seguido se procedió a solicitar la opinión del grupo de ventas sobre el trabajo realizado por el grupo administrativo.

.Las opiniones de ambos grupos estuvieron reguladas por las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué se dijo que se haría?
- ✓ ¿Qué se hizo?
- ✓ ¿Qué no se hizo?
- ✓ ¿Qué obstáculos encontraron?
- ✓ ¿Qué falta por hacer?

En todos los casos se opinó haber cumplido satisfactoriamente con el plan de trabajo que se había propuesto. Así mismo reportaron dificultad para obtener respuesta oportuna en aquellos trámites que tenían que ser enviados para su proceso a oficina matriz. (El personal de oficina matriz no participo en el programa)

No obstante a la dificultad encontrada, todos manifestaron vivir un cambio en la forma de hacer el trabajo disminuyendo los conflictos entre ellos y sentir un clima organizacional más relajado y armonioso.

Posteriormente se dio paso a la elaboración de un nuevo plan de acción tomando como base lo que habían concluido que faltaba por hacer y considerando los mismos criterios que en el plan anterior: Elegir únicamente aquellos aspectos que pudieran tener posibilidades de actuar. La información de este nuevo plan de acción fue la referente a:

PROBLEMA	¿Qué está funcionando mal? ¿Qué faltó por hacer?
OBJETIVO	¿Qué queremos lograr?
BENEFICIOS	¿Qué ganamos con lo que vamos a lograr?
ACCIONES	¿Qué actividades vamos a llevar a cabo?
IMPLEMENTACION	¿Cuándo vamos a empezar? ¿Cuándo vamos a terminar? ¿Quién está involucrado?
MEDICION	¿Cómo lo vamos a medir? ¿Quién lo va a medir? ¿Cada cuando se va a evaluar?
SEGUIMIENTO	¿Qué vamos a hacer para darle continuidad y buscar mejoras?

El plan fue entregado a las personas responsables de vigilar su cumplimiento, dichas personas formarían parte de lo que se llamaría “Comité de Servicio” integrado por cinco de los asistentes: tres promotores - quiénes fueron elegidos de manera voluntaria- , el gerente y el jefe administrativo de la oficina.

Las acciones de mejorar que decidieron llevar a cabo para mejorar el servicio que ofrece cada oficina se presentan en las figuras 6 y 7, cabe hacer mención que éstas se dividieron en dos bloques, en el primer bloque se incluyeron, aquellas acciones que podían ser realizadas por cada uno de ellos, En el segundo bloque

se incorporaron aquellas acciones que requerían de la elaboración de un proceso que requería de la intervención de dos o más personas.

Por otra parte, se preguntó a los grupos que consideraban se podría mejorar de las dos sesiones de trabajo que se habían desarrollado. Sus comentarios se presentan en la figura 8.

Finalmente se les solicitó su opinión sobre que les había parecido las dos sesiones de trabajo, dichas opiniones se presentan en la figura 6.

Figura 6. Acciones de mejora bloque 1

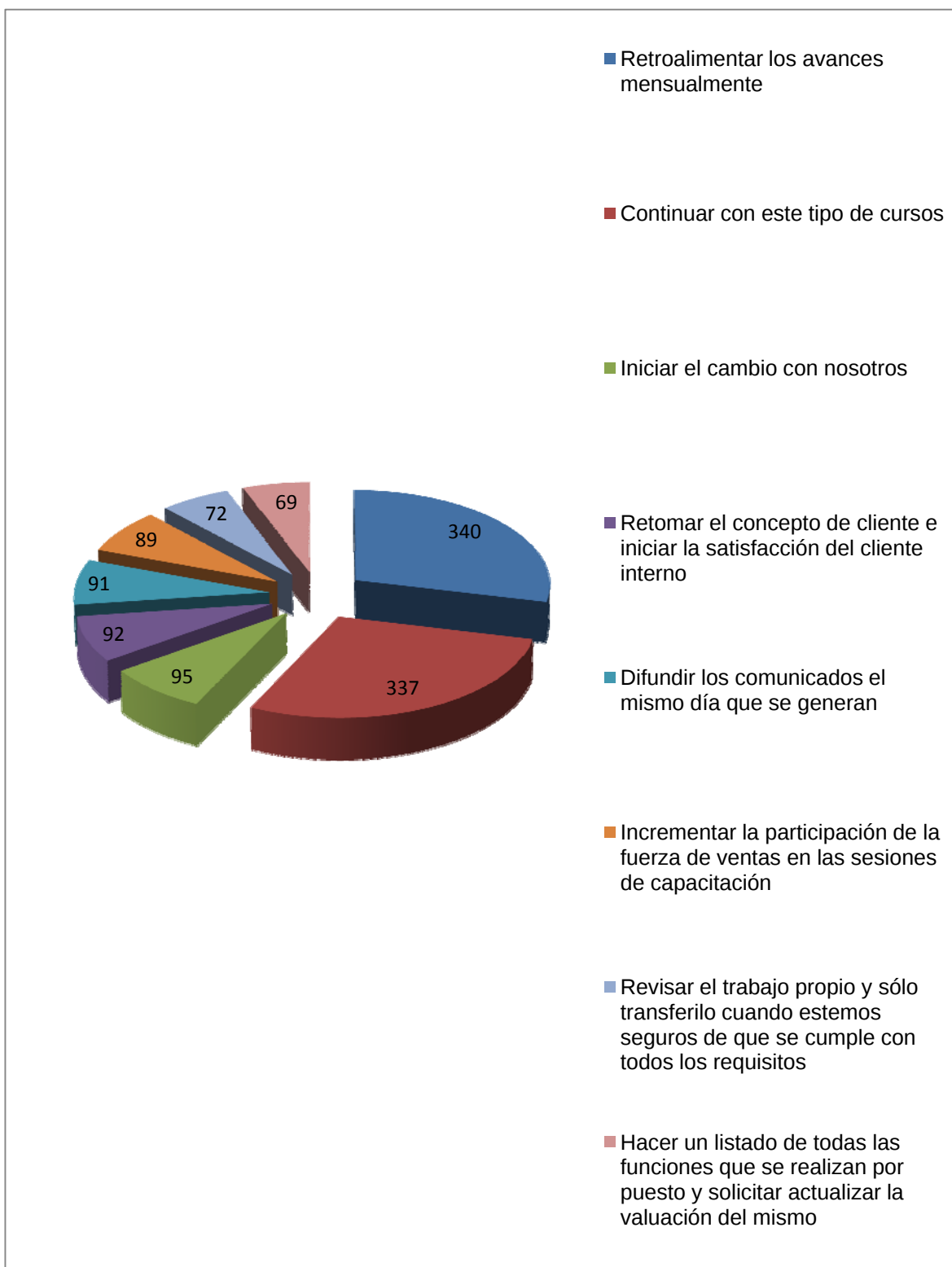


Figura 7. Acciones de mejora bloque 2

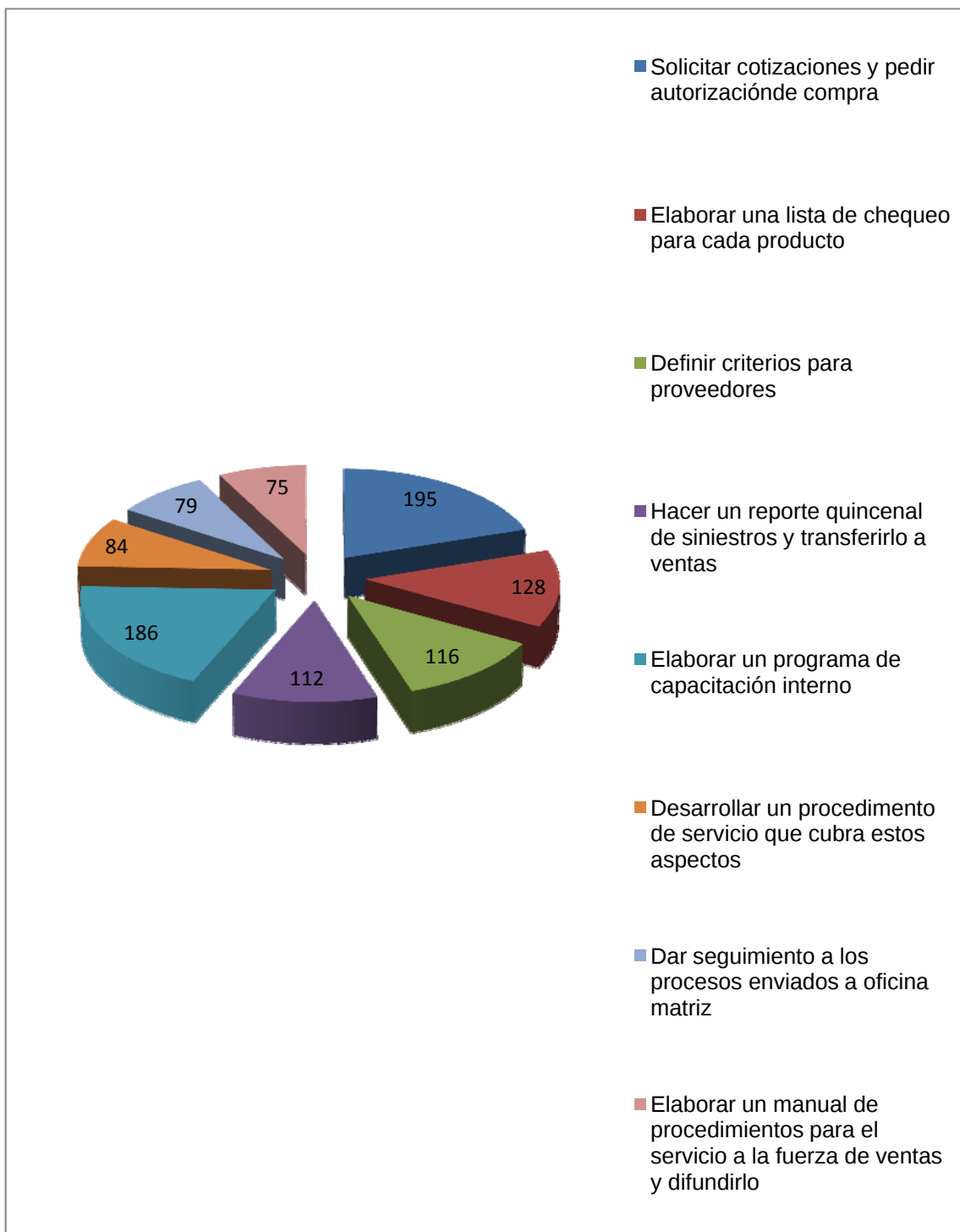
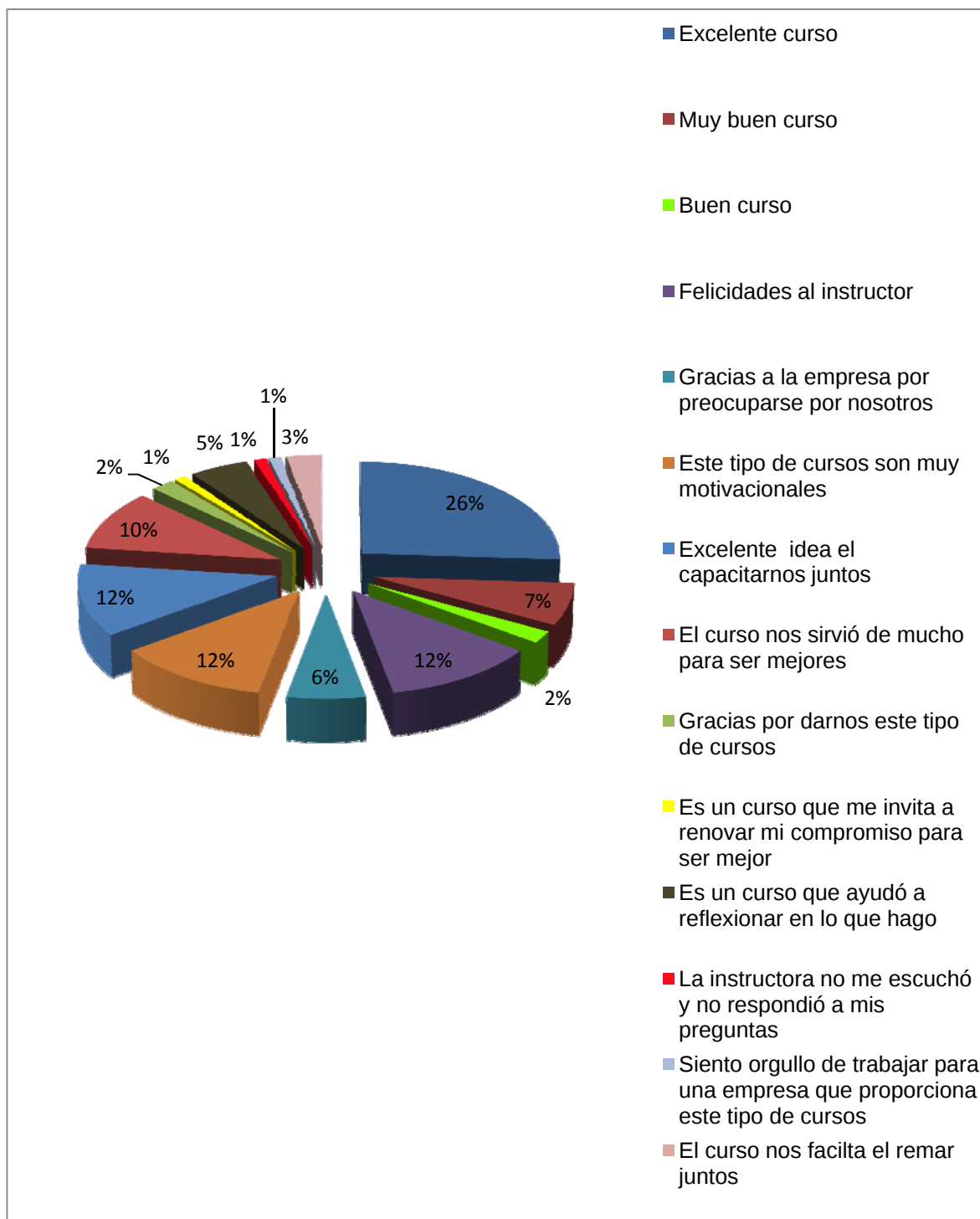


Figura 8. Mejoras en las sesiones de trabajo



Figura 9. Opinión en relación a las sesiones de trabajo.



Como se observa en las ilustraciones anteriores tanto en los comentarios como en las sugerencias que hacen los equipos se identifica el agrado que experimentaron los asistentes a las sesiones conjuntas de trabajo marcando ya una diferencia con las opiniones vertidas en la encuesta de diagnóstico.

Lo anterior nos indica que el proceso había arrojado los resultados esperados, por lo que se procedió al desarrollo de la fase 3.

Fase 3. Diseño e implantación de un proyecto de servicio

En esta fase se procedió a la planeación de las conductas de servicio deseadas, para ello primeramente se nombró a un comité de servicio integrado por tres promotores de ventas, el gerente y el jefe de la oficina.

Al comité se le asignaron las tareas:

- ✓ Reunirse con su grupo de trabajo (administrativo y ventas) y definir un plan de acción con el objeto de establecer las conductas de servicio deseadas y que fueron definidas en la segunda sesión de trabajo.
- ✓ Vigilar la ejecución del plan y retroalimentar al personal de la gerencia sobre los avances y resultados del mismo.
- ✓ De ser necesario se desarrollarían tantos planes como se requirieran

Los resultados esperados en esta fase fueron:

- Definir e identificar el perfil del cliente que asiste a la oficina.
- Definir los requisitos de servicio deseado (indicadores)
- Establecer una metodología que permita recolectar las necesidades de sus clientes en un proceso cíclico.
- Traducir la retroalimentación del cliente a registros del equipo de trabajo
- Identificar a sus proveedores y al sistema de retroalimentación para ellos.

Desarrollo y resultados:

A partir de esta fase, nuestra intervención únicamente se dio con el comité de servicio (gerente de oficina, jefe administrativo y promotores) asesorándolo vía telefónica o mediante aulas virtuales para que cumpliera con éxito su función y con el objeto de ir preparando la salida del grupo consultor.

Cada semana y por espacio de tres meses se estableció comunicación con los “comités de servicio” de cada oficina para solicitarles información de los avances logrados así como para verificar en la medida de lo posible que la información que se me proporcionaba era fidedigna.

Por ejemplo: una de las acciones a establecer era contestar el teléfono antes del cuarto tono de llamado, mencionar el nombre de quién contestaba, preguntar el motivo de la llamada y no dejar la llamada hasta que la persona que llamaba estuviera en comunicación con la persona quién le resolvería el motivo de su llamada. Para verificar lo anterior, me di a la tarea de realizar personalmente las llamadas de forma azarosa.

En otros casos la verificación la realizaba con el área de auditoría para constatar que los re trabajos habían disminuido, así mismo solicitaba a las gerencias me hicieran llegar copia de registro de asistencia a las reuniones de trabajo, de las minutas de las mismas o cualquier otro registro que se hubiera definido.

En las gerencias ubicadas en la zona metropolitana, la verificación de las conductas de servicio se dio de forma presencial con la participación de un equipo de cinco ayudantes quienes asistieron a ellas bajo el papel de cliente o en algunos casos era yo quien asistía sin previo aviso.

Finalmente en algunos planes de trabajo no era posible que yo verificara la veracidad de la información por lo que únicamente me quedaba con la información que me proporcionaba “el comité de servicio”

Los resultados observados en esta fase indicaban que todos los planes de trabajo encaminados a establecer las conductas de servicio deseado se cumplían en tiempo y forma. Por lo que se procedió a la aplicación de la fase 4.

Fase 4. Dirigir y fortalecer las conductas de servicio deseadas

El objetivo de esta cuarta fase fue dirigir y fortalecer el comportamiento de los integrantes de la gerencia hacia el objetivo de calidad en el servicio deseado.

Los resultados esperados de la cuarta fase fueron:

1. Concentrar los esfuerzos del equipo en el desempeño para alcanzar los estándares de calidad definidos.
2. Desarrollar las habilidades para incrementar la conducta deseable y reducir la conducta indeseable.
3. Establecer un sistema de dirección del desempeño auto regulable para que los equipos mejoren continuamente la calidad en el servicio que proporcionan a sus clientes internos como externos

Desarrollo y resultados alcanzados

Para ello, se diseñó una sesión de retroalimentación dirigida a los dos equipos de trabajo de las diferentes gerencias

La duración de la sesión fue de 8 horas iniciando con una conferencia motivacional encaminada a los beneficios de la integración de equipos efectivos de trabajo, posteriormente se proyectó la película “Duelo de Titanes” misma que fue comentada por todos los integrantes.

Posterior al análisis de la película se presentaron los resultados de rentabilidad de la gerencia así como los índices de desperdicio, cancelaciones, re trabajos y ventas obtenidos en el trimestre anterior para que con base a ello se definieran acciones de mejora desarrollando un plan de acción trimestral.

De la misma manera que en la fase anterior, fue el “comité de servicio” el responsable de vigilar la ejecución del mismo.

Al igual que en la fase tres se dio seguimiento a distancia durante tres meses comprobando que en su totalidad las gerencias continuaban de manera activa participando en el proyecto.

Como parte de la fase 4, se incorporaron dos programas cuyo desarrollo se dio de forma paralela

Programa de crecimiento e integración.

El objetivo es proporcionar a los recursos humanos de la gerencia actividades recreativas, culturales y deportivas en lo individual, familiar y grupal que les permitan crecer como seres humanos y como integrantes de una comunidad para que con ello se fortalezca la cultura de calidad en el servicio deseada.

Este programa se dirigió al equipo administrativo y al de ventas así como a sus familiares directos.

La duración de los eventos del programa así como la naturaleza de las acciones fueron definidas por el gerente de la oficina teniendo como base el desarrollo de los planes de trabajo, los resultados de rentabilidad que la gerencia alcanzó mensualmente y considerando iniciar con actividades familiares.

El objetivo de iniciar con actividades familiares fue el de fortalecer las conductas de servicio en el entorno dónde se aprenden mostrando los beneficios que se obtiene al dirigir nuestro comportamiento hacia una cultura de servicio.

Para ello se tituló a esta primera sesión familiar “Tu familia también es la nuestra” La duración de la sesión fue de ocho horas. A cada uno de los integrantes de la gerencia se les hizo llegar una invitación para asistir a un día familiar por lo que se les pedía que invitaran en el caso de los solteros a sus padres, hermanos y novio (a) en caso de tenerlo. En el caso de los casados a su pareja e hijos y en el caso de los divorciados o viudos a sus hijos y de así creerlo conveniente a su pareja si la tenían.

La agenda de trabajo en el día familiar fue

- | | |
|-----------------------|--|
| 8:00 a 9:00 | Recepción de las familias entregándoles una camiseta con el logotipo de la empresa y el lema “Tu familia también es la nuestra” Durante este tiempo se ofreció jugo, fruta, café y panecillos. |
| 9:00 a 11:00 | Conferencia motivacional interactiva. |
| 11::00 a 12:00 | Recorrido por las instalaciones, el objetivo fue involucrar a la familia en la misión de la institución así como llevar a los integrantes de la familia al lugar físico de trabajo del personal de la institución financiera, en cada lugar se encontraba una carta de bienvenida firmada por del director general agradeciendo a las familias el tiempo que su ser querido pasaba en la oficina, así como la comprensión y paciencia que le tenían pues reconocía que mucho del tiempo que pasaban en la oficina se lo quitaban a la familia. |
| 12:00 a 12:30 | Traslado al jardín donde se serviría la comida y tendría lugar la continuación del día familiar. |

12:30 a 14:00	Se organizaron actividades físicas y en equipo, los equipos eran formados mezclando a todos los integrantes de las familias, dichas actividades fueron variando pues dependían de las características del lugar, en algunos casos fue tirolesa, telaraña, carreras, maratones, etc.
14:00 a 16:00	Comida
16:00 a 18:00	Actividades de equipo, obras de teatro, concursos de canto, pintura de cerâmica, etc.
18:00 a 18:30	Agradecimiento y despedida

Es importante señalar que se contaba con el personal necesario y se habilitó el espacio para cubrir las necesidades en el caso de que en el grupo existieran bebés, niños pequeños o adultos mayores; de esta manera todos los asistentes pudieron disfrutar el día.

El impacto de este día familiar fue reportado como maravilloso, pues el clima organizacional que se generó fue de armonía y colaboración.

Una vez que se realizó el día familiar la planeación y programación de las otras actividades fue desarrollada por el gerente. Entre las actividades elegidas fueron:

- ❖ Deportivas: Torneo de fut bol, boliche, volei bol, natación,
- ❖ Culturales: Conciertos, obras de teatro, cine
- ❖ Recreativas: Días de convivencia familiar en el campo, etc.

El seguimiento que se dio a este tipo de actividades fue vía telefónica en dónde el gerente me informaba lo que llevaría a cabo así como el resultado general del mismo.

Paralelamente al programa de crecimiento, se desarrolló el programa:

Fortaleciendo la visión de calidad en el servicio.

El objetivo del programa fue contribuir al proceso de concientización de la calidad en el servicio. Para ello se seleccionaron lecturas cortas relacionadas con la filosofía de servicio (anexo5).

Dichas lecturas fueron distribuidas mensualmente a todo el personal que participó en el proyecto de servicio, la distribución se dio en diferentes modalidades, físicamente en copia, electrónicamente o en carteles que se colocaban en áreas comunes.

En este sentido, se le enviaban, en archivo electrónico, las lecturas al subdirector de zona quién a su vez solicitaba la impresión de carteles y fotocopias para enviarlos a cada uno de los gerentes de su zona.

Los gerentes a su vez hacían llegar la información a su equipo administrativo y de ventas con la solicitud de que compartieran la lectura con su familia.

El seguimiento de este programa se realizó telefónicamente durante seis meses, se eligió a el 10% de la población y se preguntaba si se había recibido la lectura y que opinaban de ella, en todas la gerencias se pudo comprobar que las lecturas habían llegado a su destino, las personas encuestadas telefónicamente manifestaron su agrado por recibir dicha información pues les permitía dar continuidad en el proceso.

Fase 5. Post- evaluación

Diez mese después de iniciado el proyecto, se aplicó por segunda vez la encuesta de opinión a la población participante. Los resultados globales se presentan en la tabla 6 en la que se observa un incremento significativo en el porcentaje de

acuerdo de las habilidades que observan en sus compañeros de trabajo al realizar sus funciones.

Resalta el rubro de las actitudes en donde el incremento de acuerdo se incrementa hasta más de cinco veces en comparación con la opinión emitida al inicio del programa

Tabla 8 Comparativo global de resultados encuesta inicial y final

Global	Evaluación	Evaluación
	Inicial	Final
Conocimientos generales	31.14	79.68
Habilidades requeridas en el puesto	32.77	87.72
Actitudes	14.37	80.67
Perfil requerido por el puesto	37.56	91.67
Valoración Integral	31.31	82.72

En relación a la opinión manifestada por el equipo administrativo en cuanto a qué tan de acuerdo estaban que sus compañeros del equipo de ventas poseían las competencias necesarias para desempeñar su puesto, se observa un incremento en el porcentaje de acuerdo en comparación con la opinión inicial. No puede dejar de mencionarse el rubro de las actitudes mismo que se incrementa aproximadamente ocho veces en su nivel de acuerdo, lo que indica que las actitudes que percibe el equipo administrativo del equipo de ventas pasó de ser negativo a positivo percibiendo, la cortesía, amabilidad, la confianza, el apoyo que demandaban en la fase 2 del modelo de intervención. Dichos resultados se presentan en la tabla 9

Tabla 9: Comparación de opinión inicial y final del porcentaje de acuerdo en el desempeño del equipo de ventas

Grupo Administrativo	Evaluación	Evaluación
	Inicial	Final
Conocimientos generales	36.61	79.86
Habilidades requeridas en el puesto	63.78	85.26
Actitudes	9.26	71.7
Perfil requerido por el puesto	69.26	94.17
Valoración Integral	55.54	85.92

En la tabla 10 se muestra el comparativo de la opinión emitida por el equipo de ventas en relación a qué tanto estaban de acuerdo con las competencias manifestadas en el ejercicio de sus funciones el equipo administrativo. Dichos resultados revelan en todos los casos un incremento favorable mínimamente en un 100%. Al igual que en los resultados de la opinión del equipo administrativo resalta el rubro de las actitudes el cual refleja un incremento mayor a cinco veces en relación a la opinión emitida en la evaluación diagnóstica.

Tabla 10 Comparación de opinión inicial y final del porcentaje de acuerdo en el desempeño del equipo administrativo.

Grupo ventas	Evaluación	Evaluación
	Inicial	Final
Conocimientos generales	29.89	79.64
Habilidades requeridas en el puesto	25.64	88.28
Actitudes	15.54	82.7
Perfil requerido por el puesto	30.27	91.1
Valoración Integral	25.74	82

4.4 Resultados del modelo de intervención.

Como se señaló anteriormente, los objetivos que se definieron para el programa de intervención fueron:

- ♣ Propiciar el desarrollo de una cultura organizacional con un enfoque de calidad en el servicio acorde a las necesidades de sus clientes internos y externos.
- ♣ Reflexionar en la importancia de ser parte activa de los procesos de cambio como una forma de controlar la dirección y el sentido del mismo.
- ♣ Facilitar el proceso de integración entre la fuerza de ventas y el personal administrativo como estrategia para fortalecer la gestación de recursos humanos integrales.
- ♣ Favorecer la reducción de la brecha que separa el ser de la organización con su hacer.

De acuerdo a los resultados alcanzados en las diferentes fases del programa, se puede afirmar que el modelo de intervención aplicado arroja resultados satisfactorios al cumplir con los objetivos del mismo como se demuestra al contrastar las opiniones sobre el desempeño de los participantes del programa, lo que generó una disminución en las quejas, en los conflictos internos así como en los re trabajos. Lo anterior en beneficio de la rentabilidad y del comportamiento organizacional.

Es importante señalar que durante diez meses posteriores se monitorearon a distancia los resultados obtenidos observándose que el comportamiento organizacional alcanzado se mantenía.

Por lo anterior se procedió a separar al equipo consultor con la organización permitiendo que ésta operara de manera autónoma el modelo de intervención establecido.

Discusión y conclusiones

Los resultados alcanzados nos permiten afirmar que la calidad en el servicio proporcionada en las diferentes acciones que requieren de manera cotidiana dentro de la organización, fue mejorada observando las conductas deseadas por los clientes internos, situación que permitió mejorar el nivel de satisfacción entre ellos.

Al haber satisfacción en las necesidades de servicio interno, se experimentan emociones de agrado lo que a su vez da origen a generar conductas positivas entre los participantes del proyecto.

Cuando la interacción se da haciendo uso de conductas positivas se produce el fenómeno de la espiral de crecimiento en donde una conducta positiva genera emociones positivas y éstas a su vez conductas positivas, creando un clima organizacional armonioso y productivo, por lo que se puede observar una disminución en los conflictos existentes y un abordaje de los mismos hacia su resolución, propiciando así un ambiente más propio para desempeñar la tarea.

Por otra parte el informe presentado por el área de auditoría de la institución hace referencia a una mejora en la rentabilidad de las gerencias participantes en el proyecto al haber bajado su índice de re trabajo, desperdicio y cancelaciones.

Uno de los aspectos que a mi juicio representan una mayor dificultad para cambiar es justamente la conducta del ser humano, más aún cuando dicha conducta ha sido repetitiva por un tiempo prolongado y ha sido sujeta a recompensas y a castigos.

Sin embargo, cuando se cuentan con las condiciones y los recursos necesarios es factible propiciar dicho cambio, no sólo en la conducta individual sino en la grupal.

Sin duda alguna, el modelo de intervención aplicado surtió su efecto positivo en las conductas a modificar, no obstante a que su aplicación fue grupal, la ejecución se dio en el terreno individual y de lo interior a lo exterior.

Por otra parte, los resultados alcanzados me permiten valorar la importancia de la percepción que los seres humanos tenemos acerca de los hechos, y que dichas percepciones están sustentadas en nuestra experiencia de vida, experiencia que adquiere significado a partir de las emociones que el hecho desencadena en nosotros. Dicho planteamiento me lleva a la interrogante ¿para modificar la conducta del ser humano el objeto de estudio debe ser la conducta misma o la percepción que genera dicha conducta?

La experiencia vivida en este modelo de intervención me lleva a la respuesta de que para modificar la conducta es necesario trabajar en el terreno de las percepciones, de las emociones que generan la percepción de los hechos, buscar que cada uno de los hechos que presenciamos desencadenen emociones de agrado para que a su vez generen conductas positivas.

De esta manera y de acuerdo con Goleman (2006) se dio paso a desarrollar la inteligencia emocional en la organización al trabajar los cinco pilares de la misma:

1. **Autoconciencia:** aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto en los demás.
2. **Autorregulación:**, capacidad para controlar y redirigir los impulsos negativos o el mal humor de tal forma que se evite tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.
3. **Motivación:**, disfrutar lo que se realiza cotidianamente, vivir la pasión por el trabajo por razones que van más allá del dinero o el status. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.

4. **Empatía:** aptitud para entender las emociones así como su manifestación por parte de las otras personas. Habilidad para tratar a las personas bajo el principio de comprensión y entendimiento de su percepción.
5. **Habilidades sociales:**, competencia en el manejo de las relaciones interpersonales así como la creación de redes sociales para encontrar puntos en común y estrechar lazos.

El psicólogo como especialista en el comportamiento organizacional actualmente no ha alcanzado el nivel de desarrollo profesional que se observa en otras profesiones, desde mi punto de vista esto se debe entre otras a las limitantes que desde la formación se tienen y a la falta de un entrenamiento factible para la aplicación de los conocimientos adquiridos, si bien es cierto que dentro del diseño curricular desarrollado en Iztacala se contempla la aplicación de ellos, dicha aplicación en mi experiencia fue desarrollada mediante un pensamiento lineal lo que dificultó el desarrollo de un pensamiento sistémico.

Al no haber desarrollado un pensamiento sistémico, en mi práctica profesional me fue difícil identificar y sobre todo aplicar de manera integrada los conocimientos y habilidades adquiridas en mi proceso de formación.

No obstante la dificultad anterior, y retomando el tema de la aplicación de la psicología en las organizaciones, hoy en día existe evidencias de profesionales destacados con trabajos dignos de reconocer y alentar por lo que en los últimos años se ha avanzado en la participación del psicólogo como profesional del comportamiento organizacional.

De esta manera, se puede decir que el papel que juega la psicología en las organizaciones puede distinguirse por los objetivos que alcanza que en términos generales son;

- ❖ Proveer a la organización de los recursos humanos que su quehacer le requiere.

- ❖ Ser partícipe en el cumplimiento de las metas de productividad.
- ❖ Alcanzar niveles de optimismo y satisfacción en la realización de las tareas y responsabilidades que le son asignadas a los recursos humanos de la organización

Por otra parte, en la medida que más se avanza en la intervención de la psicología en la industria se hace evidente la necesidad de realizar un trabajo interdisciplinario por lo que la competencia de trabajar en equipo es clave para un ejercicio profesional del psicólogo en las organizaciones Chacón, (2006).

Otro de los aspectos que considero importante en la participación del psicólogo en las organizaciones es el darse a la tarea de desarrollar programas de intervención que permitan establecer en su operación las cinco disciplinas que Segel (2006), plantea, y cuyo objetivo es lograr que las organizaciones sean organizaciones de aprendizaje y no organizaciones de resultados.

Las disciplinas que Senge propone son:

1. Desarrollo Personal: Aprender a expandir nuestra capacidad personal a los resultados que más deseamos, y crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse a sí mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.

2. Modelos Mentales: Revisar y actualizarlos continuamente. Ellos nos el punto de partida para percibir nuestro entorno y derivar nuestra forma de actuar ante los diversos estímulos que el entorno nos proporciona.

3. Visión Compartida: Construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que buscamos crear, y los principios y guías mediante las cuales llegaremos a él.

4. Aprendizaje en Equipo: Transformando nuestras aptitudes conversacionales y de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo, de tal forma que los

grupos de personas pueden desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.

5. *Pensamiento de los Sistemas*: Una manera de pensar, y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos ayuda a comprender como cambian los sistemas de una forma más efectiva, y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.

En la experiencia presentada, con la aplicación de los pilares para el desarrollo de la inteligencia social propuesto por Goleman (2006) y el desarrollo de las cinco disciplinas de Segel se lograron los resultados esperados por la organización.

Cabe señalar que las cinco disciplinas propuestas por Senge requieren de un profesionista formado en el terreno de la psicología como lo propone Catála en 1999 al definir un perfil del psicólogo en la industria, por lo que sería importante considerar el desarrollo de competencias de dirección y comportamiento organizacional entre los que se encuentran, liderazgo, coaching, trabajo en equipo, asertividad por citar algunos en los contenidos que forman el currículum del psicólogo.

Por otra parte dado que el psicólogo en la industria se enfrenta a lo referente con el recurso humano en su papel laboral se hace necesario el contemplar temas relacionados con el derecho laboral, seguridad e higiene así como los inherentes a los aspectos financieros y contables, de esta manera el egresado tendría la posibilidad de solicitar un salario con base a un estudio de costos.

ANEXO 1

**PERFIL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO Y DE LAS
ORGANIZACIONES**

Catala (1995)

PERFIL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES Catala (1995)		
I.- Campos de actuación		
1.- Organización y desarrollo de Recursos Humanos	2.- <i>Marketing</i>	3.- Seguridad e Higiene en el Trabajo
1.- Organización y desarrollo de recursos humanos Organización, estructuras y procesos de trabajo, comunicación interpersonal formal e informal, selección, análisis de necesidades formativas, diseño e impartición de programas y acciones formativas, sistemas de remuneración, programas de motivación, cambio de conducta organizativa, análisis de necesidades en el trabajo, búsqueda de empleo, orientación profesional, desarrollo de carreras, establecimiento de líneas promocionales, clima y satisfacción laboral, reestructuraciones de plantilla y departamentalizaciones, cultura organizacional, introducción de nuevas tecnologías, sistemas de organización del trabajo, resolución de problemáticas individuales con incidencia laboral, reincorporación de disminuidos, evaluación del desempeño, conflicto y negociación, temáticas relacionadas con la adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones y en el mercado laboral.		
2.- <i>Marketing</i> Investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, sondeos, encuestas, dinámicas de grupos, comunicación externa, publicidad, políticas comerciales, estudios sobre imagen y consumo, motivaciones y actitudes de compra, marketing de producto, diseño, referidas a la manera en que se analiza un mercado, se ayuda en el diseño y materialización de la idea y se comunica sistemáticamente.		
3. Seguridad e Higiene en el Trabajo Ergonomía, seguridad e higiene en el trabajo, desarrollo de programas preventivos y estudios para la prevención de accidentes, reconocimientos psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos, detección e intervención en psicopatologías con inadaptación laboral, aspectos referidos a las condiciones estructurales del trabajo y a la forma de intervenir para su prevención, tratamiento y mejora de las condiciones, con un enfoque que integra la estructura		

organizacional y el individuo.

C) Ámbito de Actuación

A nivel público y privado, en instituciones y organismos públicos y privadas de cualquier sector en el área de servicios como empresas de consultoría, así como la práctica como profesional independiente.

II.- MISION O FINALIDAD DEL PUESTO

Resultado global más significativo que se debe obtener en el puesto de trabajo, y que resulta de utilidad.

La misión del puesto es la de alcanzar los objetivos contenidos en el Plan de Gestión en cuanto a adecuación cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos, asegurando la selección y contratación adecuada de los miembros de la organización y la preparación técnica de los mismos para ocupar los puestos actuales, potenciando su preparación para posibilitar que asuman puestos más cualificados y/o con mayores responsabilidades.

Desarrollo de métodos y procedimientos para aumentar al máximo la eficacia de los programas de selección y formación, y estudio del modo como estos mismos métodos pueden influir sobre la conducta laboral.

Estudio e intervención del influjo de la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral y del modo como pueden modificarse estos factores para aumentar el rendimiento y la satisfacción.

Aplicación de la metodología de estudio, diagnóstico, investigación e intervención de la psicología a la mejora del factor humano en las organizaciones, a su mejor adaptación y eficaz incorporación y control de las variables que dinamizan el mercado laboral y los recursos humanos en la organización.

Aplicación de la metodología de estudio, investigación e intervención de la psicología al mercado de consumidores y control de las variables del mercado y la satisfacción de compra.

III.- COMETIDOS Y TAREAS

Conjunto de tareas (trabajos, operaciones) o actividades físicas y mentales

tendientes a cumplir con un determinado objetivo y desarrolladas en el ámbito del puesto de trabajo.

- ♣ Elaboración de los programas de actividad que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Gestión referentes al área de recursos humanos.
- ♣ Confeccionar programa de actividades anuales que permitan el cumplimiento de los objetivos marcados en el Plan de Gestión.
- ♣ Ejecución del programa de actividades según la planificación establecida al efecto.
- ♣ Control del cumplimiento de los programas aprobados tomando las decisiones oportunas para evitar las posibles desviaciones. Para ello dispone del cuadro de mando como herramienta fundamental, sin perjuicio de otras informaciones de gestión que puedan elaborarse.
- ♣ Responsabilidad sobre la adecuada política de selección e inducción del personal, acorde con el planteamiento estratégico de la empresa.
- ♣ Dirigir los procesos de selección de personal en función de la planificación de los recursos humanos establecida, determinando los criterios adecuados para su ejecución.
- ♣ Análisis de las necesidades de personal.
- ♣ Análisis del puesto de trabajo. Determinación de los requerimientos de los puestos de trabajo en cuanto a habilidades y destrezas, aptitudes, actitudes, motivación, personalidad, formación reglada y conocimientos específicos, y nivel de experiencia requerido.
- ♣ Reclutamiento de candidaturas acordes al perfil de requerimientos.
- ♣ Determinación de criterios de evaluación en función de los requerimientos del puesto de trabajo.
- ♣ Evaluación del nivel de adecuación de las personas candidatas al perfil requerido por el puesto. Pruebas psicotécnicas, técnicas, de simulación, entrevistas.
- ♣ Toma de decisiones sobre el nivel de adecuación.
- ♣ Incorporación, acogida y encuadramiento mediante proceso de formación o

training en el puesto de trabajo.

- ♣ Realizar evaluaciones de personal y entrevistas de selección.
- ♣ Proponer o decidir la contratación del personal, de naturaleza directiva, técnica, administrativa u operativa.
- ♣ Analizar y proponer el óptimo encuadramiento de las personas en los distintos puestos, adaptando permanentemente la estructura a la estrategia de la empresa.
- ♣ Proponer la promoción de los empleados y los planes de sucesión en función de las necesidades existentes.
- ♣ Responsabilidad de que todos los empleados de la organización posean la formación necesaria para desempeñar adecuadamente los cometidos de sus puestos de trabajo, formación a nivel directivo, técnico, operativo y de desarrollo personal.
- ♣ Diagnosticar o detectar las necesidades formativas de los miembros de la organización, obteniendo datos sobre la cualificación actual, la requerida para el adecuado desempeño del puesto y las deficiencias existentes al respecto.
- ♣ Elaborar el Plan de Formación que responda a las necesidades reales del personal, estableciendo un orden de prioridad en función de la importancia o valor estratégico que posee para la organización y que permita alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Gestión.
- ♣ Ejecutar, controlar y evaluar el Plan de Formación diseñado para la organización.
- ♣ Establecer el calendario más apropiado para la realización de las diferentes actividades formativas. Programación.
- ♣ Decisión sobre los recursos técnicos y humanos necesarios para la impartición eficaz de las acciones formativas.
- ♣ Decisión sobre las ofertas formativas que son más apropiadas para cubrir los objetivos planteados por la organización, estando permanentemente atento a las distintas posibilidades existentes en organizaciones e instituciones y/o profesionales de la formación y, en definitiva, de la mejora cualitativa de los recursos humanos.

- ♣ Contactar y/o contratar a los formadores seleccionados para impartir las actividades formativas, compatibilizando su intervención con el calendario y horario establecido.
- ♣ Controlar el cumplimiento de la programación establecida en el Plan de Formación.
- ♣ Evaluar el grado de aprovechamiento del personal de las actividades formativas realizadas. Evaluar la calidad de las actividades formativas realizadas.
- ♣ Evaluar al profesorado que imparta las diferentes actividades formativas.
- ♣ Preparación de la tarea docente, e impartir formación.
- ♣ Proporcionar información fiable en materia social sobre la marcha de la organización, permitiendo la adecuada toma de decisiones sobre el personal.
- ♣ Establecer una medición periódica, mediante la utilización de determinados indicadores, de aspectos tales como absentismo, rotación, conflictividad, clima social, satisfacción laboral, motivación, etc., realizando las acciones oportunas para mejorar la situación de cara a un óptimo funcionamiento de la organización.
- ♣ Tener permanentemente actualizado un Inventario de Recursos Humanos que refleje el potencial y desarrollo de los empleados para poder determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, realizando una adecuada planificación.
- ♣ Evaluar el desempeño o rendimiento del personal, contemplando sus implicaciones retributivas, si procede, en función de los objetivos de la Empresa, estableciendo criterios de evaluación del personal acorde a los distintos puestos de trabajo.
- ♣ Centralizar la información referente a la evaluación de la actuación del personal, presentando informes periódicos a Dirección General donde figure la evolución de los miembros de la organización y recomendaciones para modificar actitudes o comportamientos no deseados.
- ♣ Diagnosticar periódicamente la situación organizativa y la adecuación de la estructura organizativa a la estrategia de la empresa, realizando las acciones oportunas para mejorar la situación.

- ♣ Información y presentación de informes.
- ♣ Responsabilidad de la actualización permanente de las descripciones de todos los puestos de trabajo así como de la Política Retributiva de la Empresa teniendo presente tanto la situación interna (valoración de los puestos de trabajo) como la externa (mercado laboral) según las directrices y objetivos de la empresa.
- ♣ Revisar y modificar las descripciones de los puestos de trabajo, en función de los cambios que se vayan produciendo en los mismos.
- ♣ Modificar la valoración de los puestos de trabajo que hayan evolucionado.
- ♣ Gestionar la Política Retributiva, estableciendo revisiones salariales anuales.
- ♣ Contemplar la parte variable de la evaluación del desempeño incorporándola a la Política Retributiva, si procede, en función de los objetivos de la empresa.
- ♣ Realización de acciones oportunas para involucrar al personal en la estrategia de la empresa conociendo y mejorando permanentemente la situación de los mismos en la empresa y facilitando dirigiendo y controlando el cambio que se pretenda conseguir.
- ♣ Potenciar la coordinación entre los distintos departamentos y unidades organizativas.
- ♣ Establecer y revisar los canales de comunicación de la empresa, favoreciendo el uso adecuado de los mismos.
- ♣ Adecuar la cultura organizativa a la estrategia de la empresa.
- ♣ Analizar y proponer mejoras de los sistemas de trabajo utilizados.
- ♣ Constituir grupos de trabajo o equipos de mejora, si procede, con el objetivo de incrementar la calidad, tanto a nivel interno como externo, y la motivación de los empleados.
- ♣ Prevenir posibles conflictos e intervenir, si se llegaran a producir, para la resolución de los mismos.
- ♣ Canalizar adecuadamente reclamaciones, quejas, sugerencias y propuestas.
- ♣ Fomentar la participación e involucración del personal, incrementando la

motivación.

- ♣ Planificación de Carreras para todo el personal de la empresa teniendo en cuenta para ello la formación, el potencial aptitudinal, las habilidades poseídas y la predicción del desempeño o rendimiento futuro de los empleados estableciendo al tiempo un diseño curricular individual de formación para la adaptación a los cambios de forma anticipada y planificada.
- ♣ Seguridad e higiene en el trabajo. Intervención en prevención de riesgos laborales desde la perspectiva de la psicología de la seguridad laboral.
- ♣ Estudios para la prevención de accidentes.
- ♣ Reconocimientos psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos.
- ♣ Tratamiento de psicopatologías con inadaptación laboral.
- ♣ Ergonomía: Condiciones psicológicas de puestos de trabajo.
- ♣ Formación en temas técnicos y de sensibilización y cambio de actitudes en materia de seguridad laboral.
- ♣ Investigación, intervención y valoración de programas de salud laboral.
- ♣ Marketing. Psicología del Consumidor. Investigación social y comercial.
- ♣ Estudios sobre imagen y consumo.
- ♣ Motivaciones y actitudes aplicadas a la venta.
- ♣ Creatividad y publicidad.
- ♣ Investigación de mercados: Aspectos cualitativos y cuantitativos.
- ♣ Análisis de las necesidades de compra.
- ♣ Marketing del producto.
- ♣ Estudios pre y postes publicitarios.

IV.- CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA REQUERIDOS

Formación básica, conocimientos específicos y experiencia previa y de

rodaje convenientes para un adecuado desempeño del puesto.

Este apartado de conocimientos y experiencia requeridos se constituye como detallando los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de los cometidos.

Especificaciones o Requerimientos de los Puestos,

1.- Formación básica: Titulación o formación teórica.

2.- Titulación Superior: Licenciatura en Psicología.

3.- Habilidades Requeridas.

- Habilidades de entrevista, establecimiento de clima adecuado y obtención de colaboración e información.
- Capacidad de escucha. Habilidades sociales.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades de negociación.
- Habilidades pedagógicas.
- Comprensión de la dinámica de grupo.
- Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo.
- Capacidad de organización.
- Facilidad para planificar o programar.
- Capacidad para el manejo de técnicas de presentación y utilización de medios audiovisuales.
- Sensibilidad para los temas sociales.
- Habilidades para el trabajo en equipo y su fomento.
- Capacidades de afrontamiento.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de observación y aplicación de técnicas diagnósticas.

4.- Conocimientos Específicos: Formación/Capacitación profesional,

preparación especializada.

- Gestión de Recursos Humanos.
- Selección de Personal.
- Pruebas de evaluación aptitudinal, motivacional y de personalidad.
- Derecho Laboral.
- Contratación. Economía.
- Metodología didáctica.
- Conocimientos de organización.
- Informática.
- Estadística.
- Gestión empresarial.
- Ergonomía.
- Seguridad laboral y salud.
- Técnicas de dirección, liderazgo y coordinación de equipos de trabajo.
- Cualificación profesional y formación.
- Psicología clínica de empresa.
- Psicología económica (marketing y comunicación).
- Diagnóstico de Personal.
- Asesoramiento vocacional y Orientación profesional.
- Conocimiento de la normativa vigente en materia de formación e inserción profesional.
- Técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo del mercado.
- Estudios prospectivos.
- Manejo de instrumentos y técnicas de diagnóstico psicológico.

- Conocimientos deontológicos de la práctica profesional de las ciencias del comportamiento y la evaluación psicológica.

5.- Experiencia previa: Experiencia laboral para desarrollar correctamente los cometidos del puesto.

Prácticas de intervención en empresas y/o instituciones públicas o privadas, dominando el manejo de las técnicas y las situaciones sociales que se le presenten.

ANEXO 2

ENCUESTA DE OPINIÓN

**PERSONAL FUERZA DE VENTAS Y PERSONAL
ADMINISTRATIVO**

ENCUESTA DE OPINIÓN

PARA SER APLICADA A LA FUERZA DE VENTAS

Parte de los objetivos que tiene el personal administrativo es proporcionar un servicio de calidad a la fuerza de ventas al realizar los trámites administrativos que se requieren en cada uno de los productos que comercializa la institución. De igual manera deberá proporcionar toda información que requiera la fuerza de ventas para la promoción de los mismos. Lo anterior deberá hacerlo en tiempo y forma con amabilidad, cortesía y respeto.

Usted como parte de la fuerza de ventas ha tenido la oportunidad de hacer uso de dicho servicio por lo que su opinión al respecto nos permitirá identificar las áreas de oportunidad y estar por lo tanto en condiciones de transformarlas en fortalezas.

Favor de emitir su opinión para cada uno de los conceptos de acuerdo a los siguientes criterios:

(0) Desacuerdo

(1) Acuerdo

Conocimientos Generales

Desde mi punto de vista el personal administrativo		Criterio	
		0	1
1	Cuenta con la experiencia necesaria para dar un servicio de calidad		
2	Conoce su trabajo, las consecuencias del mismo y su importancia		
3	Es organizado y mantiene el control		
4	Por sus conocimientos proyecta seguridad		
5	Profundiza en sus conceptos y aclara dudas		

Habilidades requeridas en el puesto

Desde mi punto de vista el personal administrativo		Criterio	
		0	1
1	Es disciplinado		
2	Mantiene el entusiasmo, se encuentra motivado y activo		
3	Es responsable, asume las consecuencias de sus acciones		
4	Se comunica de forma clara y establece bien sus puntos de vista		
5	Sabe solucionar problemas y toma decisiones		

Actitudes

Desde mi punto de vista el personal administrativo		Criterio	
		0	1
1	Mantiene una actitud amable y es receptivo a mis comentarios		
2	Es sincero y congruente con lo que dice y hace		
3	Se muestra dispuesto a proporcionarme el servicio que requiero		
4	Trata bien a los clientes y se pone en su lugar		
5	En todo momento busca la retroalimentación para lograr comunicarse		

Perfil requerido por el puesto

Desde mi punto de vista el personal administrativo		Criterio	
		0	1
1	Cubre las necesidades que requiere el puesto, la oficina y la institución		
2	Es la persona indicada para la funciones que debe realizar		
3	Cumple con los conocimientos y habilidades que debe tener la persona que ocupa esos puestos		
4	Tiene la edad y escolaridad apropiada para hacer su trabajo		
5	Se viste y se comporta acorde a lo que esperamos de ellos		

Valoración integral.

Desde mi punto de vista el personal administrativo		Criterio	
		0	1
1	Es el personal indicado para los servicios que ofrece la institución		
2	Hace bien su trabajo por lo que son reconocidos como un grupo capaz		
3	Es un grupo fuerte e integrado por o que el servicio que ofrecen es de calidad		
4	Cuentan con potencial requerido para crecer junto con la institución		
5	Sin duda alguna es el personal que necesitamos y estoy satisfecho con su desempeño		

ENCUESTA DE OPINIÓN

PARA SER APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Parte de los objetivos que tiene el personal de la fuerza de ventas es proporcionar un servicio de calidad al personal administrativo al proporcionar la documentación que se requieren en cada uno de los productos que comercializó. Así mismo, deberá proporcionar toda información que requiera el personal administrativo para realizar el proceso administrativo de la venta. Lo anterior deberá hacerlo en tiempo y forma con amabilidad, cortesía y respeto.

Usted como parte del personal administrativo ha tenido la oportunidad de hacer uso de dicho servicio por lo que su opinión al respecto nos permitirá identificar las áreas de oportunidad y estar por lo tanto en condiciones de transformarlas en fortalezas.

Favor de emitir su opinión para cada uno de los conceptos de acuerdo a los siguientes criterios:

(0) Desacuerdo

(1) Acuerdo

Conocimientos Generales

Desde mi punto de vista el personal de ventas		Criterio	
		0	1
1	Cuenta con la experiencia necesaria para dar un servicio de calidad		
2	Conoce su trabajo, las consecuencias del mismo y su importancia		
3	Es organizado y mantiene el control		
4	Por sus conocimientos proyecta seguridad		
5	Profundiza en sus conceptos y aclara dudas		

Habilidades requeridas en el puesto

Desde mi punto de vista el personal de ventas		Criterio	
		0	1
1	Es disciplinado		
2	Mantiene el entusiasmo, se encuentra motivado y activo		
3	Es responsable, asume las consecuencias de sus acciones		
4	Se comunica de forma clara y establece bien sus puntos de vista		
5	Sabe solucionar problemas y toma decisiones		

Actitudes

Desde mi punto de vista el personal de ventas		Criterio	
		0	1
1	Mantiene una actitud amable y es receptivo a mis comentarios		
2	Es sincero y congruente con lo que dice y hace		
3	Se muestra dispuesto a proporcionarme el servicio que requiero		
4	Trata bien a los clientes y se pone en su lugar		
5	En todo momento busca la retroalimentación para lograr comunicarse		

Perfil requerido por el puesto

Desde mi punto de vista el personal de ventas		Criterio	
		0	1
1	Cubre las necesidades que requiere el puesto, la oficina y la institución		
2	Es la persona indicada para la funciones que debe realizar		
3	Cumple con los conocimientos y habilidades que debe tener la persona que ocupa esos puestos		
4	Tiene la edad y escolaridad apropiada para hacer su trabajo		
5	Se viste y se comporta acorde a lo que esperamos de ellos		

Valoración integral.

Desde mi punto de vista el personal de ventas		Criterio	
		0	1
1	Es el personal indicado para los servicios que ofrece la institución		
2	Hace bien su trabajo por lo que son reconocidos como un grupo capaz		
3	Es un grupo fuerte e integrado por o que el servicio que ofrecen es de calidad		
4	Cuentan con potencial requerido para crecer junto con la institución		
5	Sin duda alguna es el personal que necesitamos y estoy satisfecho con su desempeño		

ANEXO 3

CRONOGRAMA: PRIMERA SESIÓN DE TRABAJO

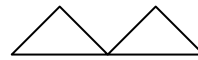
LA DINÁMICA DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES CON UN ENFOQUE DE SERVICIO.

Cronograma

Bienvenida y presentación. (Ejercicio)

Paradigmas (Ejercicio Triángulos equiláteros)

1. Se entrega a cada participante seis popotes o palillos.
2. Se dibuja en el rotafolio la figura :



- a. Se les pide que coloquen sus popotes en la misma posición y que observen la figura el tamaño y todas sus características.
 - b. Posteriormente se les indica que con los mismos seis popotes formen cuatro triángulos de la misma medida que los dos anteriores.
3. Pasado un tiempo se les pregunta la definición de Paradigmas. Con base a ello se les enfatiza los términos percepción interpretación, comprensión de la realidad y se les indica que la solución la encontrarán si cambian de paradigmas. Se permite que transcurran dos minutos más. Si ningún participante encuentra la solución se les mostrará la forma de obtener los cuatro triángulos (presentarlos en tercera dimensión).
4. Se analiza el resultado del ejercicio y se expone el tema, enfatizando que si tratamos de cambiar sólo las actitudes y el comportamiento sin modificar la interpretación de la realidad, jamás se podrá vivenciar un cambio.
5. En mesas de trabajo Ejercicio ¿Cuáles son mis paradigmas que vivo en la gerencia en relación a la calidad en el servicio? Análisis y conclusión de los

resultados del trabajo mismos que servirán de enlace para exponer el tema siguiente.

6. Exposición participativa del Proceso de cambio.
7. Ejercicio: El cuadrado perfecto. Se les pide a los participantes que pasen al frente y formen un círculo, se les venda los ojos y se les entrega un tramo en las manos de una cuerda que deberá medir aproximadamente 20 mts. Cuidando de no seguir una secuencia al entregar el tramo de cuerda. (deberá enredarse la cuerda al ser entregada).
8. Se les indica que en todo momento sus dos manos deberán estar en contacto con la cuerda. La infracción a esta regla se castiga con la descalificación.
9. Se les asigna un máximo de 15 min. Para formar un cuadrado perfecto. Pasado el tiempo se les indicará que coloquen su cuerda en el piso y que se quiten la venda. (Para la realización de la tarea deberá permitirse al grupo decidir la manera en la que lo desarrollarán).
10. Al finalizar se analiza el resultado del ejercicio dirigiendo su conclusión a que identifiquen las áreas de mejora que tienen en lo individual en cuanto a su resistencia al cambio y a la tendencia de mantener vigentes comportamientos que se dominan aún cuando las condiciones actuales son totalmente diferentes **ojos vendados para realizar la tarea**. Así mismo que de nada sirve identificar los factores desagradables en materia de calidad en el servicio si no nos damos a la tarea de actuar y dar seguimiento a las acciones planteadas.
11. Para lograr un propósito es necesario “Hacernos cargo del cambio” Película y análisis.
12. Ejercicio mesas de trabajo: Etapas del cambio: Final (como, donde estoy, que siento). Inicial: (búsqueda de acciones que permitan reducir la

angustia) y la Neutral (reorientar las acciones). Ejercicio en grupos de trabajo. Construyendo a partir del ejercicio de identificación de paradigmas.

13. Presentación de los resultados de cada mesa. Conclusiones y definición de compromisos de acción.

ANEXO 4

FORMATO PLAN DE ACCIÓN

SEGUNDA SESIÓN DE TRABAJO

“JUNTOS LO HACEMOS MEJOR”

OFICINA: _____

FECHA: _____

PLAN DE ACCION	
PROBLEMA	Identificar el problema o situación que se propone cambiar ¿Qué está mal?
OBJETIVO	¿Qué queremos lograr?
BENEFICIOS	¿Qué ganamos con lo que vamos a lograr?
ACCIONES	¿Qué actividades vamos a llevar a cabo?
IMPLEMENTACION	¿Cuándo vamos a empezar? ¿Cuándo vamos a terminar? ¿Quién está involucrado?
MEDICION	¿Cómo lo vamos a medir? ¿Quién lo va a medir? ¿Cada cuando se va a evaluar?
SEGUIMIENTO	¿Qué vamos a hacer para darle continuidad y buscar mejoras?

ANEXO 5
LECTURAS CORTAS

ÉXITO

Este artículo es de la Revista PODER, en el cual el mexicano Carlos Slim, el hombre más rico de América Latina dice lo –Siguiendo sobre el éxito, en una entrevista que le concedió a Isaac Lee.

“Yo creo que el éxito no está en lo económico. Yo creo que una persona no es de éxito porque le va bien en los negocios

O le va bien profesionalmente o saca 10 en la escuela. Creo que eso es lo que menos vale. Lo que vale es tener los pies en la tierra, la familia y de los seres amados el concepto de familia y lo que es el verdadero amor, los verdaderos amigos.

Apreciar las cosas que tiene valor verdadero, no material, ni físico necesariamente.”

Pienso que a este concepto bien le puedo añadir una reflexión que me regaló mi madre:

El éxito no tiene que ver con lo que mucha gente se imagina:

No se debe a los títulos nobles y académicos que tienes, ni a la sangre heredada o la escuela donde estudiaste. No se debe a las dimensiones de tu casa o de cuantos carros quepan en tu garaje. No se trata de si eres jefe o subordinado; o si eres miembro prominente de clubes sociales. No tiene que ver con el poder que ejerces o si eres un buen administrador o hablas bonito, si las luces te siguen cuando lo haces.

No es la tecnología que empleas. No se debe a la ropa que usas, ni a los grabados que mandas bordar en tu ropa, o si después de tu nombre pones las siglas deslumbrantes que definen tu estatus social. No se trata de si eres

emprendedor, hablas varios idiomas, si eres atractivo, joven o viejo. El éxito...Se debe a cuánta gente te sonrío, a cuánta gente amas

Y cuántos admiran tu sinceridad y la sencillez de tu espíritu., se trata de si te recuerdan cuando te vas. Se refiere a cuánta gente ayudas, a cuánta evitas dañar, si guardas o no rencor en tu corazón.

Se trata de que en tus triunfos estén incluidos tus sueños. De si tus logros no hieren a tus semejantes. Es acerca de tu inclusión con otros, no de tu control sobre los demás. Es sobre si usaste tu cabeza tanto como tu corazón, si fuiste egoísta o generoso, si amaste a la naturaleza y a los niños y te preocupaste de los ancianos. Es acerca de tu bondad, tu deseo de servir, tu capacidad de escuchar y tu valor sobre la conducta. No es acerca de cuántos te siguen si no de cuántos realmente te aman. No es acerca de transmitir, si no cuántos te creen si eres feliz o finges estarlo. Se trata del equilibrio de la justicia que conduce al bien tener y al bienestar, se trata de tu conciencia tranquila, tu dignidad invicta y tu deseo de ser mas, no de tener más". **ESTO ES ÉXITO.**

LA HISTORIA DE PEPE

Pepe era el tipo de persona que te encantaría ser.

En todo momento estaba de buen humor y tenía algo positivo que decir. Cuando alguien le preguntaba cómo le iba, él respondía: "Si pudiera estar mejor, tendría un gemelo". Era un gerente único tenía varias meseras que lo habían seguido de restaurante en restaurante.

La razón por la que las meseras seguían a Pepe era por su actitud. Él era un motivador natural: si un empleado tenía un mal día, Pepe estaba ahí para decirle al empleado como ver el lado positivo de la situación. Ver este estilo realmente me causó curiosidad, así que un día fui a buscar a Pepe y le pregunte: No lo entiendo... no es posible ser una persona positiva todo el tiempo ¿Cómo lo haces?... Pepe respondió: "Cada mañana me despierto y me digo a mí mismo: Pepe, tienes dos opciones hoy:

"Puedes escoger estar de buen humor ó

Puedes escoger estar de mal humor."

"Escojo estar de buen humor".

"Cada vez que sucede algo malo, puedo escoger entre ser una víctima o aprender de ello. Escojo aprender de ello".

"Cada vez que alguien viene a mí para quejarse, puedo dejar de escuchar su queja o puedo identificar la oportunidad de servir y crecer viendo el lado positivo de la vida. Escojo ver el lado positivo de la vida".

Sí, claro, pero no es tan fácil, protesté."Si lo es", dijo Pepe. "Todo en la vida es acerca de elecciones. Cuando quitas todo lo demás, cada situación es una elección".

"Tú eliges cómo reaccionas ante cada situación, tú eliges cómo la gente afectará tu estado de ánimo, tú eliges estar de buen humor o mal humor". "En resumen, TU

ELIGES COMO VIVIR LA VIDA". Reflexioné en lo que Pepe me dijo... Poco tiempo después, deje la industria hotelera para iniciar mi propio negocio. Perdimos contacto, pero con frecuencia pensaba en Pepe, cuando tenía que hacer una elección en la vida en vez de reaccionar contra ella.

Varios años más tarde, me enteré que Pepe hizo algo que nunca debe hacerse en un negocio de restaurante, dejó la puerta de atrás abierta y una mañana fue asaltado por tres ladrones armados. Mientras trataba de abrir la caja fuerte, su mano, temblando por el nerviosismo, resbaló de la combinación. Los asaltantes sintieron pánico y le dispararon. Con mucha suerte, Pepe fue encontrado relativamente pronto y llevado de emergencia a una clínica. Después de ocho horas de cirugía y semanas de terapia intensiva, Pepe fue dado de alta, aún con fragmentos de bala en su cuerpo.

Seis meses después me encontré con Pepe y cuando le pregunté como estaba. Me respondió: "Si pudiera estar mejor, tendría un gemelo".

Le pregunté qué pasó por su mente en el momento del asalto. Contestó: "lo primero que vino a mi mente fue que debí haber cerrado con llave la puerta de atrás. Cuando estaba tirado en el piso, recordé que tenía dos opciones: podía elegir vivir o podía elegir morir. Elegí "vivir".

¿No sentiste miedo?" Pregunté un tanto sin dar crédito a lo que escuchaba.

Después de una breve pausa Pepe continuó: "Los médicos fueron geniales. No dejaban de decirme que iba a estar bien. Pero cuando me llevaron al quirófano y vi las expresiones en las caras de los médicos y enfermeras, realmente me asusté.

Podía leer en sus ojos: "es hombre muerto." Supe entonces que debía tomar una decisión.

"¿Qué hiciste?" Pregunté.

"Bueno, uno de los médicos me preguntó si era alérgico a algo y respirando profundo grité: - "Sí, a las balas" - Mientras reían, les dije: "estoy escogiendo vivir,

opérenme como si estuviera vivo, no muerto". No cabe la menor duda de que Pepe vivió por la maestría de los médicos, pero sobre todo por su asombrosa actitud.

Aprendió que cada día tenemos la elección de vivir plenamente, la ACTITUD, al final, lo es todo. Ahora tú amigo lector tienes dos elecciones:

- Disfrutar lo que te brinda este nuevo día
- Sufrir todos los malos momentos que vives en el día.

Recuerda, sólo se frustran aquellos que dejan de ver la parte positiva de sus resultados y de la vida.

DIÁLOGO.

Diálogo (del latín, *dialogus*), capacidad de hablar con otro. Elemento esencial para los grupos sociales, pues les permite darse a conocer y enriquecerse con ideas y posturas nuevas. Pasar de la imposición y el enfrentamiento al diálogo y la mutua comprensión, ha sido y es aún, un largo y difícil proceso.

Desde el punto de vista religioso también se ha producido un avance importante. La Iglesia católica apostólica romana en la 92 constitución de *Gaudium et Spes*, del Concilio Vaticano II señala tres diálogos que ella misma debe fomentar: el diálogo con el mundo, siendo conciencia crítica, pero también impulsora de todo lo humano y positivo; el diálogo con otras religiones, y el diálogo entre las diversas confesiones cristianas

Dialogar no debe entenderse como una renuncia a las propias creencias, sino como un factor que contribuya al mejor entendimiento mutuo en un orden universal.

No es fácil aceptar auténticamente el diálogo, porque quién se abre al diálogo debe poseer una madurez extraordinaria. Sin embargo, cada uno de nosotros debe acercarse poco a poco a esa actitud que es indispensable para la comunicación, y por tanto para sostener una relación sana con nuestros semejantes.

Para que exista el diálogo, se necesita estar convencido de sus aspectos fundamentales:

- ❖ El diálogo es la única forma de conservar una amistad. Cuando éste falta la relación se vuelve fría.
- ❖ El diálogo es un reconocimiento y apreciación de las cualidades del otro.
- ❖ El objetivo del diálogo dista mucho de intentar que el otro cambie.

- ❖ El único sentido del diálogo es dar, a cada uno, un mejor conocimiento del compañero y descubrir su verdadero rostro así como sus sentimientos.
- ❖ El gran enemigo a vencer en el diálogo es el **ORGULLO**. Frecuentemente nos dirigimos al otro hinchados en nuestra propia perfección, seguros de la validez de nuestras razones.
- ❖ Para establecer un diálogo que favorezca la relación es necesario conocer y amar con defectos y cualidades.
- ❖ El diálogo es un verdadero deseo de aprender del otro.
- ❖ El diálogo es tener muy claro nuestro objetivo.
- ❖ El diálogo es saber autocriticarnos.

En las comunicaciones cotidianas, encontramos diferentes estilos de diálogos que se emplean, cada estilo está regido por cierta actitud o postura que se tiene ante la vida, de tal forma que básicamente encontramos cuatro actitudes en los procesos de comunicación y cada una de las actitudes se transforman en dos estilos de diálogos.

1. Actitud de colaborar. La persona que enfrenta la vida con esta actitud muestra una posición de contribuir, cooperar, de ayudar. Como parte de esta actitud, se encuentran dos estilos de diálogo:

- **Estilo de informar.** Es aquél en dónde sólo el diálogo se centra en dar la noticia, compartir ideas y propósitos. Se busca inducir a otros a expresarse, a fin de conocer sus intenciones y reacciones. La intención es la captación y no la aceptación de las ideas.
- **Estilo de solicitar.** La persona busca información con diligencia y cuidado. Se busca que otras personas expresen sus opiniones, con la intención de escucharlos comprensivamente. Es pregunta, reformula sus ideas para verificar si lo han entendido y para animarlos a continuar, prestándoles mucha atención.

2. Actitud de imponer. Cuando el diálogo se da regido por ésta actitud, la persona pretende poner su carga emocional a las cosas que dice a los demás, busca que los otros hagan lo propuesto, puede existir cierta persuasión. Los estilos de diálogos que surgen a partir de dicha actitud son:

- **Estilo de convencer.** Se utiliza cuando se intenta persuadir con razones o pruebas eficaces, por medio de las ventajas que tiene el realizar los propósitos. Se escucha para detectar que tan bien han entendido y aceptado nuestras ideas.
- **Estilo de forzar.** Se emplea para “salirse con la suya” Haciendo uso, si se puede, de la autoridad que nos da el puesto, al conocimiento de la ciencia, a la experiencia, al prestigio, a las influencias e incluso, puede de manera implícita o explícita, amenazar con ciertas consecuencias desagradables si no se hace lo que nosotros queremos o si no piensan como nosotros queremos que piensen.

3. Actitud de asimilar. Ésta actitud se encuentra cuando la persona se adquiere y se apropia de la información y de las conductas recibidas. Se trata de una actitud receptiva en la que se lleva a cabo una organización de la información para tomar una postura determinada. De aquí surgen dos estilos.

- **Estilo de transigir.** En este estilo, la persona disiente con lo que no cree justo, razonable o verdadero, a fin de llegar a un ajuste o concordia, prevé que no todas sus ideas pueden ser aceptadas, se esfuerza para adaptarse a los puntos de vista de los demás y hace algunas concesiones.
- **Estilo de someterse.** Cuando la persona no supera ciertos desacuerdos, sigue comprometido con la tarea, dispuesto a hacer lo que se le pide. Renuncia a imponer sus criterios y sencillamente conviene en aceptar otros métodos y puntos de vista. Lo que le interesa es ser útil, servicial y lo emplea cuando subordina su juicio, decisión o afectos suyos a los de la otra persona.

1. **Actitud de abdicar.** La persona que presenta esta actitud, representa la conducta del abandono a los puntos de vista que defiende o no expone en lo absoluto lo que quiere expresar.
- **Estilo de retirar.** La persona suspende su participación, pues no tiene interés en lo que se haga. Muestra desinterés con el silencio o usa frases típicas “ya dije todo lo que tenía que decir” o bien “eso no es de mi incumbencia”.
- **Estilo de desahogar.** La persona también suspende su participación pero ahora en una retirada ruidosa, expresa su frustración e ira para dejar escapar sus tensiones.

Es común que la mayoría de los seres humanos establezcan diálogos haciendo uso de las cuatro actitudes con sus respectivos estilos. Lo verdaderamente importante es darnos cuenta de cuál de ellos empleamos con mayor frecuencia y en qué situaciones se presentan.

Si dedicamos un tiempo a reflexionar en la forma en la que establecemos nuestros diálogos nos daremos cuenta que ellos son acorde a nuestra conveniencia individual y que ellos rara vez se dan en función de la otra persona con la que establecemos el diálogo.

Existe un refrán que dice “*no toda verdad es para ser dicha*”. En una comunicación armónica es de vital importancia tener el sentido común de aplicar el refrán en nuestros diálogos, Existen algunas verdades que es mejor callar, ya que al expresarlas sólo se logrará herir a la persona y de esta manera no es factible ningún entendimiento.

Existen secretos inviolables así como silencios que deben ser respetados no todo ha de decirse o debe ser preguntado.

Por otra parte es fundamental saber en que momento pueden decirse ciertas cosas, no todos los momentos son propicios para ello.

No son las emociones las que deben dominar el diálogo sino la razón la que debe estar presente durante todo el tiempo que dure el proceso.

Bibliografía

- Boyett, J. & Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús*. México: Grupo Editorial Norma.
- Cañas J.A & Novak D.J (2004) "Concept Maps: Theory, Methodology, Technology *Proc. of the First Int. Conference on Concept Mapping*" España. Eds. Pamplona.
- Carrasco A: (2005) *La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 45, julio en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
- Carbó, Ponce, Esteve. (1999) *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa*, España,. Granica, S.A
- Castaño, D, y Sánchez, B. G.: " *Problemas de la importación tecnológica psicolaboral en los países en desarrollo*". Revista Latinoamericana de Psicología 1998 (10-1) 71-82.
- Catala, H.F. "El perfil del psicólogo del trabajo y de las organizaciones". Papeles del Psicólogo: Revista del Colegio de Psicólogos. 1995 (63), 69-73.
- Chacón, F. (2003) "Factores psicosociales que influyen en el voluntariado: Un estudio piloto." Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid 15-35
- Galindo, C.E. (1999) *Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990*. Recuperado de: http://www.psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html
- Good, T. y Brophy, J (1997). *Psicología Educativa Contemporánea*. México, Mac Graw Hill.
- Goleman, D. (2002) "La inteligencia emocional". Buenos Aires, Paidós
- Kast. F. (1988) *Administración en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Lafraga, J. (1997) "¿Quién es el psicólogo mexicano?". Revista del CENEIP III (2), 3-5.

López A. J y Arena, A. (1979) "*Educación superior y desarrollo económico*". El Economista Mexicano, revista del Colegio Nacional de Economistas XIII (1) 66-76

Mergel, Brenda. (1998) *Diseño instruccional y Teoría del aprendizaje*. Universidad de Saskatchewan. Canadá. Mayo,

Millán P. (1982) "La *psicología mexicana, una profesión en crisis*" Revista ANUIES (043)

Mouret, P. y Ribes, E. "*Panorámica de la enseñanza de la psicología en México*", 1977. Revista del CENEIP III. (2) 6-20.

Muchinsky P. (2000) *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo Capítulo: *Métodos de investigación en la Psicología* (pp. 23-49)

Muchinsky, Paul M. (2002) *Psicología Aplicada al Trabajo*, 6ª. Edición. México D. F. Thompson Editores, S. A. de C. V.

Peiró J. (1991) *Psicología de la Organización*. Tomo I. Madrid: UNED Capítulos: *El concepto de organización* (pp. 131-150); *Principales modelos y técnicas de investigación en Psicología de las Organizaciones* (pp. 227-239)

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. <http://pnd.presidencia.gob.mx/>

Qualitatis S. C. Documento filosófico 2008.

Ribes, E.: (1974) "*Conclusiones del I Congreso Mexicano de Psicología. Realizado en Jalapa, Ver., México en 1967*", UNAM, 300.

Richard, D. (2006). *Administración*. México: Thompson Editores S.A. e C.V.,

Rodríguez A. (Coord.) (1998) *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide. Capítulos: *Psicología, trabajo y organización* (pp. 23-35); *El método y las técnicas en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 71-84)

Rodríguez, E. Mauro., y Ramírez, B. Patricia. (2003). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. México: Mc Graw – Hill/Interamericana de Editores, S.A de C.V.

Senge. P.: (2006) *La quinta disciplina*. México. Ed. Garnica

Sánchez, G (2007) *Perspectiva de la Micro y Pequeñas empresas como factores del desarrollo económico de México*. México: Centro de Estudios Para el Desarrollo Nacional

Tyson, S. & Jackson, T. (1997). *La esencia del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice – May Hispanoamericana, S.A de C.V.

Urbina, Soria Javier (1989) (Compilador). *El desempeño laboral del psicólogo educativo: Un escenario futuro. En: El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. 717-742

Vargas-Mendoza, J. E. (2007) “*Psicología industrial: apuntes para un seminario*”. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. México